

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE DISEÑO DE SERVICIOS

JUAN CARLOS MORALES DIMARCO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA
2017**

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE DISEÑO DE SERVICIOS

JUAN CARLOS MORALES DIMARCO

Trabajo de aplicación presentado como requisito para optar al título de
Magister en Gerencia de Negocios

Director
JAVIER MAURICIO MARTÍNEZ GÓMEZ
DISEÑADOR INDUSTRIAL
PHD. SISTEMAS DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA
2017

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	17
PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	19
OBJETIVOS	21
OBJETIVO GENERAL	21
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
MARCO DE REFERENCIA	22
MARCO TEÓRICO	22
MARCO CONCEPTUAL	31
DISEÑO METODOLÓGICO	36
CAPITULO 1	
1 IDEACIÓN	38
1.1 FASE 1 MOVILIZACIÓN	39
1.2 FASE 2 COMPRESIÓN	39
1.2.1 Análisis del macro entorno.	40
1.2.2 Análisis de la Competencia.....	45
1.3 FASE 3 DISEÑO	47
1.4 FASE 4 APLICACIÓN	48
1.5 PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE DISEÑO DE SERVICIOS	48
1.5.1 Segmento de mercado.....	49
1.5.2 Propuesta de valor.....	49
1.5.3 Canales.....	49

1.5.4	Relaciones con clientes.....	49
1.5.5	Fuentes de Ingresos.....	49
1.5.6	Recursos clave	49
1.5.7	Actividades clave.....	49
1.5.8	Asociaciones clave.....	49
1.5.9	Estructura de costos.....	50

CAPITULO 2

2	ANÁLISIS	51
2.1	ANÁLISIS DE MERCADO	51
2.1.1	Validación del Modelo de Negocio.....	51
2.1.2	Análisis del entorno	58
2.1.3	Investigación de Mercados.....	64
2.2	ANÁLISIS TÉCNICO	70
2.2.1	Definición del portafolio de servicios.....	70
2.2.2	Mapa de procesos.....	71
2.2.3	Metodología del diseño de un servicio.....	72
2.2.4	Proceso de oferta de los servicios	73
2.2.5	Tamaño del proyecto	74
2.2.6	Capacidad instalada.....	76
2.2.7	Localización de la empresa	76
2.2.8	Tamaño de las instalaciones.....	77
2.2.9	Plan de compras y gastos.....	77
2.3	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	81
2.3.1	Estructura Organizacional.....	81
2.3.2	Manual de funciones.....	82

2.3.3	Estructura salarial.....	85
2.3.4	Estudio Legal.....	85
2.4	ANÁLISIS FINANCIERO	89
2.4.1	Inversión Inicial.....	89
2.4.2	Costos y gastos fijos de administración y ventas.	90
2.4.3	Gastos de Nómina.....	90
2.4.4	Costos de operación.....	91
2.4.5	Proyecciones a cinco años.....	93
2.4.6	Proyección de ventas.....	95
2.4.7	Punto de Equilibrio.....	96
2.4.8	Estados Financieros.	97
2.4.9	Financiación.	99
2.4.10	Flujo de caja.....	102
2.4.11	Escenarios	104

CAPITULO 3

3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	109
3.1	Diagnostico estratégico.....	109
3.1.1	Análisis externo.....	109
3.1.2	Análisis interno.....	113
3.1.3	Análisis DOFA.....	117
3.2	Análisis estratégico	118
3.2.1	Filosofía Empresarial.....	118
3.2.2	Misión.....	119
3.2.3	Visión.....	119

3.2.4	Principios y valores.....	119
CAPITULO 4		
4	PLANEACIÓN	120
4.1	PLAN DE MERCADEO	120
4.1.1	Estrategias para el precio.....	120
4.1.2	Estrategias para la plaza o distribución.....	120
4.1.3	Estrategias para la promoción.....	121
4.1.4	Estrategias para la comunicación.....	122
4.1.5	Estrategias del producto.....	123
4.1.6	Estrategias de servicio.....	123
4.1.7	Políticas de cartera.....	124
4.1.8	Estrategias del mercado.....	124
4.1.9	Hoja de ruta del plan de mercadeo.....	124
4.1.10	Presupuesto.....	125
4.2	DESARROLLO DE LA IMAGEN CORPORATIVA	125
4.3	ESTRUCTURACIÓN DEL SITIO WEB.....	128
5	CONCLUSIONES	133
	BIBLIOGRAFÍA.....	135
	ANEXOS	137

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
<i>Tabla 1. Comparación de las palabras utilizadas con otros procesos de diseño</i> _____	30
Capítulo 1 - Ideación.	
<i>Tabla 2. Empresas de diseño de servicios</i> _____	45
<i>Tabla 3. Empresas de consultoría</i> _____	46
Capítulo 2 - Análisis.	
<i>Tabla 4. Listado de empresarios para la validación del modelo de negocios.</i> _____	52
<i>Tabla 5. Comparación Modelos de Negocio</i> _____	56
<i>Tabla 6. Resumen de Firmas de Consultoría en turismo Internacionales</i> _____	62
<i>Tabla 7. Algunas empresas colombianas de consultoría en turismo</i> _____	63
<i>Tabla 8. Firmas de consultoría en turismo en Santander</i> _____	64
<i>Tabla 9. Empresas de Santander por tamaño.</i> _____	65
<i>Tabla 10. Crecimiento Creación Empresas Santander</i> _____	66
<i>Tabla 11. Ventas sector turismo Año 2015</i> _____	68
<i>Tabla 12. Ventas año 1</i> _____	69
<i>Tabla 13. Equipos de oficina y mobiliario</i> _____	77
<i>Tabla 14. Recursos Tecnológicos</i> _____	78
<i>Tabla 15. Depreciación año 1</i> _____	78
<i>Tabla 16. Costos y Gastos Mensuales</i> _____	79
<i>Tabla 17. Presupuesto Plan de Mercadeo</i> _____	80
<i>Tabla 18. Descripción de cargos y perfiles director general</i> _____	82

<i>Tabla 19. Descripción de cargos y perfiles consultor</i>	83
<i>Tabla 20. Descripción de cargos y perfiles Secretaria.</i>	84
<i>Tabla 21. Descripción de cargos y perfiles contador.</i>	84
<i>Tabla 22. Salarios personal / primer año de operación</i>	85
<i>Tabla 23. Número total de procedimientos necesarios para la apertura de una empresa</i>	86
<i>Tabla 24. Inversión requerida</i>	89
<i>Tabla 25. Capital de Trabajo</i>	90
<i>Tabla 26. Presupuesto de nómina de administración, ventas y operación</i>	91
<i>Tabla 27. Costos de operación</i>	92
<i>Tabla 28. Estado de Costos prestación del servicio</i>	93
<i>Tabla 29. Costos y gastos de administración y ventas anuales</i>	94
<i>Tabla 30. Gastos depreciación cinco años</i>	94
<i>Tabla 31. Proyección de ventas a 5 años</i>	95
<i>Tabla 32. Punto de Equilibrio</i>	96
<i>Tabla 33. Punto de Equilibrio 5 años</i>	97
<i>Tabla 34. Estado de resultados proyectado</i>	97
<i>Tabla 35. Balance General Proyectado</i>	98
<i>Tabla 36. Fuentes de Financiación</i>	99
<i>Tabla 37. Condiciones del Crédito</i>	100
<i>Tabla 38. Amortización del crédito</i>	100
<i>Tabla 39. Flujo de Caja</i>	102
<i>Tabla 40. Indicadores Financieros</i>	104
<i>Tabla 41. Escenarios (En miles de pesos)</i>	105

<i>Tabla 42. Indicadores Financieros Escenario 1, Opción 2: ingresos fijos</i>	105
<i>Tabla 43. Indicadores Financieros Escenario 1, Opción 3: ingresos mixtos</i>	106
<i>Tabla 44. Indicadores Escenario 2, Ingreso fijo</i>	107

Capítulo 3 - Direccionamiento estratégico.

<i>Tabla 45 Matriz POAM – Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.</i>	109
<i>Tabla 46 valores de calificación</i>	112
<i>Tabla 47 Matriz MEFE</i>	112
<i>Tabla 48 – PCI – Perfil de Capacidad Interna.</i>	113
<i>Tabla 49 Matriz MEFI</i>	115
<i>Tabla 50. Matriz CAME</i>	118

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 1. Línea de tiempo de la evolución del servicio a un sistema producto-servicio.</i>	24
<i>Figura 2. El diseño aplicado a los servicios</i>	25
<i>Figura 3. Los 5 principios fundamentales del diseño de servicios</i>	28
<i>Figura 4. El doble diamante, descrito por British Design Council.</i>	29
<i>Figura 5. Esquema gráfico de las 4 fases descritas por Stickdom y Schneider (2011) en su libro “This is Service Design Thinking”</i>	30
<i>Figura 6. Lienzo “canvas” los nueve módulos</i>	31
<i>Figura 7. Las 5 fases del pensamiento de diseño (Design Thinking)</i>	35
Capítulo 1 - Ideación.	
<i>Figura 8. Fases del proceso de planteamiento de un modelo de negocios</i>	38
<i>Figura 9. Lienzo de modelo de negocio para la empresa de diseño de servicios</i>	48
Capítulo 2 - Análisis.	
<i>Figura 10. Pantallazos de presentación de la idea de negocio</i>	52
<i>Figura 11. Lienzo de negocios validado para varios segmentos de mercado.</i>	57
<i>Figura 12 Lienzo de modelo de negocios segmento de mercado turismo</i>	57
<i>Figura 13. Cadena de valor del sector turismo</i>	65
<i>Figura 14. Mapa de procesos de la empresa.</i>	71
<i>Figura 15. Mapa del proceso del diseño de un servicio</i>	72
<i>Figura 16. Proceso de prestación del servicio con algunas herramientas de apoyo.</i>	74
<i>Figura 17. Organigrama de la empresa de diseño de servicios</i>	82

<i>Figura 18. Proyección de ventas e Indicadores</i>	96
--	----

Capítulo 3 - Direccionamiento estratégico.

<i>Figura 19. Ponderación de los valores de la matriz EFE y EFI</i>	116
---	-----

<i>Figura 20. Resultado de los valores de la matriz EFE y EFI.</i>	116
--	-----

<i>Figura 21. Matriz de ansoff</i>	117
------------------------------------	-----

Capítulo 4 - Planeación.

<i>Figura 22. Logotipo de la empresa</i>	126
--	-----

<i>Figura 23. Diseño de la tarjetas de presentación.</i>	127
--	-----

<i>Figura 24. Ejemplo de pieza publicitaria para el lanzamiento</i>	127
---	-----

<i>Figura 25. Esquema general de la página web con navegación vertical</i>	129
--	-----

<i>Figura 26. Encabezado para el sitio web de la empresa</i>	129
--	-----

<i>Figura 27. Esquema gráfico del menú servicios</i>	130
--	-----

<i>Figura 28. Esquema gráfico del menú enfoque</i>	130
--	-----

<i>Figura 29. Esquema gráfico del menú equipo</i>	131
---	-----

<i>Figura 30. Esquema gráfico del menú contacto</i>	131
---	-----

<i>Figura 31. Esquema gráfico del perfil creado en facebook</i>	132
---	-----

INDICE DE ANEXOS

	Pág.
<i>Anexo A</i>	137
<i>Anexo B</i>	138

RESUMEN

TITULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE DISEÑO DE SERVICIOS

AUTOR: JUAN CARLOS MORALES DIMARCO

PALABRAS CLAVE: DISEÑO DE SERVICIOS, DESIGN THINKING, MODELO DE NEGOCIOS, PLAN DE NEGOCIOS

DESCRIPCION:

El objetivo principal de este proyecto es la formulación de un plan de negocios para la creación de una empresa de diseño de servicios, identificando los desafíos y oportunidades que presenta el sector, especialmente el turístico y su cadena de valor. A su vez exponer un campo nuevo de acción para el diseñador industrial utilizando metodologías y principios del diseño aplicados en la resolución de diferentes tipos de problemas, abriendo un nuevo espacio estratégico para que el diseñador pueda aportar sus conocimientos y experiencia, permitiéndole innovar y hacer competitivo al sector, transformando la experiencia del servicio acorde con los requerimientos de las personas usuarias.

Este proyecto se estructuró en 4 etapas que permitieron desarrollar el objetivo general del proyecto; en una primera etapa se definieron los aspectos clave de la idea de negocio y se planteó una propuesta de valor que permitió generar un bosquejo inicial de un modelo de negocio, a partir de este modelo se realizó un análisis de factibilidad que se dividió en un análisis de mercado, técnico, financiero y administrativo mediante el cual se buscaba explorar la viabilidad del modelo de negocio y las consideraciones básicas para estructurar el plan de negocios. En una tercera etapa se formuló el direccionamiento estratégico mediante un diagnóstico estratégico (externo e interno) para establecer estrategias de direccionamiento y formular la filosofía empresarial, finalmente en la última etapa se diseñó un plan de mercadeo en el que se establecieron estrategias de precio, distribución, promoción y comunicación y se planteó una imagen corporativa acorde con la filosofía de la empresa y el diseño de un sitio web para el lanzamiento del portafolio de servicios y su estrategia de comunicación.

* Plan de negocios para la creación de una empresa de diseño de servicios.

* Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director Javier Mauricio Martínez Gómez

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A COMPANY OF DESIGN OF SERVICES
AUTOR: JUAN CARLOS MORALES DIMARCO

KEY WORDS: DESIGN SERVICES, DESIGN THINKING, BUSINESS MODEL, BUSINESS PLAN

SUMMARY:

The main objective of this project is the formulation of a business plan for the creation of a service design company, identifying the challenges and opportunities presented by the sector, especially the tourism sector and its value chain. In turn expose a new field of action for the industrial designer using methodologies and principles of design applied in solving different types of problems, opening a new strategic space so that the designer can contribute his knowledge and experience, allowing him to innovate and become competitive To the sector, transforming the experience of the service according to the requirements of the users.

This project was structured in 4 stages that allowed to develop the general objective of the project; In a first stage the key aspects of the business idea were defined and a value proposition was proposed that allowed to generate an initial draft of a business model, from this model a feasibility analysis was carried out, which was divided into an analysis market, technical, financial and administrative by which it was sought to explore the viability of the business model and the basic considerations to structure the business plan. In a third stage, strategic direction was formulated through a strategic diagnostic (external and internal) to establish targeting strategies and formulate the business philosophy, finally in the last stage a marketing plan was designed in which price, distribution strategies were established ,promotion and communication, presenting a corporate image in accordance with the philosophy of the company and the design of a website for the launch of the service portfolio and its communication strategy.

* Business plan for the creation of a company of design of services.

* Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director Javier Mauricio Martínez Gómez

INTRODUCCIÓN

El planteamiento de este trabajo surgió a raíz de la evolución del diseño industrial como profesión y a la utilización de metodologías y principios del diseño aplicados en la resolución de diferentes tipos de problemas, lo que ha permitido abordarlos de una manera diferente, entregando soluciones más completas que conducen a una mejor calidad de vida.

Uno de esos campos es el sector servicios y el diseño se ha involucrado por un lado reorganizando las actividades que realizan los proveedores del servicio (back office) y por el otro diseñando o rediseñando las interacciones que tienen las personas usuarias con el proveedor del servicio (front office).¹ Este enfoque de la profesión abre un nuevo espacio estratégico para que el diseñador pueda aportar sus conocimientos y experiencia, permitiéndole innovar y hacer competitivo al sector, transformando la experiencia del servicio acorde con los requerimientos de las personas usuarias.

Por lo anterior entendiendo la importancia del sector servicios para la economía del departamento se plantea como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia de Negocios (MBA) de la Universidad Industrial de Santander un plan de negocios para la creación de una empresa de diseño de servicios en la ciudad de Bucaramanga y que inicialmente tenga una proyección local a nivel del departamento de Santander con miras a identificar los desafíos y oportunidades que presenta el sector, especialmente el sector turismo y su cadena de valor; sector identificado a raíz del análisis de mercados realizado para este trabajo y que permitió detectar el buen ambiente que hay en el país, soportado en los buenos resultados económicos y en cifras que presenta actualmente²; creciendo el doble del promedio mundial, así como potencializar la competitividad turística mediante la construcción de alianzas público privadas.

Para el desarrollo de este trabajo y cumplir los objetivos específicos y generales planteados en el protocolo se estableció un diseño metodológico que dividió el avance del plan de negocios en 4 etapas: *Ideación, Análisis, Direccionamiento y Planeación*.

En la etapa de *Ideación* se generó la idea a partir de investigaciones académicas y experiencia del autor en creación de empresas de diseño, se analizó el entorno, la competencia internacional y nacional, plasmando y bosquejando un modelo de negocios en un lienzo.

En la siguiente etapa *Análisis* se realizó un análisis del mercado que se dividió a su vez en tres partes; en la primera, se validó el modelo de negocios por medio de entrevistas a empresarios, se segmentó

¹ Service Design y la Nueva Economía Global de Servicios publicado febrero de 2012 consultado octubre 2016 (en línea) tomado de: <http://hcglobalgroup.blogspot.com.co/2012/02/service-design-y-la-nueva-economia.html>

² Los más grandes desafíos para el turismo en Colombia publicado febrero 2 2016 consultado octubre 2016 [en línea] tomado de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/sectores/articulo/el-turismo-el-colombia-crecio-69-generando-11-billones/219407>

el mercado y se definió la propuesta de valor y la competencia; en la segunda, se realizó un nuevo análisis del entorno centrado en el sector turismo y en la tercera, se elaboró una investigación de mercados para definir el tamaño del mercado, clientes potenciales y proyectar ingresos a cinco años. Continuando con la etapa de *Análisis* se realizó un análisis técnico de los procesos, infraestructura de los servicios, definición del portafolio y metodologías a utilizar, seguido de un análisis administrativo para definir el tipo de empresa, estructura organizativa y el marco legal, finalmente un análisis financiero donde se modeló la estructura de viabilidad financiera del proyecto, flujos de caja e indicadores económicos para analizar la factibilidad financiera del proyecto.

En la etapa de *Direccionamiento* se realizó un diagnóstico estratégico, se definió la misión la visión los principios y valores corporativos, análisis de factores internos y externos.

Para terminar en la última etapa *Planeación*, en la que se realizó un plan de mercadeo, se desarrolló todo el concepto de la imagen corporativa y se estructuró la arquitectura y diagramación de la plataforma web.

PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La actividad del diseñador es vista como primordial en determinar y proveer la mejor solución a un problema o necesidad planteada, los pasos a seguir que el diseñador debe realizar tienen que estar sustentados y apoyados en una estricta metodología de diseño que permita garantizar el mejor resultado o producto posible por lo que finalmente el diseñador no debe ser un creador de productos únicos sino de productos que se fabrican en serie, capaz de trabajar en equipos multidisciplinarios y dependiendo de la labor a realizar se puede ocupar de la estética del producto, la interfaz con el usuario o el cumplimiento de las necesidades de un público objetivo.

Con el paso del tiempo y la profesionalización de la labor del diseño, la definición ha ido evolucionando y pasa a ser más genérica, eliminando el concepto estricto de producto como la única función del diseñador industrial, convirtiéndola en una disciplina que permite el desarrollo social y económico, fundamental para el progreso de las sociedades, velando principalmente por los intereses del ser humano. El Consejo Internacional de Sociedades de Diseño Industrial (ICSID), es una organización internacional no gubernamental que promueve la profesión del diseño industrial; en la Asamblea General 29 en Gwangju (Corea del Sur), el Comité de Práctica Profesional dio a conocer una definición renovada de diseño industrial de la siguiente manera: "El diseño industrial es un proceso estratégico de resolución de problemas que impulsa la innovación, construye negocios exitosos y conduce a una mejor calidad de vida a través de productos innovadores, sistemas, servicios y experiencias"³.

De acuerdo a esta renovada definición, el diseñador pasa a ser un actor importante en otros sectores en los cuales puede aportar su conocimiento. Uno de estos sectores es un sector muy importante de la economía actual como son los servicios, ya que estos representan una sustancial parte de la economía de los países desarrollados y es un sector vital en el desarrollo económico, debido a su alta cuota de participación en el PIB (Producto Interno Bruto). "Durante las últimas tres décadas, las condiciones económicas han cambiado fundamentalmente en los países industrializados occidentales, observando un cambio importante de una sociedad de fabricación a una economía de información y basada en servicios" (Rifkin, 2000, pág. 161).

Actualmente la participación del sector servicios en el PIB es de alrededor de 60-70%, para países industrializados y entre el 50 y 60 para países en desarrollo. En términos de empleo, el sector de los servicios absorbe el 70% de los trabajadores de las economías industrializadas, pero solo un tercio de ellos en las emergentes. La región de América latina y el caribe se encuentra en una posición intermedia entre ambos grupos, de acuerdo con estadísticas recopiladas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)⁴ internacionalmente y en Colombia por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF)⁵.

³ Icsid | Acerca de | Definición de Diseño Industrial. (2016). Icsid.org. Revisado 24 Octubre 2016, desde <http://www.icsid.org/about/definition/>

⁴ La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) es el organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región.

⁵ Agrupación colombiana que reúne a las instituciones financieras del país. La entidad se especializa en información sobre análisis de riesgo industrial, mercados industriales, perspectivas económicas y análisis de riesgo.

Por lo anterior los servicios en sus diferentes formas y características, han desarrollado un papel fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de la innovación y la competitividad, Este papel ha sido plenamente reconocido en los últimos tiempos con un auge en los estudios de innovación y los debates sobre políticas y programas dirigidos específicamente a la profundización de la comprensión y en el apoyo al desarrollo del sector de servicios en los diferentes niveles. (Meroni & Sangiorgi, 2011)

Algunos de los principales cambios en estas políticas finales han sido una atención cada vez mayor para el papel del diseño y la creatividad, así como enfoques centrados en el usuario para desarrollar la innovación en los servicios, ya que según Ian Miles (2005) las principales fuentes de innovación en el sector servicios son los empleados y los clientes, las nuevas ideas se generan a menudo a través de la interacción con los usuarios y mediante la aplicación de conocimientos y capacitación a través de actividades de investigación y desarrollo.

Debido a lo anterior, el sector servicios ofrece un campo nuevo de acción para el diseñador industrial, mediante estrategias de diseño de servicios que permiten identificar el valor agregado necesario para brindar nuevas e innovadoras experiencias para el cliente en un mercado globalizado; actividad que está en capacidad de realizar a pesar de ser un territorio inmaterial e intangible gracias a una metodología propia de pensamiento de diseño que se basa en: la capacidad para manejarse en escenarios complejos, la habilidad para leer indicios y anticipar tendencias, la facilidad para visualizar conceptos y para comunicarlos de manera eficiente, y todo ello centrado en el usuario y adaptándose a la frontera de posibilidades de cada proyecto (Leucona, 2009), en sectores de servicios tan diversos como la salud, la movilidad, el turismo, el financiero, los seguros, el petrolero y un escenario que requiere una atención especial como es el sector público y las empresas del estado, en las que tradicionalmente existe una gran interacción con los usuarios y se les considera en la mayoría de los casos receptores pasivos.

Los anteriores elementos justifican el planteamiento de un plan de negocios que permita crear una empresa de diseño de servicios y experiencias basada en el conocimiento y la capacidad de los diseñadores para comprender e innovar las experiencias de los usuarios y diseñar o rediseñar las interacciones, las relaciones, las interfaces y la participación usuario-servicio, que genere ideas de servicio coherente, e innovadoras para lograr procesos de transformación profunda en la organización, que sugiera nuevas configuraciones empresariales y modelos de servicio, que explore el papel del diseñador en la ayuda a las comunidades, y a las organizaciones a imaginar escenarios futuros para sus regiones y empresas creando oportunidades de negocio, apoyada en metodologías de diseño en la evaluación, análisis y diagnóstico de los servicios.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Formular el plan de negocios para la creación de una empresa de diseño de servicios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir aspectos clave en el desarrollo de la idea de negocio y planteamiento de la propuesta de valor basado en la metodología del modelo “Canvas” de Osterwalder.
- Elaborar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de diseño de servicios, mediante un análisis de mercado, técnico, financiero y administrativo.
- Formular el direccionamiento estratégico de la empresa de diseño de servicios, mediante un diagnóstico estratégico a partir de un análisis externo e interno que permita establecer las estrategias de direccionamiento y formular la filosofía de la empresa.
- Diseñar un plan de mercadeo para la empresa de diseño de servicios, identificando y estableciendo estrategias de precio, distribución, promoción y comunicación así como el diseño de una imagen corporativa coherente con la propuesta de valor generada.

MARCO DE REFERENCIA

MARCO TEÓRICO

En el siguiente ítem se pretende mostrar cómo ha evolucionado el sector servicios, su definición actual y las características que lo hacen un sector especial y de tan alto crecimiento, así mismo se busca explicar cómo el diseño puede ser aplicado a crear, innovar o mejorar un servicio utilizando el conocimiento y las metodologías de la práctica del diseño y más específicamente del que hacer de un diseñador industrial.

En el pasado las organizaciones de servicio eran catalogadas como un sector terciario de apoyo a los bienes tangibles. Esta situación ha cambiado como resultado de un proceso histórico de progresivo desarrollo tecnológico, y las economías vienen evolucionando desde la actividad rural y agrícola pasando por lo urbano e industrial, hasta finalizar en los servicios y la economía de experiencias (D'Alvano & Hidalgo, 2014, págs. 81-88). Este sector se ha convertido en la principal fuente de empleo y actividad económica en la mayoría de las naciones desarrolladas (Banco Mundial, 2010), convirtiéndose en elemento clave y diferenciador para la competitividad de sus respectivos sectores industriales.

Así como ha evolucionado el sector también la definición de que es un servicio ha sido complementada con el paso de los años encontrando muchas definiciones pertinentes y adecuadas, cabe mencionar la definición realizada en el sentido operacional por (D'Alvano & Hidalgo, 2012); que menciona que el servicio “es un conjunto de actividades (tareas) y actos de comunicación, enlazados a través de secuencias parciales o totales, que son realizadas de forma simultánea por el cliente, el servidor y sus proveedores, para alterar el estado del cliente, o de un objeto o archivo de su interés o propiedad, con un fin, en un entorno cultural determinado”, por otra parte las características distintivas de los servicios siguen siendo la intangibilidad, el cliente como coproductor del proceso de servicio, la interactividad, el consumo simultáneo, la inapropiabilidad y su carácter precedero.

Tradicionalmente muchos servicios fueron conceptualizados como una parte o extensión de un producto. Sin embargo, con el surgimiento de la lógica dominante centrada en el servicio, éste es definido como el proceso de usar las competencias de unos conocimientos y habilidades para el beneficio de la otra parte (Vargo y Lusch, 2004; Vargo, 2009). Desde esta perspectiva, los productos o bienes tangibles son artefactos para la provisión de soluciones de servicio a los clientes, y la creación de valor del servicio es siempre un proceso interactivo y colaborativo donde el servicio es la base fundamental de intercambio.

Para encontrar la mención a la palabra “diseño de servicios” nos remontamos a un artículo que menciona la forma concreta de concebir un servicio para que dé cobertura a las necesidades de sus

usuarios, en el texto seminal de (Shostack, 1982, pág. 49) “Cómo diseñar un servicio” publicado en el *European Journal of Marketing* el que sienta las bases para lo que luego será la disciplina del diseño de servicios tal como la conocemos hoy. En efecto, Shostack empieza constatando que el servicio, como proceso, se puede representar como un sistema molecular compuesto por elementos, vínculos y evidencias, y discute los diferentes sistemas de representación (diagramas de flujo, cronogramas PERT, etc.) que pueden aplicarse a este sistema, no solo para comprender el servicio y diseñarlo mejor, sino también para poderlo modelizar, testear y replicar. En este primer artículo de 1982, Shostack no podía sino referirse a los profesionales del marketing como los responsables de concebir y poner en marcha una idea de servicio, pero las tareas a desarrollar y el perfil descrito corresponden a lo que hoy conocemos como diseñador. Dos años más tarde, la misma autora ya introduce la figura del especialista en el diseño de servicios en su artículo “Designing Services That Deliver”⁶ para la revista de investigación de la Universidad de Harvard (*Harvard Business Review*) en 1984.

Por dichas razones el desarrollo de los servicios se ha sustentado inicialmente de las teorías procedentes de la gestión de servicios (*service management*) y el marketing de servicios (*service marketing*). A medida que evoluciona el concepto de producto hacia lo que hoy se denomina “sistema producto-servicio” (PSS, en sus siglas en inglés) el diseñador se ve involucrado y así nace una nueva disciplina: el diseño de servicios.

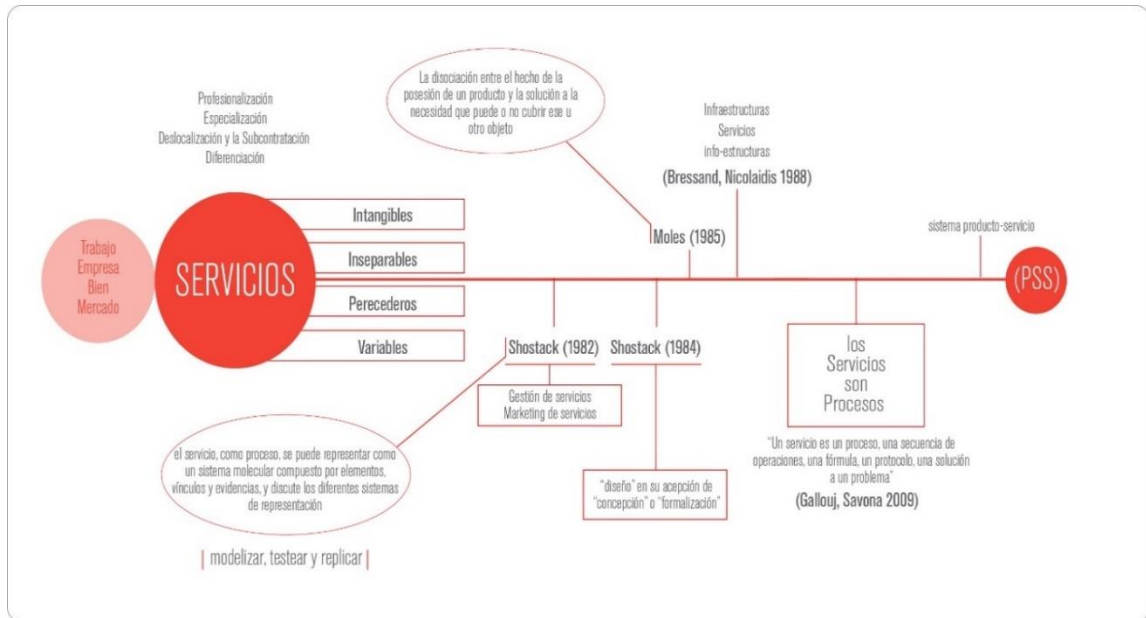
En esta nueva función de producción, los servicios son los que aportan valor, puesto que permiten responder a la ilimitada variedad de la demanda con una configuración igualmente ilimitada que se obtiene por la combinación de todos y cada uno de los elementos discretos que configuran un servicio.

El PSS (sistema – producto – servicio) se origina por; un giro del marketing tradicional desde el producto (material) hacia una combinación compleja de productos y servicios que constituye la base de la producción hoy día; desde la perspectiva del marketing de servicios, el PSS es la evolución del servicio estándar y genérico hacia unos servicios personalizados y desde la perspectiva del producto, el PSS constituye la extensión del componente de servicio alrededor del producto o la materialización parcial de los servicios puros; “Un servicio es un proceso, una secuencia de operaciones, una fórmula, un protocolo, una solución a un problema”. (Gallouj & Savona, 2009)

En la figura 1 se resume mediante una línea de tiempo los diferentes postulados de varios autores y la evolución del concepto de producto y servicio para llegar a una definición de un sistema producto-servicio (PSS).

⁶ SHOSTACK, G.L., 1984. *Designing services that deliver.. Harvard Business Review*, Vol. 62 Issue 1(1), 133-139. - <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>

Figura 1. Línea de tiempo de la evolución del servicio a un sistema producto-servicio.



El diseño aplicado a los servicios

Para claridad de los conceptos que se van a trabajar es importante conocer de acuerdo a varios autores, como el diseño, su definición y características, puede ser aplicado al sector servicios; como plantea Xènia Viladàs en su tesis de maestría; el diseño ha demostrado ser una actividad eficiente al servicio de la rentabilidad de la empresa, en su aspecto más funcional y un catalizador de cambio social si atendemos a la capacidad que tiene para transformar el entorno y la vida de las personas. La práctica de diseño es aquella que permite dar una respuesta creativa e innovadora a procesos que mejoran los objetos, los signos y los entornos que utilizan las personas en su actividad cotidiana, ya sea de ámbito doméstico o laboral, de ocio o institucional. (Viladàs, 2009), por lo anterior concluye que un diseño bien gestionado debe identificar, generar y comunicar valor.

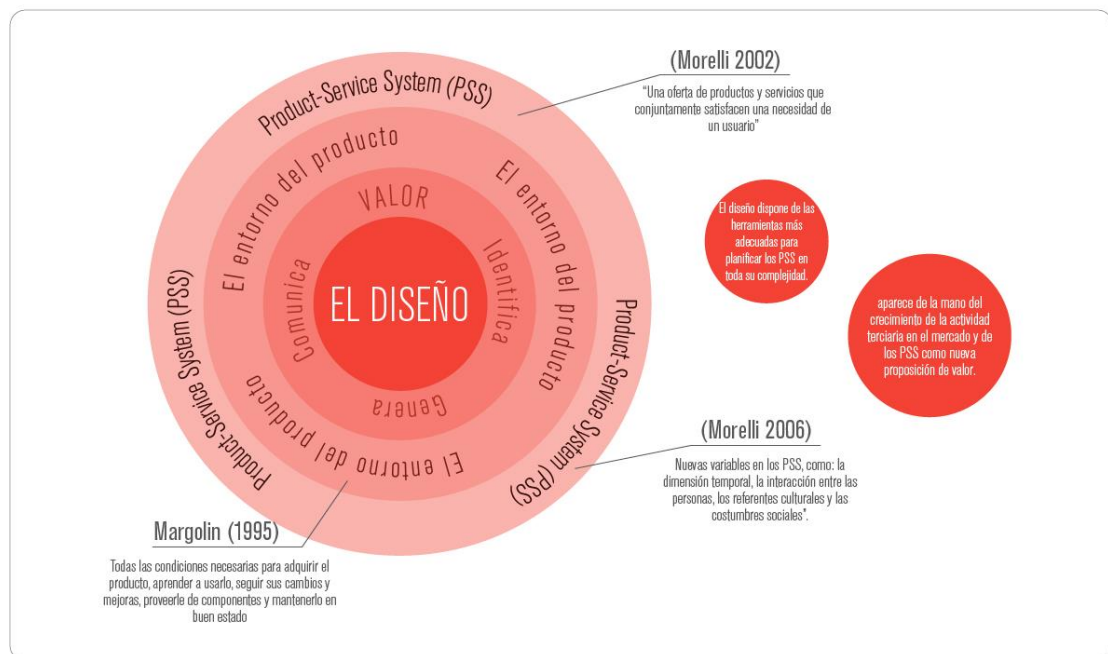
El diseño como tal se introduce en el mundo de los servicios a medida que el producto se va complicando con la incorporación de aditamentos inmateriales que enriquecen y complementan la oferta y que están íntimamente asociados a él. (Margolin, 1995) Llama a esto “el entorno del producto”, que define como compuesto por “todas las condiciones necesarias para adquirir el producto, aprender a usarlo, seguir sus cambios y mejoras, proveerle de componentes y mantenerlo en buen estado”. Como menciona Nicola Morelli, “el diseño de artefactos físicos se basa en el análisis de sus dimensiones, de su estética y de sus características tecnológicas y mecánicas, los servicios introducen nuevas variables en los PSS, como: la dimensión temporal, la interacción entre las personas y otra

dimensión menos visible que tiene que ver con los referentes culturales y las costumbres sociales”. (Morelli, 2006).

Finalmente cabe mencionar en palabras de Jhon Thackara, “En el pasado el diseño trataba de la forma y la función de las cosas. En nuestro mundo ultra-conectado tiene más sentido pensar en el diseño como un proceso que continuamente define las normas del sistema más que como el resultado de su actividad”. (Thackara, 2005)

Como conclusión a lo anterior se puede sostener que el razonamiento de base que sostiene la introducción del diseño en la concepción de los servicios es que el diseño dispone de las herramientas más adecuadas para planificar los PSS en toda su complejidad y el diseño de servicios aparece de la mano del crecimiento de la actividad terciaria en el mercado y de los PSS como nueva proposición de valor. En la figura 2 se resume lo visto anteriormente con los razonamientos expresados por los distintos autores.

Figura 2. El diseño aplicado a los servicios



El diseño de servicios

Es evidente que el diseño de servicios es ya una disciplina que es reconocida en el mundo y como tal existen una serie de características que han sido recopiladas por varios autores que han escrito acerca del tema, que permiten buscar una definición común.

La agencia pionera en diseño de servicios, Live|work explica cómo se consigue el diseño del servicio y subraya dos cualidades fundamentales del proceso, "creativo" y "práctico". "El diseño del servicio es la aplicación del proceso de diseño establecido y habilidades para el desarrollo de los servicios. Es una manera creativa y práctica para mejorar los servicios existentes e innovar nuevos". (Live|work, 2010)

Birgit Mager identifica la esencia de lo que el diseño del servicio tiene como objetivo lograr. "El diseño del servicio tiene por objeto garantizar interfaces de servicios útiles, utilizables y deseables desde el punto de vista del cliente y eficaz, eficiente y distintivo desde el punto de vista del proveedor del cliente". (Mager, 2009).

Daniela Sangiorgi explica la forma en que los servicios están diseñados, dada su naturaleza intangible. "El diseño del servicio [...] se mueve de forma iterativa del diseño de experiencias intangibles hacia el diseño de los elementos tangibles que permiten que las experiencias deseadas se produzcan de una manera coherente". (Sangiorgi, 2009).

Segelström (2010) destaca el carácter de resolución de problemas del diseño de servicios. "El diseño del servicio se puede describir como el uso de una forma de aplicar los principios de diseño en la búsqueda de soluciones a los problemas en los sistemas de servicios de uso intensivo de las personas a través de la participación de los stakeholders" (Segelström, 2010).

Todas estas definiciones resaltan aspectos importantes del diseño de servicios en cuanto a su proceso, los objetivos y las cualidades inherentes; Live|work, considera al diseño de servicios como un acto de mejora y/o innovación, Mager toma los puntos de vista de clientes y proveedores y describe un objetivo final, Sangiorgi habla de los servicios en términos de experiencias y Segelström toma un punto de vista problema-solución. Combinando las cuatro definiciones, se crea una visión concreta y holística de la práctica de la disciplina de Diseño del Servicio:

"El diseño del servicio implica la aplicación de procesos y habilidades de diseño creativas y prácticas para que los servicios nuevos o mejorados sean útiles, utilizables y deseables para los usuarios y al mismo tiempo sean eficaces, eficientes y diferenciados para el proveedor de servicios. Esto se consigue con un primer diseño deseable, creando experiencias coherentes y prototipando los elementos tangibles que las permitan." (Pichlis, 2014)

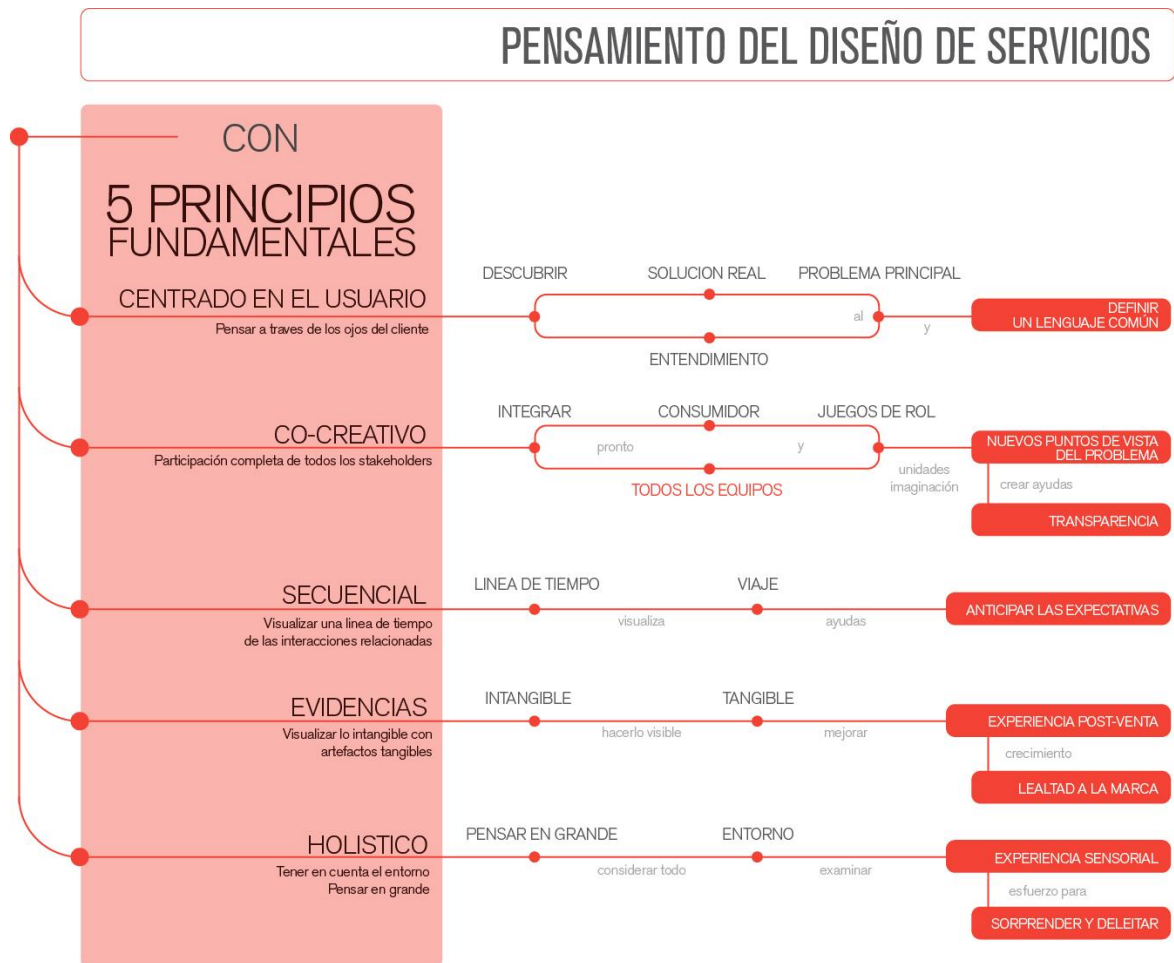
Características del diseño de servicios

Para complementar esta definición, hay cinco principios de diseño de servicios, resaltados por (Stickdorn & Schneider, 2011), que arrojan luz sobre algunos de los aspectos clave de la disciplina:

- **Centrado en el usuario:** Los diseñadores de servicios coinciden en que el usuario tiene que estar en el centro del proceso de diseño del servicio. Dado que los servicios se basan en la participación del usuario, se invierte mucho esfuerzo en la comprensión del usuario, sus hábitos, procesos, pensamientos y necesidades.
- **Co-creativo:** La prestación de servicios implica un número de stakeholders, como personal de primera línea, gerentes, personal de back-office, los usuarios finales, etc. El aspecto co-creativo del diseño del servicio se basa en el concepto de que no se tiene que ser un diseñador para ser creativo, y de hecho las mejores ideas a menudo provienen de los usuarios y el personal de servicio en sí. El proceso de diseño de servicio tiene como objetivo hacer frente a las necesidades de todos los interesados y trabaja activamente con ellos para lograrlo.
- **Secuencial:** Una experiencia de servicio es dinámica y se desarrolla a lo largo de una línea de tiempo. Por tanto, es importante tener en cuenta la secuencia de eventos, su ritmo y el flujo, para crear el ambiente correcto para el usuario. Las experiencias de servicio han sido comparadas con una película, en la que la narrativa y la disposición de las escenas tienen como objetivo mantener la atención del usuario, y entretenerlos.
- **Evidencias:** La naturaleza intangible de los servicios a menudo significa que muchas de las actividades de servicios se llevan a cabo sin que el usuario se dé cuenta de ello. Proporcionar alguna evidencia del servicio prestado puede dar al usuario una mayor apreciación del servicio, y a veces incluso prolongar la experiencia de servicio más allá del período de servicio.
- **Holístico:** El usuario experimenta el servicio y todos sus elementos dentro de un determinado contexto. El objetivo de diseño de servicios es tener siempre en cuenta el contexto en el que se encuentra el servicio y el diseño para una experiencia coherente en todas las interacciones de servicio. De hecho, una habilidad importante para un diseñador de servicio es la posibilidad de hacer zoom dentro y fuera de diferentes niveles para entender la interconexión de los elementos.

En la figura 3 a continuación se resume las 5 características o principios fundamentales del diseño de servicios y mediante un esquema los resultados esperados de cada uno.

Figura 3. Los 5 principios fundamentales del diseño de servicios



Fuente: Tomado dribble.com comunidad online de diseñadores.

El proceso de diseño de servicios

Finalmente es importante conocer el proceso del diseño de un servicio, este puede variar de acuerdo a varios autores ya que al ser una disciplina relativamente joven, su proceso está en constante evolución.

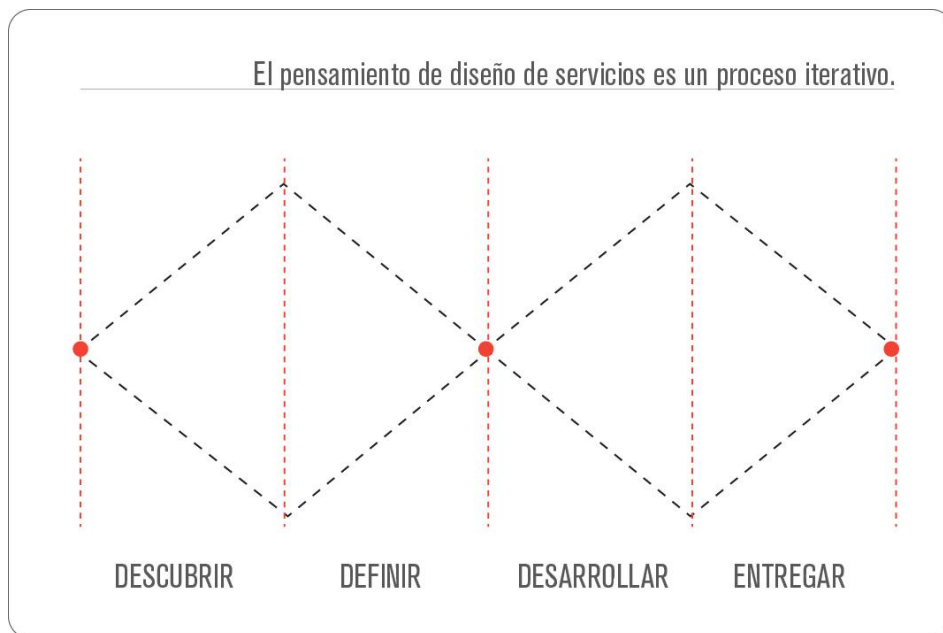
Este proceso ha sido descrito por varios especialistas y profesionales de diferentes maneras: Por ejemplo, el proceso descrito por Stickdorn y Schneider en su libro de texto práctico (This is Service Design Thinking), consiste en “*primero una etapa de Exploración, segundo una etapa para la Creación, en tercer lugar una etapa de Reflexión y finalmente una cuarta etapa de Implementación*”, Mientras

Design Thinkers Group describe el proceso en términos de *descubrir, concepto, diseño, construcción e implementación*.⁷

El estudio de diseño Live|Work, por otro lado, utiliza una metodología propia que articula cuatro fases que tienen tanto una actividad de hacer y una actividad de prueba: *entender / validar, imaginar / probar, diseñar / testear, crear / monitorear*.⁸

El doble diamante, desarrollado por el British Design Council (figura 4), muestra en una forma gráfica sencilla el proceso de diseño, dividiéndolo en cuatro fases distintas: *descubrir, definir, desarrollar y entregar*⁹; a través del ensanchamiento y estrechamiento muestra las etapas divergentes y convergentes por las que pasa el modo de pensar de muchos diseñadores.

Figura 4. El doble diamante, descrito por British Design Council.



Estas definiciones del proceso tienen similitudes y enfoques compartidos, simplemente están utilizando palabras diferentes para describir las mismas actividades básicas. La definición de Stickdorn y Schneider (2011) proporciona una terminología clara y es lo suficientemente general para su uso amplio y es la forma más extendida actualmente de abordar un proyecto de diseño de un servicio.

⁷ Designthinkers. DT 5 Steps Service Innovation Method, 2009. URL <http://www.designthinkers.nl>.

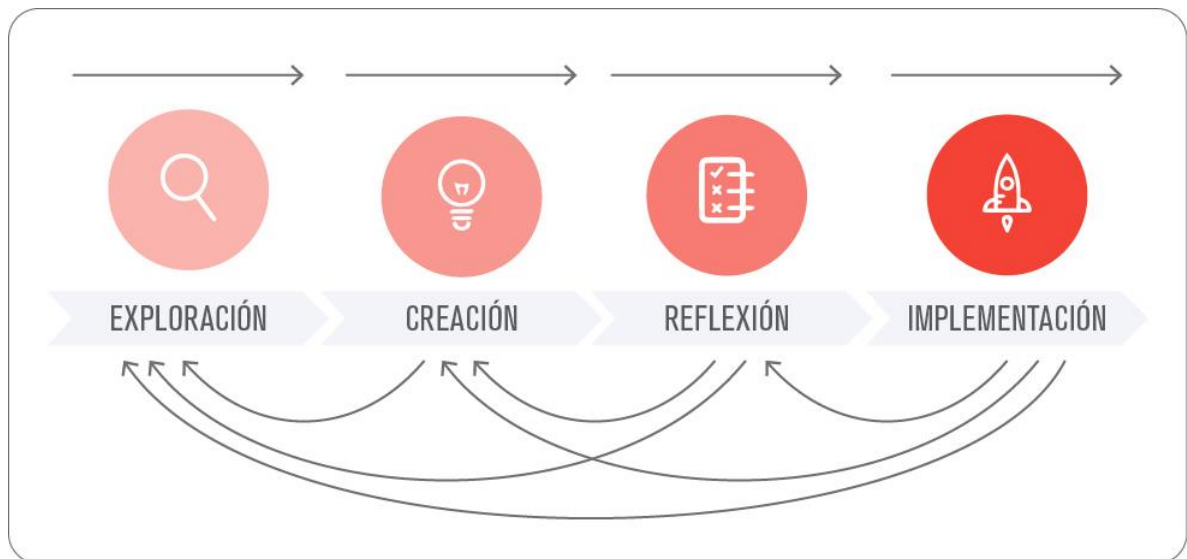
⁸ Live|work. Service Design, 2010. URL <http://livework.co.uk/articles/creatingcustomer-centred-organisations>.

⁹ Engine. Approach: How we do it, 2014. URL <http://enginegroup.co.uk/approach/>.

Tabla 1. Comparación de las palabras utilizadas con otros procesos de diseño

Etapa	Sinónimos en procesos alternativos
Exploración	Descubrimiento, Comprensión, Análisis
Creación	Diseño, Imaginación, Desarrollo, Generación
Reflexión	Pruebas, Testeo, Prototipos, Evaluación
Implementación	Construcción, Creación, Entrega

Figura 5. Esquema gráfico de las 4 fases descritas por Stickdorn y Schneider (2011) en su libro “This is Service Design Thinking”



Fuente: Service Desing Thinking – Marc Stickdorn – 2012 – gráfico: autor

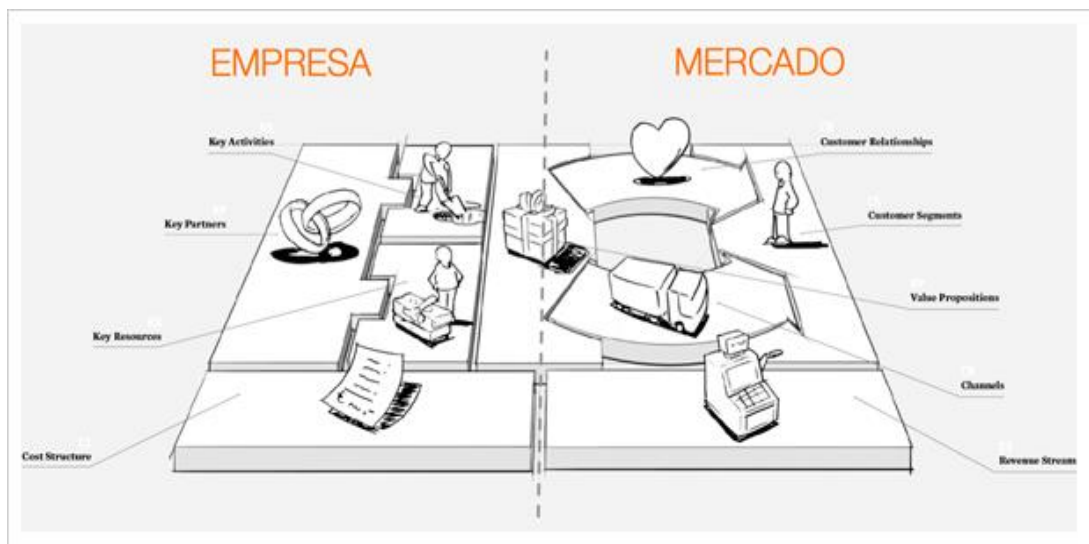
MARCO CONCEPTUAL

A continuación se realiza una exposición de los conceptos que se utilizarán para comprender y desarrollar el proyecto planteado. En primer lugar se presenta el concepto general acerca del lienzo de modelo de negocios, explicando sus nueve segmentos básicos, a continuación es importante conocer la definición de que es un plan de negocios y utilizando el esquema planteado por el SENA se mostrará cuáles son sus principales fases y como estas deben dar respuesta al planteamiento del estudio de factibilidad propuesto y complementar el plan de mercadeo propuesto también como objetivos específicos. Finalmente se expondrá una definición del design thinking que permitirá abordar muchas de las actividades que se realizaran en el planteamiento del estudio técnico para la prestación del servicio, la manera como se creara el lienzo de modelo de negocios a partir de esta metodología utilizando algunas de sus herramientas.

El Modelo de Negocio Canvas de Osterwalder

Como explica Osterwalder en el libro Generación de modelos de negocio “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”, pero que a su vez, muestran la lógica mediante la cual una empresa genera dinero. En la siguiente gráfica se puede ver cómo está estructurado el lienzo y los diferentes campos que lo componen.

Figura 6. Lienzo “canvas” los nueve módulos



Fuente: Alex Osterwalder – Generación de modelos de negocio - 2011

La propuesta de valor es el centro del lienzo, esa propuesta de valor tiene que ser llevada a una serie de clientes (que están ubicados a la derecha), con ellos se establecerán una serie de relaciones, y para llevar esa propuesta de valor a los clientes, se tiene que hacer a través de unos canales (comerciales, Internet, tiendas offline, etc.). Eso sería de puertas hacia fuera. De puertas hacia dentro (a la izquierda en el lienzo), están las actividades y los recursos clave, es decir, lo que obligatoriamente se tiene que hacer y lo que es crítico dentro del modelo de negocio, y los socios clave con los que se va a trabajar". Y por último, y no menos importante que los otros siete elementos, la estructura de costes y las líneas de ingresos del negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Osterwalder y Pigneur definen los siguientes módulos que forman su Lienzo o Plantilla de modelo de negocio así:

Segmentos de mercado, o grupos de personas o entidades a los que se enfoca una empresa, dependiendo de sus necesidades.

- Propuestas de valor, o característica que hace que un cliente seleccione una empresa determinada por las ventajas que ésta le ofrece.
- Canales, o la manera en que la empresa entra en contacto con sus clientes.
- Relaciones con clientes, o tipos de relación con ellos, que generan actividades de captación, fidelización y retención de los mismos.
- Fuentes de ingresos, que se generan del valor que está dispuesto a pagar el cliente por la propuesta de valor ofrecida.
- Recursos clave, que son los elementos necesarios para poder crear y ofrecer la propuesta valor.
- Actividades clave, que son las actividades propias de la empresa que generan una propuesta valor diferenciadora.
- Asociaciones clave, definen las alianzas estratégicas con proveedores y socios en busca de complementar la propuesta valor.
- Estructura de costes, que define lo que cuesta generar la propuesta valor y que finalmente con su optimización va a permitir tener un mejor nivel de ingresos.

Plan de Negocio.

El Plan de Negocios es la carta de navegación para un empresario. Sin él se pierde en el mercado y en el mar de los negocios. Es el mapa para el explorador, el plano para el constructor, la receta para el cocinero o el procedimiento quirúrgico para el médico. El Plan de Negocios es un estudio detallado

y minucioso del negocio que el emprendedor piensa montar. Es una ruta para poder construir esa empresa y a su vez para evaluarla en términos de viabilidad operacional. El resultado principal de este estudio es la creación de un documento escrito donde se hallen especificados todos los aspectos de factibilidad de la empresa así como sus objetivos. En su elaboración deben intervenir no sólo el empresario sino todos los socios que lo acompañan de tal forma que desde ese instante se empiece a crear unidad. La idea de este documento es que sirva de soporte para inversionistas o entidades que han de prestar apoyo al proyecto. (Fuente: SENA)

Fases principales de un Plan de Negocios

Un Plan de Negocios presenta cuatro períodos reconocibles que sirven de ayuda al empresario para que visualice con anterioridad a la elaboración del mismo. Estas fases son: (Fuente: SENA)

I. Fase de factibilidad de mercados

Esta fase ajusta y evalúa las oportunidades de mercadeo objetivos que tiene el producto, o servicio en la penetración en el mercado principalmente, quiénes son mis potenciales o reales clientes, cuántos son, dónde están ubicados, y el posible éxito que obtenga mediante la utilización de publicidad, distribución, oferta, entre otros.

II. Fase operativa: comienzo de la empresa

La fase operativa está más relacionada con los procesos que se van a implementar, la maquinaria y equipos, el talento humano, las materias primas e insumos, entre otros. Si el análisis resulta positivo se tiene luz verde para continuar. De ninguna manera hay que poner en funcionamiento un proyecto sin que cuente con la inversión necesaria y la absoluta disponibilidad de recursos.

III. Fase de factibilidad económica

Esta es una etapa donde se explora y se realizan todos aquellos cálculos económicos que permiten visualizar con claridad el escenario donde se mueve el proyecto. Entran en juego aspectos como inversiones, costos y los ingresos esperados. Como aspecto determinante se comparan las cifras más importantes proyectadas en el tiempo (costos, rendimiento, entre otros) para establecer si económicamente el proyecto que se trabaja es atractivo, es viable o no.

IV. Fase de factibilidad financiera

Esta es una etapa de evaluación específica de los flujos financieros más importantes (flujos de entrada y de salida) con el propósito de captar, en forma inmediata, una idea general de los recursos indispensables para que una inversión pueda comenzar. Entonces es cuando se entra en la factibilidad financiera. Esta etapa determina si aparte de ser el proyecto económicamente viable es sostenible en el tiempo con las fuentes de crédito con las que se puede contar. Es aquí donde la conveniencia del proyecto es tomada en cuenta en un grado muy alto. Si el proyecto no cumple los parámetros establecidos, es imposible continuar.

Para terminar esta exposición de conceptos se presenta la definición de design thinking ya que muchas de las actividades que se realizarán durante el desarrollo del proyecto, tienen implícitas esta metodología que es utilizada en el planteamiento de muchos proyectos que requieren la aplicación de una estrategia diferente al abordar un problema y generar una solución.

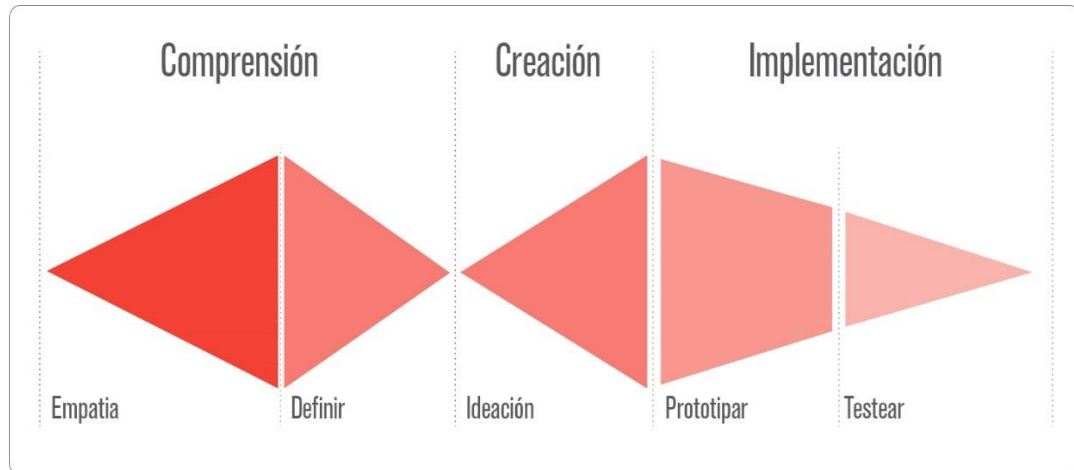
Design Thinking

El Design Thinking o Pensamiento de Diseño es una metodología de resolución de problemas aplicable a cualquier ámbito que requiera un enfoque creativo. Actualmente recibe una amplia atención en escuelas de negocios y en centros de innovación social. Si bien el nombre puede provocar confusión, no se trata tanto de una cuestión de “diseño” sino de adoptar algunas de las dinámicas creativas que se emplean en esta disciplina: una invitación a pensar como diseñadores. La metodología permite trabajar en equipo para desarrollar innovaciones de manera abierta y colaborativa. Persigue estimular la cooperación y la creatividad rompiendo con ideas preconcebidas con el fin de generar opciones innovadoras para abordar problemas o mejorar situaciones.

La Design School (d.school) de la Universidad de Stanford propone las siguientes fases que se pueden ver resumidas en la figura 7.

- **EMPATIZAR / Comprender al otro.** Se pretende descubrir las necesidades y aquello que es importante para el otro, para el que diseñamos, por ello es importante llegar a comprenderlo, observando pero también participando de forma activa.
- **DEFINIR el reto o el problema.** Se busca clarificar y concretar el problema que vamos a abordar de manera que sea significativo y que podamos diseñar soluciones viables.
- **IDEAR posibles soluciones.** Consiste en generar ideas desde las más atrevidas a las más comedidas que permitan generar soluciones innovadoras y eficaces.
- **PROTOTIPAR modelos tangibles con las soluciones.** Se diseña una solución y se crea de manera tangible. No se trata de presentar la idea del proyecto de forma oral, sino con un artefacto, digital o físico dependiendo el tipo de propuesta que se formule. Prototipar nos ayuda a pensar como creadores y a comunicar con nuestro cliente o usuario.
- **EVALUAR los prototipos.** la evaluación no tiene como resultado una calificación sino un aprendizaje. Se trata de mostrar y confrontar con el usuario para aprender de él y generar un prototipo cada vez mejor.

Figura 7. Las 5 fases del pensamiento de diseño (Design Thinking)



Con el planteamiento y definición de los anteriores conceptos se puede empezar a elaborar la metodología con la que se pretende dar solución a la creación de la empresa.

DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del presente trabajo, debido a la complejidad y la unión de varias disciplinas se utilizaron y combinaron herramientas metodológicas y actividades que permitan cumplir los objetivos específicos y a su vez el objetivo general planteado para el presente proyecto. Entre ellas tenemos la mencionada anteriormente en el desarrollo de un proceso de diseño “el doble diamante”, el “design thinking” y el proceso de diseño de modelos de negocio de Osterwalder, todas estas herramientas aportadas por el pensamiento de diseño, también se utilizaron herramientas de análisis estratégico como PEST, DOFA, entre otras.

La combinación de estas herramientas permite adaptar y elaborar una metodología que se puede dividir en 4 fases como se planteó en el protocolo de propuesta del trabajo y a cada etapa podemos asignarle un nombre de acuerdo a las actividades que se realizaron para cada una, se proponen los siguientes: *Ideación, Análisis, Direccionamiento y Planeación*.

La primera etapa “*Ideación*” es llamada así en el libro de Osterwalder a una de las técnicas o herramientas procedentes del mundo del diseño que pueden ayudar a mejorar y crear modelos de negocio más innovadores. En esta etapa se buscó de acuerdo al conocimiento, experiencia del autor y a las investigaciones realizadas acerca del tema de diseño de servicios, plantear y bosquejar una idea de modelo de negocio para una empresa que diseñe servicios, es clave realizar un estudio de clientes potenciales, analizar el sector y el entorno del negocio. En su libro Osterwalder propone un proceso de diseño de modelo de negocio genérico que se puede adaptar a las necesidades específicas de cada empresa, consta de cinco fases: *movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión*. En esta primera etapa se pretende responder el primer objetivo específico que consiste en definir aspectos clave en el desarrollo de la idea de negocio y planteamiento de la propuesta de valor. El resultado de esta primera etapa será un lienzo de modelo de negocios preliminar.

En la segunda etapa llamada *Análisis* se realizó un estudio de factibilidad que se compone de cuatro tipos de análisis; *mercado, técnico, administrativo y financiero*. Para el análisis de mercado se delinearon 3 objetivos a cumplir; un primer objetivo consistió en validar el modelo de negocios mediante entrevistas individuales con empresarios de la región, para ajustarlo a las necesidades reales del mercado, afinar la propuesta de valor, la estructura de costos, la fuente de ingresos y el segmento de mercado. El segundo objetivo permitió la identificación e impacto de aquellos factores que pueden afectar la conformación de la nueva empresa desde el punto de vista del Macro entorno; que incluye variables macro-económicas y de industria a nivel de país, utilizando la metodología PEST, como del punto de vista del Micro entorno para evaluar la proyección futura de la empresa, determinar barreras de entrada, el nivel de competitividad y en consecuencia la rentabilidad futura del segmento. Finalmente con el objetivo 3 se realizó la investigación de mercados para determinar el cálculo del tamaño de mercado y la demanda potencial.

Para completar esta segunda etapa de *Análisis* se realizó el análisis técnico para definir un portafolio de servicios, el flujo de procesos, la metodología en la prestación de un servicio, el talento humano, los recursos físicos y tecnológicos necesarios, la capacidad en la prestación de los servicios y el tamaño del proyecto. El paso siguiente será realizar un análisis administrativo para encontrar el mejor modelo administrativo y estructura organizacional además definir los aspectos legales necesarios para la creación de la empresa, finalmente un análisis financiero que permita un estudio de la rentabilidad que generará la nueva empresa, la inversión requerida y la recuperación de la misma, evaluar sus flujos de caja y los indicadores financieros. Con esto se concluye esta etapa y se responde el segundo objetivo específico que plantea elaborar un estudio de factibilidad mediante un análisis de mercado, técnico, financiero y administrativo.

Para la tercera etapa que se ha nombrado como *Direccionamiento* se realizó un diagnóstico estratégico que permite trazar una ruta para definir el direccionamiento estratégico, puntualizando la misión, la visión, los principios y los valores de la empresa y proponer estrategias al analizar las amenazas, debilidades oportunidades y fortalezas. En esta etapa se da cumplimiento al tercer objetivo específico que consiste en realizar un análisis estratégico que permita determinar el direccionamiento de la empresa de diseño de servicios.

En la última etapa que se ha denominado *Planeación* se realizó un plan de mercadeo en el que se establecieron las estrategias de comunicación, las formas de distribución, el servicio y el precio, además en esta parte se desarrolló todo el concepto de la imagen corporativa que incluye crear un nombre, diseñar y diagramar las diferentes piezas de comunicación, además se planteó la estructura y arquitectura de navegación de la plataforma web ya que es uno de los medios principales para dar a conocer la nueva empresa y poder tener una visibilidad alta con los posibles clientes, simultáneamente se crearon las cuentas en redes necesarias para la difusión de la empresa. Con esto se da cumplimiento al cuarto y último objetivo específico que trata acerca de diseñar un plan de mercadeo para la empresa de diseño de servicios.

1 IDEACIÓN

En esta etapa se utilizó el lienzo de modelo de negocios propuesto por Osterwalder y Pigneur, estructurado por nueve módulos básicos que tienen como objetivo identificar cada uno de los factores que tienen influencia sobre la empresa y garantizar que generen ingresos o beneficios a la misma. Para plantear un modelo de negocios exitoso Osterwalder y Pigneur proponen utilizar un proceso que consta de cinco fases: *movilización*, *comprensión*, *diseño*, *aplicación* y *gestión*. En la figura 8 se indica, para cada una de las fases del proceso, el objetivo, el enfoque, la descripción y las actividades a realizar.

Figura 8. Fases del proceso de planteamiento de un modelo de negocios

					
	Movilización	Comprensión	Diseño	Aplicación	Gestión
OBJETIVO	Preparación de un proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito	Investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio	Adaptación y modificación del modelo de negocio según la respuesta del mercado	Aplicación efectiva del prototipo de modelo de negocio	Adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado
ENFOQUE	Preparación del escenario	Inmersión	Análisis	Ejecución	Evolución
DESCRIPCIÓN	Reúne todos los elementos necesarios para diseñar con éxito un modelo de negocio. Informa sobre la necesidad de un modelo de negocio nuevo, describe la motivación que se esconde detrás del proyecto y establece un idioma común para la descripción, el diseño, el análisis y el debate de modelos de negocio.	Reúnete con el equipo de diseño del modelo de negocio y revisad bien la información pertinente: clientes, tecnología y entorno. Recopila información, entrevista a expertos, estudia a los clientes potenciales e identifica los problemas y necesidades.	Convierte la información y las ideas de la fase anterior en prototipos de modelos de negocio que se puedan explorar y comprobar. Después de analizar a fondo el modelo de negocio, selecciona el diseño que mejor cumpla las expectativas.	Aplica el diseño de modelo de negocio seleccionado.	Estructura el sistema de gestión de forma que el modelo de negocio se supervise, evalúe y adapte o transforme continuamente.
ACTIVIDADES	Definición de los objetivos del proyecto Comprobación de las ideas preliminares para el negocio Planificación Formación de un equipo	Análisis del entorno Estudio de los clientes potenciales Entrevistas con expertos Estudio de los intentos anteriores (ejemplos de fracasos y sus motivos) Recopilación de ideas y opiniones	Sesión de brainstorming Creación de prototipos Pruebas Selección	Comunicación e implicación Ejecución	Análisis del entorno Evaluación constante del modelo de negocio Rejuvenecimiento o replanteamiento del modelo Coordinación de los modelos de negocio dentro de la empresa Gestión de las sinergias o conflictos entre modelos

Fuente: Osterwalder, A (2010) Generación de modelos de negocio Recuperado

También para el planteamiento inicial de la idea en el lienzo del modelo de negocio se tuvo en cuenta el libro de Rodrigo Gajardo “Modelos de Negocio de Empresas Emergentes de Diseño”¹⁰, en este libro Gajardo plasma una investigación acerca de la situación del mercado actual y de los profesionales del diseño, las tendencias del negocio de servicios de diseño y las prácticas empleadas por empresas chilenas consolidadas y empresas internacionales líderes del diseño. El objetivo de Gajardo es

¹⁰ Gajardo, Rodrigo (2010) Modelos de Negocio para Empresas emergentes de Diseño 147 pag Licencias Creative Commons

establecer dinámicas de acción posibles para empresas de diseño emergentes, identificarlas y estructurarlas desarrollando modelos de negocio para cada una de ellas basándose en el sistema de generación de modelos de negocio propuesto por Alexander Osterwalder

El proceso de diseño del modelo de negocio consta de cuatro fases. Las cuatro primeras fases del proceso serán desarrolladas a continuación, la quinta y última fase que se refiere a la *gestión* no se desarrolló ya que implicaría implementar el modelo de negocio en el mercado y de acuerdo a la reacción evolucionarlo y adaptarlo continuamente.

1.1 FASE 1 MOVILIZACIÓN

En esta fase se bosquejaron los objetivos del modelo de negocios para una nueva empresa que diseñe servicios, que ofrezca experiencias satisfactorias a clientes y usuarios, al mismo tiempo que genere valor para la organización. En esta fase se recopiló información acerca de la creación de este tipo de empresas en otros países y los sectores que en lo que más puede tener impacto, es importante resaltar que la experiencia del autor en creación de empresas orientadas al diseño es un factor importante en la selección de la información, se consultaron 2 tesis de grado¹¹ referentes al tema de diseño de servicios de la universidad de Aalto de Finlandia catalogada dentro de las mejores 30 universidades de diseño en el mundo¹², así como el pensum de las especializaciones y maestrías que tienen en oferta. Se consultó a varios profesores de la escuela de diseño industrial de la Universidad Industrial de Santander, acerca del conocimiento del tema y sus opiniones de los nuevos campos que se abren para el diseñador industrial para comprobar la validez de las ideas preliminares y planificar mejor la consecución del proyecto. Este enfoque obedece a una preparación del escenario.

1.2 FASE 2 COMPRENSIÓN

El objetivo de esta fase fue investigar y analizar los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio profundizando en la comprensión del contexto en que se aplicará el modelo. Las actividades de esta fase consistieron en un análisis del sector y el entorno macro en el que se combinaron herramientas de estudio de mercados, el análisis PEST un análisis general de la competencia representada en empresas de diseño de servicios a nivel mundial y en Colombia y empresas de consultoría con sede en el país, además se realizaron entrevistas informales a profesores de la escuela de diseño industrial de la UIS, para recopilar ideas y opiniones.

¹¹ Service Design Tools for Visualising and Prototyping - Master's Thesis - April 25, 2014 Danielle Pichlis - Master's Programme in Service Design and Engineering - Aalto University

¹² Las 30 mejores universidades de diseño del mundo - publicado octubre 2, 2013, consultado octubre 2016 -(en línea) tomado de: <http://www.paredro.com/las-30-mejores-universidades-de-diseno-del-mundo/>

1.2.1 Análisis del macro entorno. *Análisis PEST para el modelo de negocio.* A continuación se enumeran los diferentes factores considerados en el análisis para el modelo de negocio de la empresa y que tienen que ver con el entorno. La empresa se clasificó de acuerdo al perfil de sus actividades dentro del sector de actividades profesionales, científicas y técnicas y el subsector de consultoría de gestión, es el más indicado. Es importante conocer la normativa referente a creación de empresas y emprendimiento. Este análisis se plantea para proporcionar datos de soporte que permitan interpretar con mayor claridad los parámetros que afectan la idea de negocio.

1.2.1.1 Factores políticos. El presidente Juan Manuel Santos comenzó su segundo mandato presidencial el 7 de agosto de 2014. Cuatro años después del inicio de los diálogos de paz entre el Gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP), las delegaciones de las FARC-EP y el Gobierno anunciaron, el 24 de agosto de 2016, el fin de las negociaciones tras llegar a un acuerdo en los seis puntos de la agenda pactada en 2012: política de desarrollo agrario (mayo 2013); participación política (noviembre 2013); solución al problema de los cultivos ilícitos (mayo 2014); víctimas del conflicto (diciembre 2015); fin del conflicto armado (junio 2016) e implementación, verificación y refrendación (agosto 2016). Al siguiente día del anuncio, el 25 de agosto, el presidente Santos entregó al Congreso de la República el texto definitivo del Acuerdo de Paz¹³

En Colombia la transición 2015-2016 está marcada por los acuerdos de paz entre el gobierno y la insurgencia; el cambio de mandatarios territoriales con la hegemonía de los partidos políticos de derecha y la casi desaparición de los gobiernos de izquierda; el debilitamiento de la economía y su impacto negativo en las finanzas públicas; la corrupción que corroe toda la institucionalidad; y el evidente deterioro ambiental. Para los hogares de estrato socioeconómico bajo y medio la preocupación es creciente frente a un entorno caracterizado por la precarización del empleo, la caída en los ingresos, el alza en el costo de la canasta familiar, la incapacidad para el pago de deudas, el crimen, la crisis en el sistema de salud y una calidad de vida amenazada.¹⁴

Ley 590 del 10 de Julio de 2000 – Ley Mipyme, La cual se creó para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, algunos de los beneficios mencionados en la ley son: Incentivos parafiscales: durante los tres primeros años de operación reduce el valor de los aportes parafiscales en 75%, 50% y 25%. 1, 2 y 3 año respectivamente, Condiciones especiales de créditos a empresas generadoras de empleo, apoyo mediante diferentes entidades al acceso gratuito de la información requerida para la creación de empresa.

Ley 1429 de 2010 – Ley de formalización y generación de empleo, la cual menciona algunos beneficios para disminuir los costos en la constitución y mantenimiento de la empresa en los primeros años: Progresividad en el pago del impuesto sobre la renta, Progresividad en el pago de los parafiscales y

¹³ Colombia: panorama general – Octubre 26 (2016) [en línea] tomado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>

¹⁴ COLOMBIA, BALANCE Y PERSPECTIVAS 2015-2016 octubre 26 2016 (en línea) disponible en: <http://palabrasalmargen.com/index.php/articulos/nacional/item/colombia-balance-y-perspectivas-2015-2016>

otras contribuciones de nómina, Progresividad en la matrícula mercantil y su renovación, Progresividad en el Impuesto de Industria y Comercio. Algunos beneficios terminaron al finalizar el año 2014, como el beneficio de los parafiscales y la matrícula mercantil.

Ley 1014 de 2006 conocida con el nombre de “Fomento a la cultura del emprendimiento”. Su marco de creación comprende una serie de ideas creativas y competentes que incentivan de manera directa y segura la creación de microempresas con igualdad y oportunidad.

El principal marco legal que regula la consultoría en Colombia se encuentra en el sector público y es el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, contemplado en la Ley 80 de 1993 por la cual se regula el desarrollo de los procesos administrativos que conllevan la contratación pública. Dicha norma ha sido objeto de varias modificaciones y derogaciones por la Ley 1150 de 2007

La creación de la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional, iNNpulsa para promover el emprendimiento, la innovación y la productividad como ejes para el desarrollo empresarial y la competitividad de Colombia.

En las elecciones para gobernación de Santander y alcaldía de Bucaramanga resultaron elegidos el candidato liberal Didier Tavera Amado y el candidato independiente Rodolfo Hernández por el movimiento ciudadano Lógica, Ética y Estética.

En la formulación del Plan de Desarrollo Departamental “Santander nos une” 2016- 2019¹⁵ se definió como primer hilo conductor los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el enfoque de crecimiento verde de la OCDE como marcos estratégicos. A su vez, y en concordancia a la lógica nacional, éste plan se rige sobre el firme propósito de sumar esfuerzos a través del trabajo conjunto entre el departamento y la nación en la consecución de los objetivos consignados en el Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo país” 2014-2018.¹⁶

En cuanto al Plan de Desarrollo Municipal 2016 – 2019¹⁷ fue aprobado el 13 de junio de 2016, centrado en un megaproyecto social con tres principios fundamentales y transversales: Lógica, ética y estética, fundamentado en las siguientes líneas estratégicas: Gobernanza democrática, Calidad de vida, Inclusión social, Sostenibilidad ambiental, Productividad, Infraestructura y conectividad, Participación ciudadana.

¹⁵ Plan Departamental de Desarrollo ‘Santander nos Une’ 2016-2019 – 26 octubre 2016 [en línea] tomado de: <http://www.santander.gov.co/index.php/prensa/item/12843-conozca-la-version-digital-del-pdd-santander-nos-une>

¹⁶ Plan Nacional de Desarrollo – Octubre 26 2016 [en línea] tomado de: <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

¹⁷ Plan de Desarrollo Bucaramanga 2016 – 2019 Octubre 26 2016. [en línea] tomado de: http://www.concejodebucaramanga.gov.co/proyectos2016/PROYECTO_DE_ACUERDO_013.pdf

1.2.1.2 Factores económicos. En 2015, Colombia se mantuvo entre los países que registraron un crecimiento rápido en la región, gracias a un manejo macroeconómico y fiscal efectivo. Sin embargo, el país se vio afectado por la desaceleración económica global y por precios del petróleo más bajos, por lo que su crecimiento económico pasó del 4,6% en 2014, al 3,1% en 2015. La desaceleración se debió principalmente al sector extractivo, mientras que los servicios se mantuvieron como el principal motor de crecimiento. La agricultura y manufactura empezaron a recuperarse hacia el final del año. En el lado de la demanda, el consumo por familia continuó impulsando la actividad económica, mientras que el consumo gubernamental y la inversión se desaceleraron y las exportaciones cayeron.

El desempleo alcanzó una baja récord en 2015 (8,9%), tras importantes reformas para reducir los costos laborales no salariales y pese a la desaceleración de la actividad económica. El manejo fiscal sigue siendo fuerte, como quedó demostrado con el cumplimiento de la regla fiscal instituida por primera vez en 2012.¹⁸

El incremento del salario mínimo de 4,6% en 2014 se quedó corto en 2015 en cuanto el Índice de Precios al Consumidor acumuló un aumento de 6,7%. El comportamiento de la inflación es el resultado en gran medida del crecimiento en el precio de los alimentos que en 2015 llega a 9,9%¹⁹

En cuanto a los indicadores económicos para Santander, la región ha presentado indicadores favorables durante los últimos 10 años. La tasa de desempleo para el departamento de ubico en 6,7% y de 7,9% para la ciudad de Bucaramanga para el año 2015, la inflación presentada en el área metropolitana fue de 6,03% para el mismo año.²⁰

Santander es la cuarta región más competitiva de Colombia y es el departamento con el mayor crecimiento económico promedio anual entre 2004 y 2014 de 5,2%, se consolida como la cuarta economía más importante del país su PIB per cápita es de 9.985 USD con lo que ha aumentado su participación en el PIB de Colombia hasta un 7%.²¹

Santander tiene importantes desarrollo en todos sus sectores, destacándose el sector servicios con un 28,3% que lo ubica quinto a nivel nacional, industrial con un 22,5% ubicándose cuarto, y construcción con un 17,6% tercero a nivel nacional, entre otros. La región presenta indicadores favorables en calidad de vida frente a otros departamentos, el NBI (Necesidades Básicas insatisfechas) es del 21,9% lo que lo ubica séptimo entre 33 departamentos, el IDH (Índice de Desarrollo Humano) es de 0,80 y lo deja segundo entre 24 departamentos analizados y finalmente cabe destacar el Coeficiente Gini (medida de desigualdad) que para Santander tuvo un valor de 0,471 que lo ubica séptimo entre 24 y para Bucaramanga 0,407 ubicándola primera entre 24.

¹⁸ Colombia: panorama general octubre 26 2016 (en línea) disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>

¹⁹ COLOMBIA, BALANCE Y PERSPECTIVAS 2015-2016 octubre 26 2016 (en línea) disponible en: <http://palabrasalmargen.com/index.php/articulos/nacional/item/colombia-balance-y-perspectivas-2015-2016>

²⁰ Camara de Comercio de Bucaramanga (2016) (en línea) disponible en: <http://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/>

²¹ Santander en Cifras (2016) (en línea) disponible en: <http://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/santanderencifras/default.htm>

Santander es una de las regiones con mayor cobertura en educación superior y la segunda que más ha crecido entre las principales economías del país, igualmente se presentan las más altas tasas de generación de nuevos negocios destacándose el sector servicios con 79,5% de las 13 mil nuevas compañías creadas en el 2015.²²

1.2.1.3 Factores Sociales. Colombia es el tercer país más poblado de Latinoamérica, demográficamente uno de los más atractivos para las empresas internacionales, para el año 2015 se calcula según fuentes del DANE que habrán 48.202 617 personas siendo mayoritariamente femenina, se prevé que para 2015 será de 50.60% la proporción de mujeres. Uno de los países con más diversidad racial. El Censo general de población de 2005 se identificó como afrocolombiano el 10,6% de la población, como indígena el 3,4%, como mestizo 49% y como blanco 37%.

En cuanto a la demografía de Santander según proyecciones del DANE a 2016 la población total del departamento es de 2'071.016 habitantes, en donde el 75,6% de ellos vive en zonas urbanas y el 24,4% en zonas rurales, con una densidad poblacional promedio de 67,2 personas por KM2. Es importante resaltar que Santander es uno de los Departamentos colombianos que actualmente está pasando por un bono demográfico el cual se espera comience a finalizar en 2018, lo anterior significa el inicio de un acentuado proceso de transición demográfica hacia el envejecimiento de la población, a lo que se suma una esperanza de vida creciente que pasó de 74,3 años en 2010 a 76,07 años en 2016.²³

1.2.1.4 Factores Tecnológicos. Según el Informe presentado por el presidente Juan Manuel Santos al congreso en el año 2015 en el apartado 1.1.2 Innovación para la prosperidad; con la creación del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTel) se logró la destinación del 10% de los recursos del Sistema General de Regalías a proyectos y programas relacionados con CTel, y que tienen un gran impacto regional. En tal sentido, se aprobaron 249 proyectos, con una inversión de \$1.86 billones entre 2012 a 2014.

Se apoyaron 995 proyectos de investigación durante el cuatrienio, superando la meta establecida en un 39,5%. Adicionalmente, se financiaron nuevos modelos de negocios basados en conocimiento científico o tecnología, y se benefició a 1.416 empresas con instrumentos de innovación, cumpliendo la meta en un 105,7%.

Se fortalecieron 531 mil microempresas y se apoyó a cerca de 14 mil pymes en sus procesos de modernización, con \$6,2 billones destinados exclusivamente al fortalecimiento del aparato productivo. Además, se creó la Unidad de Desarrollo e Innovación (iNNpulsa Colombia), así como el Fondo de

²² 7 Razones para creer en Santander Indicadores económicos de Santander octubre 26 (2016) – [en línea] tomado de: http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/7%20razones/2016/7_razones_para_crear_en_Santander.pdf

²³ Perfiles Económicos por Departamentos – Santander – Octubre 26 (2016) [en línea] tomado de: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724>

Modernización e Innovación para las Mipyme (iNNpulsamipyme), instancias que han contribuido a potenciar el sector empresarial en el país.

Se redujo el tiempo de trámite del derecho de patente, al pasar de 60,4 meses en 2010 a 24,3 meses en 2014, superando la meta establecida para el cuatrienio (34 meses). Dicha reducción permitió ubicar a la Súper Intendencia de Industria y Comercio (SIC) como la oficina de patentes más ágil de América Latina y la tercera en el mundo.

En cuanto a las Tecnologías de la Información y las comunicaciones Colombia cuenta con la mejor política de TIC en el mundo, reconocimiento hecho por la asociación GSM (*Global System for Mobile Communications*). El número de conexiones de Internet pasó de 2,2 millones en 2010 a 9,9 millones en diciembre de 2014. Así mismo, el número de personas con acceso a Internet pasó de 51,3 a 66,1 usuarios por cada 100 habitantes en ciudades con más de 200.000 habitantes, mientras que en las Mipymes se registró una penetración del 60,6% y el número de abonados móviles alcanzó la cifra de 112,40 por cada 100 habitantes.²⁴

CONCLUSIONES ANÁLISIS PEST

Se puede concluir que en el país en las actuales circunstancias es viable la creación de una empresa ya que existen leyes y otros apalancamientos estatales que apoyan el emprendimiento y facilitan la formalización, apoyando la generación de empleo.

Existen diferentes tipos de instituciones creadas por el gobierno para apoyar la creación de empresas que pueden ser un motor importante, además de beneficios de acuerdo al tipo de sociedad con que se conforme la empresa, en este caso SAS. (Sociedades por Acciones Simplificada).

El país se encuentra en un momento de desaceleración económica por lo que los indicadores económicos no son los mejores, pero esta situación es generada por varias circunstancias que se han dado globalmente y debido a una orientación del país hacia el sector extractivo y materias primas, pero los indicadores para el sector servicios son favorables para la creación de este tipo de empresas además la región de Santander tiene un buen potencial económico y es resaltada por varias publicaciones como la región de mejores perspectivas no solo en Colombia sino en relación con Latinoamérica, también es una de las regiones con mayor cobertura en educación superior circunstancia que hay que aprovechar para reunir al mejor personal disponible.

²⁴ Informe al congreso 2015 – Juan Manuel Santos Capítulo 1 Crecimiento sostenible y competitividad 1.1.2 Innovación para la prosperidad pag 23 – 27 – (2016) [en línea] tomado de: <http://wp.presidencia.gov.co/SitePages/Publicaciones/InformePresidente2015.pdf>

Existe un apoyo por parte del gobierno a empresas de base tecnológica y es uno de los países de Latinoamérica con mejor cobertura TIC, circunstancia que es favorable para poder comunicar a través de internet el portafolio de servicios de la empresa y tener un contacto permanente con los futuros clientes a través de un buen manejo de redes.

La competencia que ha generado la globalización de la economía, representa una oportunidad especialmente valiosa para las empresas de consultoría, por ser éstas agentes facilitadores del cambio en las empresas.



1.2.2 Análisis de la Competencia. En esta parte se realizó un barrido de los diferentes tipos de empresa, se analizaron empresas de diseño de servicios tanto en Colombia como a nivel mundial, su portafolio de servicios, sus casos de éxito, también se investigó acerca del sector de la consultoría en Colombia, para mayor claridad en el manejo de precios, valor hora, estructura organizacional y otros ítems que se consideraron importantes en la investigación inicial (ver tabla 2).

El objetivo de esta revisión es observar prácticas, modelos y sistemas que puedan adaptarse en una propuesta de modelo de negocio.

Tabla 2. Empresas de diseño de servicios

	Imagen	Descripción
Livework https://www.liveworkstudio.com/		Empresa pionera en el diseño de servicios. Combina la creatividad, el diseño, la investigación y la consultoría para ayudar a las organizaciones a brindar una gran experiencia al cliente y lograr resultados comerciales tangibles.
IDEO https://www.ideo.com/		Filosofía: Somos una consultora global de diseño - creamos impacto a través del diseño. La empresa se encuentra centrada en lo que se refiere a la consultoría de diseño e innovación, espacios comerciales e interaction design. Tienen más de 10 oficinas en todo el mundo.
Engine The service design consultancy http://enginegroup.co.uk/		Filosofía: Juntos diseñaremos algo genial. Ayuda a las organizaciones a mejorar e innovar los servicios y las experiencias de los clientes.
Designit https://designit.com/		Una empresa global de diseño estratégico. Diseñan Experiencias de productos y servicios. Filosofía: hacemos que la transformación del negocio suceda.

Tabla 2. (Continuación)

	Imagen	Descripción
Procorp http://procorpweb.com/		Filosofía: Somos un innovador modelo que integra la consultoría estratégica, el diseño y las comunicaciones de marketing. Pioneros en concebir una propuesta integral de servicios articulando diversas especialidades del diseño y la arquitectura en un esfuerzo por resolver con un enfoque sistémico las distintas necesidades de nuestros clientes y sus marcas.
Design Xperience http://www.xperiencedesign.co/		Agencia de diseño que usa los enfoques del diseño centrado en lo humano para ayudar a sus clientes a generar alternativas innovadoras en la experiencia de sus clientes. Filosofía: Ayudamos a los equipos y las organizaciones de manera cocreativa a innovar y construir nuevas visiones, modelos, canales, servicios y productos.

La evolución de la consultoría y su valor agregado incluyen servicios que no solo se limiten a temas estratégicos sino que, además, aprovechen la capacidad de su talento para generar impacto de manera rápida en temas puntuales y tácticos.

En la tabla 3 se presenta una muestra representativa de las firmas de consultoría más reconocidas y exitosas, nacionales y extranjeras, que operan en el país

Tabla 3. Empresas de consultoría

Firma	Imagen	Descripción
Everis Consulting http://www.everis.com/colombia		Firma especializada en Consultoría de Negocio, Integración de Sistemas, Fábricas de Software, BPO, Outsourcing y conocimiento de sectores como banca, seguros, telecomunicaciones, industria, utilities, oil&gas, gobiernos y salud.
Accenture https://www.accenture.com/co-es		Empresa global de servicios de consultoría gerencial, servicios de tecnología y outsourcing.

Tabla 3. (Continuación)

Firma	Imagen	Descripción
Deloitte https://www2.deloitte.com/co/es.html		Es una de las principales organizaciones de servicios profesionales en el mundo, enfocada en la solución de las necesidades de los clientes, dando una perspectiva tanto global como de industria, con capacidad de movilizar recursos a nivel mundial sin generar desventaja económica; ofrecer soluciones integrales endtoend, y servicios contra resultados.
PwC Colombia http://www.pwc.com/co/es.html		Su reto es lograr una sinergia efectiva en la integración con Booz&Company y Price Wáter House Coopers, para traducirla en valor hacia sus clientes; crecer sus nuevos servicios de consultoría en innovación, gestión del conocimiento, cadena de suministro, mercadeo y tecnología, entre otros; continuar innovando en servicios enfocados en satisfacer las necesidades que nacen en la industria a partir de las nuevas tendencias internacionales.
Raddar Consulting http://www.raddar.net/index.html		Es un grupo empresarial de capital mayoritariamente colombiano, que dedica sus esfuerzos a la comprensión del mercado, del consumidor y de los ciudadanos. Realiza estudios e investigaciones con el fin de aumentar el conocimiento y comprensión del entorno y el actuar de las personas frente a los cambios de las condiciones del mercado, al lanzamiento de productos, los cambios de precios, los ciclos económicos y otros choques que afectan la cotidianidad de las personas. No se define como una firma de investigación de mercados, sino como un grupo de conocimiento del consumidor.

Una vez hecho el análisis de todos los elementos planteados en esta etapa de comprensión podemos pasar a la siguiente etapa del proceso que se conoce *Diseño*.

1.3 FASE 3 DISEÑO

En esta tercera etapa se adaptó y modificó el modelo de negocio tantas veces como fue necesario hasta encontrar la mejor alternativa. Se estudiaron varios modelos de asociación, fuentes de ingreso alternativas, el valor de los diversos canales de comunicación y se experimentó con varios patrones de modelo de negocio. En esta etapa se presentó el modelo inicial a profesores de la escuela para recibir retroalimentación, en la siguiente etapa de la metodología *Análisis* se expondrá a expertos o posibles clientes para luego realizar un ajuste y perfeccionar el modelo.

1.4 FASE 4 APLICACIÓN

Esta parte del proceso se combinara más adelante con el estudio de factibilidad para una mejor organización de su estructura legal, presupuesto, planificación y estrategia de implementación una vez validado el modelo.

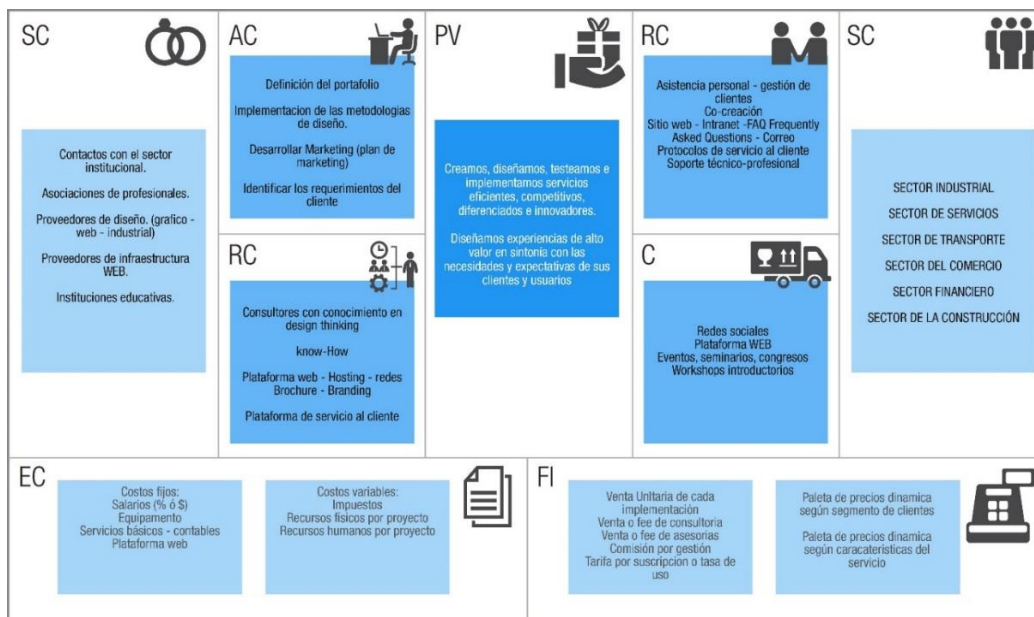
La aplicación de las 4 fases anteriores permite plantear a continuación el modelo de negocios para la empresa de diseño de servicios.

1.5 PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE DISEÑO DE SERVICIOS

La nueva empresa será una empresa ubicada en el sector de la consultoría, su objetivo; el diseño o rediseño de servicios innovadores mediante la aplicación de metodologías de diseño aplicadas en el desarrollo de un proyecto a empresas de varios sectores de la economía y principalmente que estén catalogadas como micro, pequeña y mediana empresa que quieran innovar en servicios, mejorar la experiencia del cliente y generar valor para su organización.

Se presenta en la figura 8 a continuación un bosquejo inicial del lienzo de modelo de negocio con las dinámicas para cada uno de los nueve bloques

Figura 9. Lienzo de modelo de negocio para la empresa de diseño de servicios



Fuente: Plantilla tomada de “Generación de modelos de negocio” (Alexander Osterwalder & Ives Pigneur), Grupo Planeta, España, 2011

1.5.1 Segmento de mercado. Para el bosquejo inicial del lienzo de negocios se escogieron unos sectores con los cuales el autor ha realizado contactos en el desarrollo de su labor, además se tuvo en cuenta la literatura investigada en varios escritos referentes al tema.

1.5.2 Propuesta de valor. Se quiere resaltar el carácter de la empresa enfocado hacia la creación del diseño, el testeo y la implementación de un servicio y complementariamente el diseño de la experiencia de acuerdo a unas necesidades y expectativas del cliente y el usuario.

1.5.3 Canales. La empresa debe buscar un contacto directo con su cliente a través de su plataforma web y mediante asistencia a eventos, seminarios o workshops que permita ofertar y hacer visible el objetivo de la empresa, así mismo la creación de cuentas en redes permitirá un contacto postventa que busca generar mayor confianza en el trabajo realizado.

1.5.4 Relaciones con clientes. Para este bloque se contempla un relacionamiento con los clientes mediante la asistencia personal en la búsqueda de mostrar el portafolio de servicios, co creación en el momento de diseñar un servicio y a través del sitio web mediante el correo. Se deben establecer unos protocolos de servicio al cliente y de asistencia postventa.

1.5.5 Fuentes de Ingresos. Se pueden considerar las siguientes fuentes, venta unitaria por cada implementación, un fee mensual por consultoría o asesoría, una comisión por gestión o tarifa por suscripción, durante la validación del modelo se espera tener mucho más claro este punto.

1.5.6 Recursos clave. Para la generación de la propuesta de valor la empresa requiere que los consultores deberán tengan una formación orientada hacia el pensamiento de diseño (design thinking) para la entrega de una consultoría personalizada, una plataforma web que permita la interacción con los clientes y proporcione un medio para la entrega del portafolio y de los servicios, además el know how de su creador y una excelente plataforma de servicio al cliente especialmente en la postventa.

1.5.7 Actividades clave. La definición del portafolio de servicios es una actividad clave para lograr la generación de la propuesta de valor, así como la implementación de las metodologías de diseño y su aplicabilidad a cada sector en particular, igualmente desarrollar un buen plan de marketing para cautivar a posibles clientes y a su vez identificar rápidamente los requerimientos de cada uno.

1.5.8 Asociaciones clave. El éxito de la empresa estará directamente relacionado con las asociaciones clave que se realicen con los proveedores, los cuales de manera indirecta afectaran la generación de la propuesta de valor proveedores de diseño. (Gráfico - web - industrial), Proveedores de infraestructura WEB, además será importante establecer contactos con el sector institucional, asociaciones de profesionales, e instituciones educativas.

1.5.9 Estructura de costos. En primera medida se tendrán unos costos que se han catalogado como fijos, entre los que se encuentran el costo del recurso humano que hace referencia a los profesionales requeridos en la fase inicial de creación de la empresa y definición y posteriormente la entrega de la consultoría requerida por el cliente, también los costos de comprar equipos, licencias y servicios web, también costos básicos iniciales de personal requerido para oficina. Los otros tipos de costos se catalogan como variables y se costearán de acuerdo al recurso físico y humano que requiera cada proyecto igualmente impuestos y otros gastos relacionados estarán incluidos aquí.

Con este lienzo de modelo de negocios bosquejado, se culmina la primera parte de la metodología que consiste en la *Ideación* y permite empezar la siguiente etapa; *Análisis* donde el punto de partida es el modelo de negocios generado.

2 ANÁLISIS

Como ya se explicó anteriormente en esta fase de *Análisis* se desarrolla y estructura el análisis de mercado, técnico, administrativo y financiero; se desarrolló como primer punto el análisis de mercado que se presenta a continuación:

2.1 ANÁLISIS DE MERCADO

Para el desarrollo del análisis de mercado se delinearon 3 objetivos a cumplir:

2.1.1 Validar el modelo de negocio inicialmente planteado a partir de una presentación realizada a 8 empresarios con el fin de ajustarlo a las necesidades reales del mercado.

2.1.2 Analizar el entorno y los factores externos e internos que condicionan el modelo de negocios ajustado, como punto de partida para establecer estrategias de mercado requeridas para lograr su sostenibilidad.

2.1.3 Realizar una investigación de mercados para determinar el tamaño de mercado y la demanda potencial del modelo de negocio ajustado a través de información obtenida a través de entrevistas y el análisis de los factores.

2.1.1 Validación del Modelo de Negocio. Como punto de partida se creó un lienzo de modelo de negocio inicial, este se observa en la Figura 8 vista anteriormente. Este modelo de negocio fue plasmado a manera de presentación en un documento en formato powerpoint que se muestra en el *anexo 1* y que fue presentado ante ocho empresarios de la ciudad de Bucaramanga a manera de entrevistas (se intentó realizar un focus group, pero no hubo un horario en el que todos pudiesen estar). Esta presentación de la idea de negocio (ver figura 9) se estructuró para dar a conocer ciertos aspectos en el diseño de un servicio que es pertinente que el entrevistado conozca y así plantear una idea más clara, se planteó la propuesta de valor y una oferta del valor económico de la consultoría, finalmente se explicó la conformación del equipo de trabajo.

La selección de los empresarios se realizó teniendo en cuenta que estuvieran en varios sectores económicos que puedan llegar a contratar una consultoría en el diseño de su servicio. Gracias a la colaboración de un empleado de la cámara de comercio se facilitó el contacto con algunos y otros fueron seleccionados gracias a la relación de trabajo que existe actualmente con el autor. Las empresas y empresarios seleccionados se relacionan en la tabla 4

Tabla 4. Listado de empresarios para la validación del modelo de negocios.

Empresa	Gerente	Sector
Biomangueras	Edwin Gómez	Productos Industriales
Espacio Inmobiliario	Jean Nilo Ardila	Inmobiliario
Formas piel Colombia	Solangel Prada torres	Artes gráficas
Productos Vole	Gerardo Higuera	Productos promocionales
Avantia	Edwin Gómez Parra	Gestión empresarial
Variant	Fabiola Rojas Pinzón	Servicios de Bioseguridad
Baguer	Fabián Barrera	Comercializadora de ropa
Invitro	Eulises Orduz	Servicios web

Figura 10. Pantallazos de presentación de la idea de negocio



Luego de presentado el modelo de negocios ante los empresarios estos diligenciaron un test que se encuentra en el *anexo 2*, que consta de 9 preguntas que se realizan después de la entrevista para evaluar que tan clara fue la presentación de la idea de negocio.

Tanto la presentación como el test fueron diseñados de tal manera que permitiera recibir recomendaciones y retroalimentación de los empresarios para redefinir el modelo de ingresos, el precio, el equipo de trabajo y validar las siguientes hipótesis de mercado:

Problema. “Su organización puede estar perdiendo valor si no tiene una estrategia de servicio eficaz, eficiente y rentable. Puede perder clientes y usuarios si no entrega una experiencia que satisfaga sus necesidades y expectativas.”

La solución. “Innovar en servicios a través de un Diseño centrado en la Experiencia del Cliente y del Usuario, generando valor para su organización.”

El Cliente. En el modelo de negocio inicial se incluyeron como segmentos de clientes las empresas prestadoras de servicios de Turismo, Transporte, Educación, Servicios Públicos, Servicios del Estado, Comercio, Financieras, y empresas productoras e Industriales.

Luego de aplicados los test, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La mayoría de empresarios coincidió en que se debía mejorar el precio y la forma de pago. Se les propuso dos opciones de pago: la primera cobro por horas a un costo de noventa mil pesos moneda corriente por hora; la segunda establecer un costo global por cumplimiento de objetivos. La mayoría de empresarios opinó que el costo de la hora era alto y el modelo de costo global no era claro ni confiable.
- Se debe hacer una segmentación de clientes más focalizada y con ejemplos reales, si es posible un demo por cada sector del segmento de clientes a enfocar.
- Buscar un enfoque hacia empresas del sector PYME que estén queriendo crecer en su sector o estén estancadas con su modelo de negocio.
- La propuesta de valor es muy general, se necesita una propuesta más específica y concreta, para que la idea de negocio sea entendida desde el principio.
- Se debe crear un plan de introducción al mercado para hacer más atractiva la idea para las empresas u organizaciones.

Partiendo de las anteriores conclusiones se ajusta el modelo de negocios de la siguiente manera:

Segmentos de Negocio. Inicialmente se visualizaba un mercado muy general conformado por los sectores: industrial, turismo, servicios, transporte, comercio, financiero y construcción. Luego de la

validación comercial se focalizó en turismo, servicios públicos, empresas industriales, empresas de transporte de pasajeros, empresas del sector retail y educación. Para este trabajo se hará un enfoque en el sector de la cadena de valor del turismo en Santander, teniendo en cuenta que fue un sector priorizado por el 80% de los empresarios entrevistados y es de un alto protagonismo para el Departamento de Santander y para los procesos de post conflicto.

Relaciones con los clientes. Se utiliza el concepto de *TOPHEART*: se da a través de asistencia personalizada durante la gestión de clientes y durante la prestación del servicio. El cliente participa activamente a través de procesos de co-creación y co-diseño. Se definirán protocolos para el servicio al cliente y la comunicación con el será fluida a través de sitio web. Se elimina la idea inicial de utilizar Intranet ya que el contacto a través de la web es suficiente y se debe crear una opción para que cada cliente pueda acceder con su login obteniendo un contacto directo y solución a sus inquietudes, correo electrónico y *Frequently Asked Questions* (FAQ). Una vez concluido el servicio, el cliente contará con soporte técnico profesional postventa consistente en un periodo de seguimiento de seis meses una vez terminado el servicio como tal. Este período servirá para hacer ajustes y mejoramientos y realizar mediciones de impacto y resultados en variables clave de productividad y competitividad como incremento en ventas, aumento de número de clientes, entre otras.

Canales. Contacto directo con su cliente a través de su plataforma web y por medio de la asistencia a eventos, seminarios o workshops que permita ofertar y hacer visible el portafolio de servicios de la empresa, así mismo la creación de cuentas en redes permitirá un contacto postventa que busca generar mayor confianza en el trabajo realizado

Propuesta de valor. La propuesta se condensa en un párrafo mucho más explícito “Exploramos, Creamos, Testeamos e Implementamos el diseño de servicios y experiencias de alto valor en sintonía con las necesidades y expectativas de clientes y usuarios”. Se agregó un párrafo de cómo se pretende lograr mejorar el servicio y la experiencia mediante una herramienta puntual.

Actividades clave. Las actividades clave para lograr la generación de la propuesta de valor son:

- Definición del portafolio, que corresponde a la creación de la lista de servicios que se ofrecerán a los clientes.
- Implementación de metodologías de pensamiento de diseño (Design Thinking) para lograr diferenciación de otro tipo de consultorías que pretendan hacer lo mismo.
- Estructurar un plan de marketing que permita el rápido posicionamiento de la nueva empresa en el segmento de clientes a trabajar.

- Implementar herramientas, metodologías y actividades que permitan identificar requerimientos del cliente y servicio postventa (mind map, customer journey map, blueprint, prototipos de servicio)

Recursos clave. Para la Propuesta de valor: *know how*, y recursos humanos como diseñadores, ingenieros, programadores, antropólogos, sociólogos. Todos estos deberán presentarse por proyecto según se infiere de las encuestas practicadas.

Para los canales y la relación con los clientes: plataforma web novedosamente diseñada, que permita un relacionamiento estrecho con los clientes a través de chat interactivo, mailing, y foros.

Socios Clave. Alianzas estratégicas que agrupen a clientes potenciales: Cámara de Comercio, incubadoras, gremios.

Proveedores de diseño gráfico, diseño web y diseño industrial.

Universidades: socio clave para el desarrollo de estudios turísticos y el acceso a información a través de servicios como minería de datos, e inteligencia de mercados.

Estructura de costos. Costos fijos: salarios de Director General, Consultor y Secretaria, honorarios contador, servicios públicos de la oficina (electricidad, teléfono, agua), arrendamiento de la oficina, publicidad, canon mensual o anual de licencias de software, hosting de la plataforma web, mantenimiento de oficina y equipos de cómputo, gastos papelería, entre otros que están cuantificados en las tablas 26, 27 y 29

Costos variables: Están representados por los honorarios de consultores adicionales a los de base que se requieran para atender demanda de servicios.

Fuente de ingresos. Inicialmente se tenía previsto varias modalidades: venta unitaria de cada implementación, venta o *fee* de consultoría, venta o *fee* de asesorías, comisión por gestión, tarifa por suscripción o tasa de uso, todas estas consolidadas en una paleta de precios dinámica según segmento de clientes o según características del servicio, cuya unidad de costo era la hora.

Luego de realizadas las entrevistas, se determinó incluir en el modelo de negocios tres opciones de pago, que serán determinadas de común acuerdo con el cliente:

- Fijo: este pago está determinado por el número de horas adquiridas por el cliente. Bajo esta modalidad se estima un valor de la hora en \$100.000 COP de acuerdo a lo evidenciado en las entrevistas, y se define un paquete mínimo de consultoría de 50 horas.
- Un pago en acciones de la empresa o participación en el negocio. Se define el número de horas de la consultoría y se define su precio total. Este precio se divide entre el valor de la acción y se determina el número de acciones que se adquieren de la compañía. Este tipo de pago solo aplicaría para las sociedades anónimas.

- Mixto: Pago fijo al inicio y un pago variable según cumplimiento de metas o resultados. Para esta modalidad se define un pago fijo estándar de \$2.000.000 COP sin importar la intervención. El componente del pago variable se basa en un porcentaje del incremento en las ventas a partir de la implementación del servicio. Este cálculo se realizará tomando como referencia el crecimiento promedio anual en ventas de los últimos cinco años; como paso a seguir se obtiene la diferencia entre el crecimiento del primer año de intervención y dicho promedio, esa diferencia se multiplica por las ventas del primer año de intervención y luego por el 30%, dando como resultado el ingreso a obtener por la consultoría. El primer año de intervención se inicia una vez finalizada la consultoría contratada en su fase de implementación, y durante ese tiempo se realizan visitas mensuales de seguimiento. Luego de terminado el año, el cliente tiene la opción de que se le implemente una nueva intervención tomando como línea base para el cálculo del incremento el monto de las ventas del año inmediatamente anterior. De esta manera se fideliza el cliente a través de ciclos anuales de consultoría.

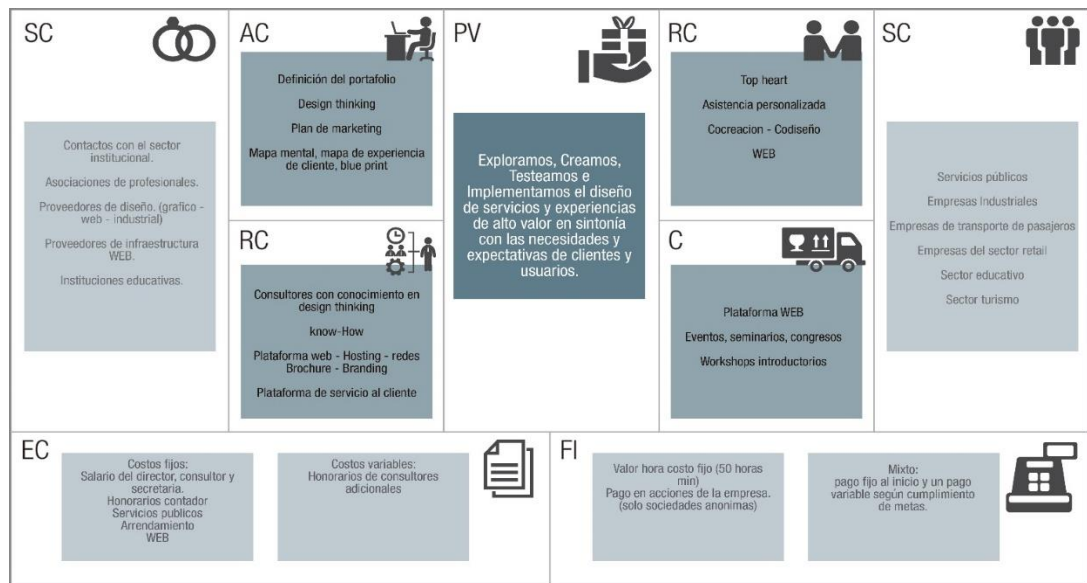
2.1.1.1 Comparación de los Modelos de Negocio. En la Tabla 5, se observa las diferencias entre el modelo de negocios inicial y el propuesto luego de la validación realizada:

Tabla 5. Comparación Modelos de Negocio

Variable	Modelo inicial	Modelo validado
Propuesta de valor	Poco clara, dispersa	Más centrada y focalizada
Segmentos de clientes	Muy general, abarcaba todos los sectores.	Más focalizada, especializada en un solo sector
Actividades clave	Diagnóstico, implementación	Diagnóstico, implementación, evaluación, control, documentación
Recursos Clave	Equipo integral	Equipo dinámico, basado en necesidades concretas de cada empresario, contar con un líder experto en todo caso
Socios Clave	Sector público, agremiaciones, proveedores diseño, universidades	Agremiaciones, proveedores de diseño
Estructura de costos	Costos fijos y variables definidos	Costos fijos y variables definidos
Relaciones clave	Muchas actividades sin estrategia definida	Actividades con foco TOP HEART
Canales	Genéricos	Definidos para cada segmento empresarial a atender
Fuente de Ingresos	Costo por horas	Menú de opciones de pago a elegir con el cliente

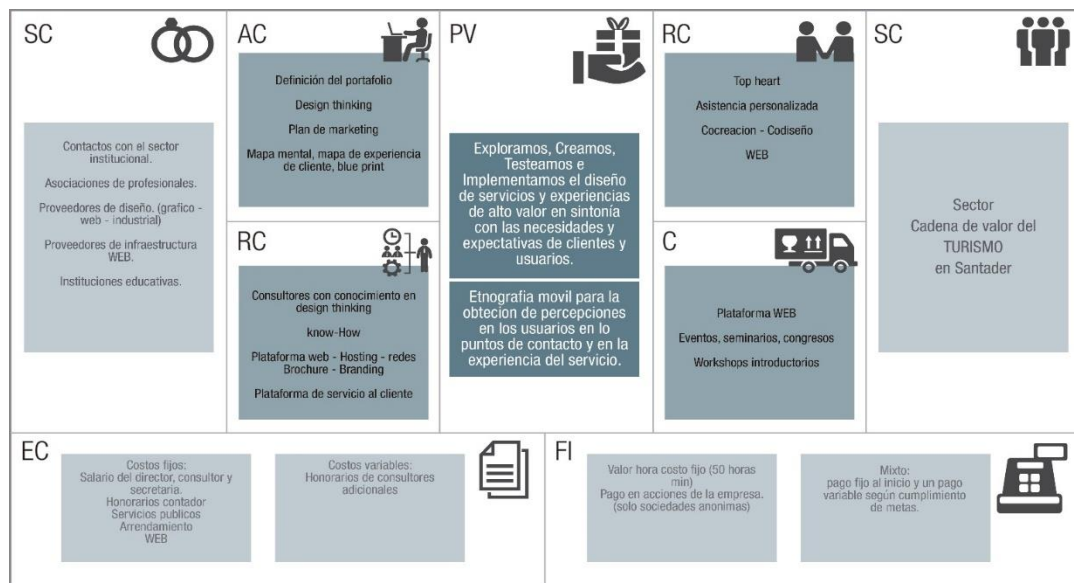
2.1.1.2 Lienzo del Modelo de Negocio Validado. A continuación se presenta en la figura 11 el lienzo del modelo de negocios validado mediante las entrevistas a los empresarios. En este lienzo se observa de acuerdo a los resultados que existen varios posibles segmentos en los que la empresa puede llegar con su propuesta de valor.

Figura 11. Lienzo de negocios validado para varios segmentos de mercado.



Se consideró importante para el desarrollo del trabajo realizar un lienzo de modelo de negocios más focalizado en el sector turismo y agregar una propuesta de valor más orientada y ajustada, aunque esta propuesta de valor es aplicable a todos los segmentos priorizados en las entrevistas de validación (ver figura 12).

Figura 12 Lienzo de modelo de negocios segmento de mercado turismo



Esta segmentación más focalizada también facilita el análisis del entorno mediante las herramientas macro (pest) y las herramientas micro (5 fuerzas de Porter)

El modelo de negocios validado es el punto de partida para las secciones presentadas a continuación:

2.1.2 Análisis del entorno

Para el segundo objetivo del análisis de mercado se realizara análisis del entorno enfocado en el sector turismo y los factores externos e internos que condicionan el modelo de negocios ajustado como punto de partida para establecer estrategias de mercado requeridas para lograr su sostenibilidad, además de un análisis de la competencia de firmas de consultoría especializadas en el sector turismo.

2.1.2.1 Análisis PEST. Factores políticos. Las orientaciones de la Ley 300 de 1996, Ley General de Turismo, que establecen que el tema de calidad turística será liderado y promovido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, articulado al Sistema Nacional de Calidad, propiciando la elaboración de normas técnicas y la certificación en calidad turística.

El establecimiento del programa de calidad turística “Hazlo con Calidad”, que busca el fortalecimiento de la gestión de la calidad al interior de las empresas turísticas, brindando apoyo para implementar estándares definidos en las normas técnicas sectoriales, tanto en las empresas, como en los trabajadores del sector, con el fin de lograr la implementación de estándares y competencias que garanticen la calidad de los servicios ofrecidos a los turistas.

La creación y posicionamiento de la marca de certificación de “Calidad Turística” para Colombia, como herramienta de promoción y reconocimiento para los procesos de certificación de empresas y destinos turísticos del sector. Esta marca, de propiedad del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se ha posicionado como una herramienta informativa y comercial para diferenciar servicios turísticos que comparativamente presenten un mejor desempeño y promueva en el turista un cambio hacia el consumo de servicios turísticos de óptima calidad.

La articulación con el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, en los procesos de normalización y certificación, así como la estructuración de contenidos educativos en la formación para el turismo.

El desarrollo de esquemas de certificación para turismo por parte del SENA y las certificadoras como aspecto fundamental para mejorar la competitividad del talento humano, de los prestadores de servicios turísticos y de los destinos.

Plan Sectorial de Turismo para la Construcción de la Paz 2014-2018, que busca el mejoramiento de la competitividad para el desarrollo turístico regional. Para este fin, consolidará los productos y experiencias de calidad existentes y diseñará nuevos productos; desarrollará nuevas obras de infraestructura turística y optimizará las existentes; implementará una campaña dirigida a prestadores

de servicios turísticos para que se certifiquen en las normas técnicas de calidad en turismo; apoyará la certificación de 3 destinos como destinos turísticos sostenibles; fortalecerá el Programa Nacional para la Formalización Turística en procura de un sector turístico, responsable, accesible y formalizado.

La estabilidad socio-política y el proceso de paz según el Departamento Nacional de Planeación (DNP) indica que el crecimiento potencial del Producto Interno Bruto (PIB) del país podría alcanzar tasas de 5.9 % anual, cifra superior al nivel de crecimiento potencial actual del 4%.

Políticas de mejoramiento de infraestructura en Colombia, con la expedición de la Ley de alianzas público-privadas (1508 de 2012), y la ley de infraestructura 2014 – 2015 (1682 de 2013), se crea el marco normativo para la modernización de la infraestructura en Colombia y la modernización de 51 aeropuertos.

En el contexto político departamental la visión prospectiva Santander Global TURISMO DE CARÁCTER MUNDIAL, cuyo objetivo es Diferenciar el Departamento a nivel internacional por ser un territorio con una oferta turística de carácter mundial, buscando fortalecer y fomentar la actividad turística en el Departamento, a través de la creación de Plan de Desarrollo Turístico y de una institucionalidad que vele por la recuperación y conservación del patrimonio histórico-cultural, y de los recursos naturales y ambientales.

2.1.2.2 Factores económicos. La actividad turística en Colombia, según el DANE, se mantiene con una participación cercana al 2% del PIB y contribuye con un 11% a la generación de empleo, especialmente en las actividades de servicios de alimentos y bebidas y de transporte terrestre de pasajeros.

Colombia crece por encima del promedio mundial y de las Américas en llegadas de turistas internacionales. Las llegadas de extranjeros no residentes a Colombia aumentaron de 1.967.814 en 2014 a 2.288.342 en 2015, mostrando un crecimiento promedio anual de 16.3%, El turismo actualmente representa más del 60% de las exportaciones de servicios del país y es el tercer generador de divisas después del petróleo y el carbón. Todos estos datos del viceministerio de turismo.

Importante desarrollo de la conectividad. Colombia cuenta con más de 1.080 frecuencias internacionales directas por semana que conectan a 43 destinos internacionales. En el país operan 24 aerolíneas internacionales.(OAG Aviation, 2015)

La normatividad actual en materia ambiental ayuda a la preservación de espacios naturales protegidos como los páramos, pero no está en contravía del turismo de naturaleza, al contrario, la sostenibilidad turística busca equilibrar estos dos aspectos.

Por otra parte, problemáticas como el fenómeno del niño, el manejo adecuado de residuos sólidos, son factores de reflexión y se convierten además en causales de reducción del arribo de turistas a la región.

En el contexto económico departamental, Santander cuenta un sin número de escenarios majestuosos por su variedad climática y topográfica, según el inventario turístico recopilado en la visión prospectiva 2019- 2030 Santander cuenta con un total de 265 atractivos naturales de los cuales solo 14 están catalogados como tipo A, otros 200 pertenecen al tipo B y los del tipo C concentran 45 atractivos naturales, lo cual, indudablemente lo ubica en una posición privilegiada en el contexto turístico Nacional ya que cuenta con el 50% del total nacional de los atractivos turísticos; dispone de 750.000 hectáreas de parques naturales y cuenta con 15 de los 35 centros históricos declarados en el país. Por otro lado, es importante recalcar que la vocación de destino del departamento puede estar encaminada a un turismo MICE (Meetings, Incentives, Conventions, Congress and Exhibitions) en donde la industria, el sector salud y la academia puedan apalancar un turismo de nivel y acorde a los retos mismos de las industrias agrupadas en el departamento. El diagnóstico para éste tipo de turismo arroja también el reto que tiene el departamento con la próxima apertura del Centro de Convenciones Neomundo y el apalancamiento de otros bienes tradicionales como CENFER

2.1.2.3 Factores sociales. Colombia cuenta con una clase media que se expande rápidamente. En 2025 representará el 46% de la población total y por lo tanto el crecimiento del gasto de consumo igualmente aumentará (4.7%).

La caracterización de los visitantes nacionales que llegan a Santander, realizada por el sistema de información turística SITUR, permite afirmar que de 10 grupos de viaje nueve están conformados por miembros de la familia, que el 76% de los visitantes buscaba actividades de ocio, recreación y descanso, y un 12% lo hacían para visitar familia y amigos. La mitad de los grupos de viaje visitan entre dos y tres municipios y un 40% entre cuatro y seis municipios, solo uno de cada diez elige específicamente un lugar. También investigo durante su estadía en Santander las redes sociales favoritas para compartir información y por ahora Facebook tiene un 65.9% de utilización frente a otras redes y destaca que 7 de cada 10 personas utilizan alguna red para compartir

Los grupos de turistas tienen como principales fuentes de información durante su estadía en Santander los sitios de alojamiento e internet. Otras fuentes importantes son la familia, los amigos o simplemente interactuando con otros grupos de viaje. En el estudio, los visitantes hacen una comparación entre las expectativas que tenían antes de llegar al destino contra las experiencias durante la estadía en cada

lugar. Encontrando que la menor calificación corresponde a infraestructura relacionada con el estado de las carreteras, el transporte local y la seguridad.²⁵

Políticas de bilingüismo para todos los sectores de la cadena de valor del sector turismo a través del Plan de Bilingüismo para la Industria Turística, liderado por el Ministerio de Industria Comercio y Turismo (MINCIT), de cara a avanzar hacia la meta de hacer de Colombia un destino de talla mundial.

2.1.2.4 Factores tecnológicos. La facilidad de desarrollar una plataforma de servicio y comunicación web a través de portales gratuitos o plantillas de bajo costo en formato wordpress para estructurar un sitio web de la empresa que permita la exposición clara del portafolio de servicios, las metodologías utilizadas, el equipo de profesionales e información de interés para los posibles clientes de la empresa de diseño de servicios.

En esta nueva era los dispositivos móviles dominarán la mayor parte del mercado y definirán la forma como los usuarios están conectados. El aprovechamiento de esta tecnología es muy importante para el sector del turismo ya que capturará información etnográfica muy valiosa en tiempo real sobre la experiencia real del turista sobre todo en su dimensión emocional que debe ser aprovechada por todos los sectores de la cadena de valor. Curso virtuales de capacitación para el sector ejecutado por la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO) y financiado por el Fondo de Promoción Turística (FONTUR)

CONCLUSIONES ANÁLISIS PEST

En el país existe actualmente una situación favorable para apoyar el sector turístico por medio de políticas de gobierno a nivel nacional y departamental que buscan lograr el desarrollo económico, la innovación y evolución social hacia otros sectores de la economía, que no hagan tan dependiente al país de las materias primas como su mayor fuente de ingresos.

Existen normas técnicas, certificaciones y políticas claras del Ministerio de industria Comercio y Turismo para jalonar las empresas de la cadena de valor hacia la prestación de servicios de calidad para los turistas que representa un gran nicho de mercado para una potencial empresa de diseño de servicios.

Las políticas de mejoramiento de la infraestructura turística por parte del gobierno traerán un aumento en el incremento de viajeros tanto nacionales como internacionales, es importante resaltar que por

²⁵ Sistema de información de turismo de Santander – Principales características de los visitantes – 2015 – consultado octubre 2016 – (en línea) tomado de : <http://www.sitursantander.co/>

ahora las cifras para Santander en cuanto a viajeros no residentes en Colombia todavía son bajas comparadas con otras regiones del país.

En consideración a la articulación del sector turismo del Departamento se contempla programas de promoción, la conectividad competitiva y la competitividad para el desarrollo turístico regional, los cuales siempre apuntan a que Santander se posea como un destino turístico de talla internacional.

El turismo es una gran oportunidad para incluir a la población más desfavorecida en las dinámicas del desarrollo, para crear una cultura de servicio y de paz, para revitalizar nuestros valores y para romper el desequilibrio social y económico existente.

2.1.2.5 Análisis de la competencia de Consultoría Especializada en Turismo. Con respecto a la consultoría especializada en turismo, estas son algunas de las firmas que se destacan por su trabajo:

- *Consultoría Internacional en Turismo.* En el mundo existen muchas empresas de Consultoría especializada en turismo sobre todo en los países en donde el turismo es una de las principales fuentes de ingreso, en la tabla 6 se muestran algunas firmas consultoras principalmente de España debido a que este país es en estos momentos la primera en el ranking de principales destinos turísticos.

Tabla 6. Resumen de Firmas de Consultoría en turismo Internacionales

FIRMA	SITIO WEB	DESCRIPCIÓN
Cepetconsulting (España)	http://www.cepetconsulting.com/consultoria-turistica/	Consultoría Turística, ofrece servicios tanto a Entidades públicas como privadas para la creación, desarrollo, puesta en valor y gestión de productos y servicios turísticos, en base a análisis y diagnósticos profesionales que den como resultado estrategias que generen acciones dirigidas al desarrollo social, económico y medioambientalmente sostenible, en asuntos relacionados con las siguientes áreas de gestión. (Planificación Turística, Marketing y Comunicación, Calidad Turística, Gestión Turística, Medioambiente y Sostenibilidad Turística, Formación Turística)
Mindproject Tourism Revolution Workers (España)	http://www.mindproject.net/	Consultoría especializada en el Ciclo Comercial Turístico en torno a las dinámicas de Cultura Digital. El Ciclo Comercial Turístico se sustenta en crear una marca/producto diferenciadora. A partir de ahí se activan las demás palancas de distribución, promoción y fidelización

Tabla 6. (Continuación)

Prototype: tourism (USA)	http://prototypetourism.com/services/	Innovadora empresa consultora de turismo y marketing digital especializada en el sector de viajes y el sector turismo. (marketing, branding, website design, social media strategy, group sales, earned media, promotional video).
Solimarinternat ional (USA)	http://www.solimarinternational.com/	Solimar International es una empresa de desarrollo de turismo y marketing que cree en el poder transformador de turismo sostenible.
Balears.t (España)	http://balearsesturisme.org/	Es una agrupación empresarial innovadora, inscrita en el registro especial del Ministerio de Industria, Energía y Turismo que pretende catalizar la transformación turística a través de la innovación y la tecnología
C&C Consultores Turísticos (España)	http://www.cycturismo.com/	C&C Consultores Turísticos, somos una consultoría Turística, independiente, dinámica, y comprometida con el desarrollo de un turismo sostenible y responsable a favor del entorno.

- *Consultoría en Turismo Nacional.* En Colombia existen actualmente ya varias firmas especializadas en consultoría de turismo en regiones del país en donde se ha comprendido que puede ser un motor de generación y desarrollo para la región en la tabla 7 se muestran algunas:

Tabla 7. Algunas empresas colombianas de consultoría en turismo

FIRMA	SITIO WEB	DESCRIPCIÓN
Nature Trips Colombia SAS	http://www.naturetrips.co/asesorias-en-turismo/	Es una empresa especializada en turismo de naturaleza y cultura, con énfasis en operación turística, consultoría, asesoría y capacitación, para el paisaje cultural cafetero y destinos turísticos estratégicos de Colombia.
Tourism Consulting	http://www.tourismconsulting.net/	Es una empresa de consultoría turística con amplia experiencia en el sector turístico colombiano. Ha trabajado hombro a hombro con empresas turísticas y administraciones públicas a lo largo y ancho de Colombia.

- *Consultoría en turismo Local.* En Santander actualmente existen varias empresas de consultoría integral y no están específicamente dedicadas al turismo (ver tabla 8)

Tabla 8. Firmas de consultoría en turismo en Santander

FIRMA	SITIO WEB	DESCRIPCIÓN
Suricatalabs	http://www.suricatalabs.com/consulta-organizacional/	En Suricatalabs realizamos una consultoría organizacional muy diferente a lo convencional, trabajamos hombro a hombro con nuestros clientes para ayudar a sacar adelante sus modelos de negocio, a través de la innovación en estrategia y mercadeo.
Fundación Colombia Competitiva	http://fccred.co/qui-nes-somos/	La Fundación Colombia Competitiva – FCCred, es una organización conformada por un equipo de profesionales, con amplia experiencia laboral en la prestación de servicios de Gestión Integral en Consultoría.
Turislaboratorio de Desarrollo Turístico	http://www.turislaboratorio.com/	Estamos a la vanguardia de las tendencias del turismo, para ayudar a planificar destinos, crear experiencias, diseñar productos turísticos e incrementar la competitividad de las empresas del sector. Somos un equipo de profesionales comprometido y multidisciplinar que se complementa para ofrecerle las mejores soluciones a sus clientes

Las firmas de consultoría en Colombia tienen un precio de promedio de referencia de \$150.000 COP hora.

Para el objetivo 3 del análisis de mercado se realizará a continuación un cálculo del tamaño de mercado y la demanda potencial del modelo de negocio ajustado a través de información obtenida a través de la validación del modelo de negocios por medio de las entrevistas y el análisis del entorno a partir de los factores macro.

2.1.3 Investigación de Mercados. *Objetivos de la investigación de mercados.* Cuantificar el mercado al cual la empresa dirigirá sus servicios. Estimar la demanda potencial que habrá durante el primer año de funcionamiento como base para proyectar ingresos a cinco años y para definir las estrategias de mercado.

2.1.3.1 Mercado Total. Aunque ya se había focalizado las empresas del sector turismo como mercado objetivo, se considera como mercado total el 100% de las empresas pequeñas y medianas del departamento de Santander, ya que las mismas son susceptibles de realizarles consultoría. El número total de empresas registradas en Santander es 73.467, de estas aproximadamente el 1% son medianas (601), y el 4% son pequeñas (2720). Ver Tabla 99. Empresas en Santander por tamaño.

Tabla 9. Empresas de Santander por tamaño.

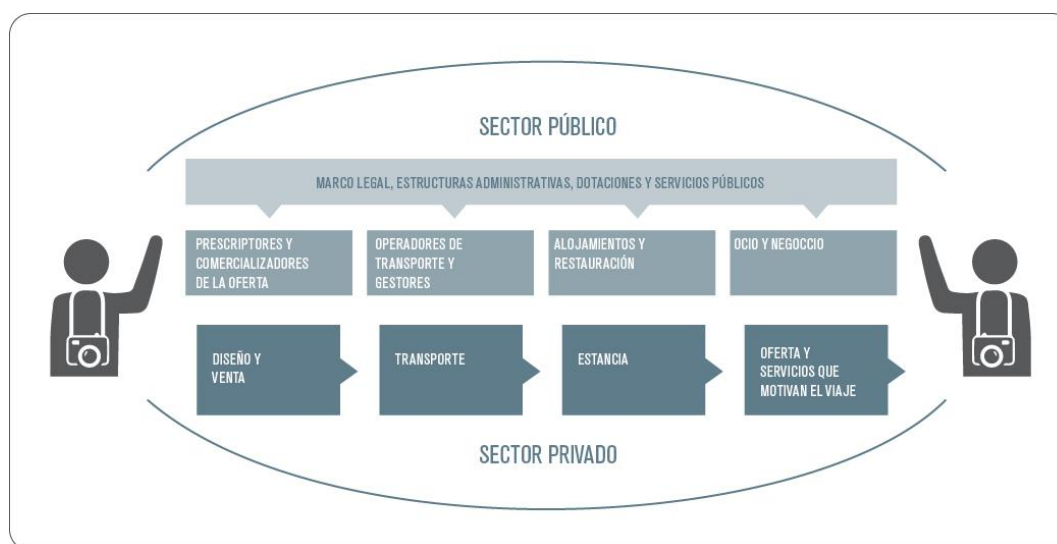
TIPO JURÍDICO	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
Persona Natural	59.458	583	84	6
Sociedades	10.260	2.109	513	160
Empresas unipersonales	262	28	4	

Fuente: compite360.com

2.1.3.2 Segmentación del mercado potencial. Para reconocer que la demanda del servicio se parte de definir el interés que las empresas tengan de solicitar servicios de consultoría. Según las entrevistas desarrolladas, se puede deducir que existe la disposición y el interés de contratar la consultoría. Se definen por tanto dos sub segmentos a atender dentro del segmento de empresas del sector turismo: Segmento Empresarial y Segmento Institucional, descritos a continuación:

2.1.3.3 Mercado objetivo Empresarial. El mercado objetivo empresarial es el de las empresas pequeñas y medianas del departamento de Santander que están en la cadena de valor del sector turismo (ver figura 13) y que tienen el interés en o han realizado esfuerzos por contratar una consultoría, enfocada al beneficio de la empresa. Se priorizó el sector de turismo teniendo en cuenta los resultados de las entrevistas desarrolladas y lo concluido del análisis PESTAL en materia de oportunidades para este sector.

Figura 13. Cadena de valor del sector turismo



Fuente: http://www.esthergarsan.com/wp-content/uploads/2012/07/cadena-de-valor580_333-580x333.jpg

Dadas las limitaciones en cuanto al alcance que tiene la empresa por su tamaño y recursos humanos, se establece como meta de mercado atender en el primer año al 1% del total de las empresas que conforman el tamaño del mercado objetivo. Este número se calculó tomando como base la información contenida en compite360.com respecto al número de empresas activas de las siguientes actividades económicas : Actividades y servicios de comidas y bebidas (5814 empresas), actividades deportivas, recreativas y de esparcimiento (507 empresas), Actividades de las agencias de viaje, operadores turísticos, servicios de reserva y relacionados (463 empresas) y Servicios de Alojamiento (890 empresas), para un total de 7674 empresas, cuyo 1% equivale a 76 empresas al año.

El crecimiento esperado es del 1% anual para los siguientes años, porcentaje basado en el decreciente ritmo de creación de empresas en Santander en los últimos años. Ver Tabla 10, en la cual se observa un decrecimiento de casi el 10% entre el 2014 y el 2015.

Tabla 10. Crecimiento Creación Empresas Santander

NUMERO DE EMPRESAS		CRECIMIENTO	
2016	2.404	2015 – 2016*	-80.3%
2015	12.201	2014 – 2015	-9.9%
2014	13.542	2013 – 2014	9.58%

Fuente: Compite360.com

2.1.3.4 Mercado Objetivo Institucional. Además de las empresas pequeñas y medianas prestadoras de servicios turísticos anteriormente mencionadas a quienes se asesora en la mejora de su producto experiencial y que conforman la cadena de valor del sector turístico, se propenderá a realizar consultorías turísticas a los que se consideran clientes institucionales entre los cuales se pueden destacar la Gobernación de Santander, los distintos municipios que conforman el departamento, Institutos Municipales, Parques, Corporaciones, Cámaras de Comercio, Universidades, entre otros, buscando la mejor forma de mejorar la experiencia de los turistas mediante planificación turística, análisis de competitividad, realizando un marketing turístico y brindando capacitación cuando se requiera.

Para tener una idea del tamaño del mercado institucional, a nivel local la Cámara de Comercio de Bucaramanga maneja un presupuesto anual cercano a los quinientos millones de pesos para la promoción y fortalecimiento del cluster de turismo de Santander. A nivel Nacional, Fontur ejecutó en 2014 diez y seis mil millones en su línea de competitividad, y cincuenta y dos mil millones en su línea de fortalecimiento de la promoción turística.

2.1.3.5 Perfil del consumidor en el mercado objetivo. Los consumidores en el mercado objetivo seleccionado se caracterizan por ser empresas de pequeño y mediano tamaño, es decir, que tengan entre 11 y 200 empleados y activos totales por valor entre 501 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, ubicadas en el departamento de Santander y que su facturación anual sea igual o superior a cien millones de pesos COP. Las empresas clientes deben pertenecer a algún eslabón de la cadena de valor del sector turismo de Santander, y tener una afinidad hacia el desarrollo de prácticas en pro del beneficio de la empresa.

El segmento institucional está conformado por entidades públicas, privadas y mixtas que promueven el desarrollo de empresas del sector turismo, entre ellas: Fontur, Acodres, Cotelco, Cámaras de Comercio, y entes territoriales como Alcaldías y Gobernación de Santander.

2.1.3.6 Tamaño de la muestra. Para determinar la muestra para la investigación de mercados se escogió el método no probabilístico de juicio ya que la información solicitada involucra conocimiento sobre las decisiones y planes de la alta gerencia o de las áreas especializadas en el tema de servicios de las empresas, por lo que se realizó la investigación con un grupo de expertos, personas de la gerencia de las empresas o muy cercanas a ella que aporten sus vastos conocimientos en el tema. Como es de suponer, la disponibilidad de estas personas es limitada, por lo que el grupo focal no podía ser muy grande. Se escogió un grupo de ocho (8) gerentes o altos directivos de empresas de diversos sectores para realizar las entrevistas.

2.1.3.7 Recolección de Información. Con el fin de recolectar la información necesaria se utilizaron fuentes primarias y secundarias útiles para realizar un diagnóstico de la situación actual y de la acogida que podría tener el servicio ofrecido en el mercado objetivo. Las fuentes secundarias utilizadas fueron fuentes bibliográficas, informes sectoriales y censos realizados en la región, entre otras. Como método para realizar la recolección de la información desde una fuente primaria se utilizó la entrevista con el fin de recolectar información acerca del interés que existe en las empresas de contratar servicios de consultoría para la mejora de sus servicios. Se preguntó a los gerentes de empresas pequeñas y medianas en la ciudad de Bucaramanga acerca de su punto de vista en cuanto al modelo de negocio propuesto. A partir de los resultados obtenidos se identificaron necesidades, se priorizó el segmento de clientes a abordar y se escogieron las estrategias a aplicar.

2.1.3.8 Resultados. Ver entrevistas en Anexo 3. De las empresas de la muestra, el 100% por ciento estarían dispuestas a pagar por algún tipo de consultoría, e incluso ese mismo porcentaje estaría dispuesto a contratar los servicios ofrecidos. Si bien esto es alentador, todos los encuestados manifestaron recomendaciones de mejora en aspectos críticos de la compra como precio, forma de pago, el servicio en sí y el equipo de trabajo, siendo de estos, el más crítico la forma de pago (25% de aceptación). Esto también se refleja en una favorabilidad el 76% en promedio de la propuesta de valor, la cual se debió mejorar en cuanto a claridad y complejidad.

2.1.3.9 Evolución del mercado objetivo. Se espera que el mercado objetivo evolucione con una tendencia creciente, dependiendo básicamente de dos factores: en primer lugar, el aumento en incentivos y para la creación de empresas turísticas, en especial PYMEs. Como segundo factor está el creciente interés de las empresas por llevar a cabo actividades de mejoramiento de sus servicios bien estructuradas y de carácter más formal.

2.1.3.10 Competencia y Sustitutos. Los posibles sustitutos de la empresa son las otras organizaciones o consultores individuales que presten asesoramiento en temas relacionados con mejoramiento de servicios. Los principales competidores son las empresas consultoras ya existentes, las de mayor trayectoria e importancia a nivel departamental son Fundación Colombia Competitiva, y Suricata. Estas organizaciones se han concentrado en atender el mercado de las medianas empresas en el país, no han prestado gran atención en las pequeñas empresas de Santander en general, por lo que dejan un nicho importante por atender, que es el turístico, esto presenta una oportunidad grande para la empresa. En el numeral de análisis de la competencia se detallan los principales competidores haciendo una comparación que permite evidenciar fortalezas y debilidades de acuerdo a los criterios de compra identificados.

2.1.3.11 Proyección de ventas a 5 años. Para la proyección de ventas se tiene en cuenta las modalidades de pago por cargo fijo y mixto. Se excluye la modalidad de adquisición de acciones dada la complejidad del cálculo de la misma teniendo en cuenta que el ingreso dependerá del valor de la acción, el número de acciones, su valorización en el tiempo, etc.

Para el caso de la modalidad de cargo fijo se asume el plan mínimo de 50 horas, a cien mil pesos la hora. Para el caso de la modalidad de pago mixto se parte de las ventas anuales de las empresas del sector descrito en la tabla 11.

Tabla 11. Ventas sector turismo Año 2015

Sub grupo Económico	Ventas Anuales
Agencias de Viaje y Operadores Turísticos	\$1.321.987.000
Alojamiento y Servicios de Comida	\$5.653.954.000
Actividades artísticas, de entretenimiento y esparcimiento	\$389.872.000
Total	\$ 7.365.813.000

Fuente: compite360.com

Partiendo del supuesto que se va a impactar en un 20% promedio la facturación de cada empresa, esto representa \$20.000.000 de incremento anual por empresa, por lo que el 30% correspondería a los ingresos por consultoría que equivalen a \$6.000.000 por empresa. A este valor de ingreso variable debe sumarse el componente fijo, que según se indicó en el modelo de negocio, es de dos millones por empresa. La cuantificación de los ingresos, por cada una de las dos opciones, se observa en la tabla 12.

Tabla 12. Ventas año 1

Modalidad de Ingreso	No. Horas	Valor Hora	Componente Fijo			Componente Variable					Ingreso Total Anual
			Valor Fijo por Empresa	No. Empresas	Ingreso Fijo anual	Ventas anuales Empresas	No. Empresas	% incremento	% participación consultoría	Ingreso variable anual	
Cargo Básico	50	\$100.000	\$5.000.000	76	\$380.000.000						\$380.000.000
Pago Mixto			\$2.000.000	76	\$152.000.000	\$100.000.000	76	\$20.000.000	\$6.000.000	\$456.000.000	\$608.000.000

El ingreso total anual mostrado en la tabla 12 se basa en los cálculos realizados en la sección de segmentación del mercado objetivo, en el que se mencionó que el 1% del tamaño del mercado corresponde a 76 empresas.

En la tabla 12 se presentan dos casos hipotéticos, en el primero se asume que las 76 empresas contratan cargo fijo y en el segundo que las 76 empresas contratan cargo mixto. La explicación de cómo se calcularon los ingresos anuales en cada caso se presenta a continuación:

Para el caso del cargo fijo, se multiplica 50 horas como paquete mínimo de consultoría a razón de cien mil pesos la hora, dando como resultado cinco millones de pesos por empresa, que multiplicado por 76 empresas, da como resultado un ingreso anual de trescientos ochenta millones de pesos.

Para el caso del cargo mixto, se suma el cargo fijo más el cargo variable, según se muestra en la tabla, dando como resultado seiscientos ocho millones de pesos. Para este caso, el cargo fijo resulta de multiplicar dos millones de pesos por 76 empresas, para un subtotal de ciento cincuenta y dos millones de pesos. En el cargo variable se asume que las empresas parten de una facturación anual de cien millones de pesos y que aumentan el 20%, que equivale a veinte millones de pesos. De dicha suma el 30% corresponde a la comisión por resultados, que equivale a seis millones de pesos por empresa,

que multiplicado por 76 empresas, daría un total de cuatrocientos cincuenta y seis millones de pesos por concepto de cargo variable.

En las proyecciones financieras que se muestran más adelante, se presenta un escenario más realista en el que mensualmente se atiende máximo a tres empresas, para 36 empresas por año, y se modelan tres escenarios:

- Escenario 1: 100% de ingresos cargo fijo
- Escenario 2: 100% de ingresos pago mixto
- Escenario 3: 50% ingresos cargo fijo y 50% de ingresos pago mixto.

En cualquiera de esos escenarios no se tendrá en cuenta los ingresos del segmento de mercado institucional.

2.2 ANÁLISIS TÉCNICO

Al tratarse de una empresa de diseño de servicios enfocada en consultoría de turismo, los principales elementos técnicos a tener en cuenta son los productos o servicios a prestar y los requerimientos del personal que debe ser contratado (consultores). También se debe establecer una descripción del proceso de oferta de los servicios. Partiendo del análisis de la oferta realizada en el estudio de mercados y de la investigación realizada en las propuestas de estudios de diferentes universidades y el perfil que se espera de un diseñador de servicios se describirán a continuación los servicios ofrecidos por la empresa.

Para los requerimientos del personal a contratar (colaboradores) tendremos en cuenta las especificaciones de los servicios a prestar.

2.2.1 Definición del portafolio de servicios. Teniendo en cuenta los servicios a ofrecer se establecieron los siguientes servicios a ofrecer por parte de la empresa en su portafolio de servicios:

Investigación etnográfica y en servicios centrada en el usuario. Por medio de metodologías de diseño centradas en el usuario realizar investigación etnográfica que permita capturar información, analizar la experiencia y generar conexiones emocionales a través de los múltiples puntos de contacto entre el usuario y el servicio lo que permite la construcción de valor para el cliente.

Implementación, seguimiento y control de los servicios. A partir de un enfoque de gestión integral aplicado a toda la organización en el diseño, implementación, mantenimiento y soporte de servicios

exitosos, apoyados en herramientas de diseño como el blueprint del servicio, la co-creación, el co-diseño y tecnologías digitales para la construcción de experiencias.

Construcción de la propuesta de valor de su organización o empresa. Diseño de estrategias de creación de valor, con la contribución del pensamiento de diseño en el desarrollo de estrategias de diferenciación y ventajas competitivas sostenibles, desde la perspectiva del cliente. Ayudamos a Definir modelos de negocio.

Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo. Desarrollado a través de ejercicios proyectuales para la solución de problemas gerenciales; basados en la creatividad, el prototipado y la iteración, ayudamos a construir las habilidades que necesitan las empresas u organizaciones para la mejora continua en la prestación de servicios, entrenamiento en procesos y herramientas de design thinking.

2.2.2 Mapa de procesos. Se debe definir la estructura y operación de la empresa, las relaciones entre las áreas operativas y sus actividades, describiendo los aspectos técnicos y organizativos necesarios para la ejecución de los servicios

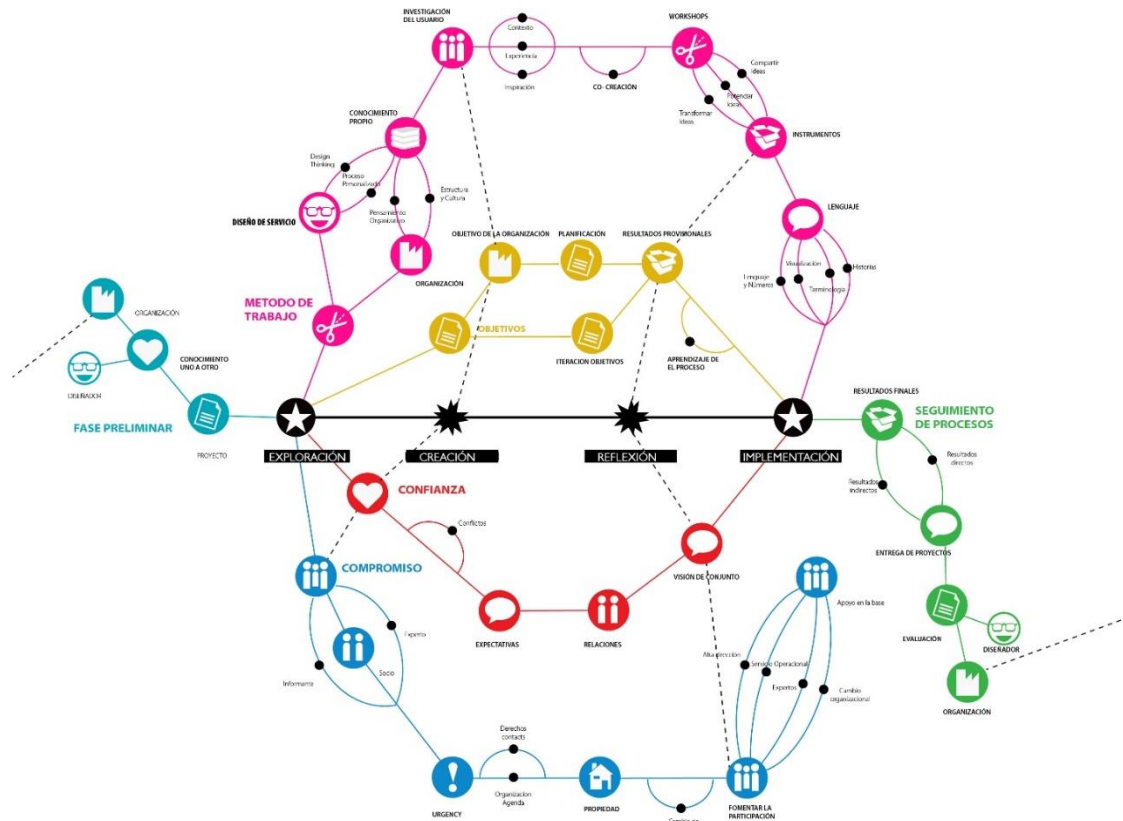
En el diagrama a continuación se relaciona la posición de cada uno de los procesos respecto a la cadena de valor. El mapa de procesos se encuentra dividido en tres macroprocesos: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo. (ver figura 14)

Figura 14. Mapa de procesos de la empresa.



2.2.3 Metodología del diseño de un servicio. En capítulos anteriores se explicaba una metodología general resultante del análisis de metodologías aplicadas por otras empresas o resultado de investigaciones referentes al tema del diseño de servicios. Consiste en 4 fases que Stickdorn, Y Schneider llaman *Exploración, Creación, Reflexión e Implementación*. En la figura 15 se bosqueja un mapa a partir de una línea de tiempo que contiene estas 4 fases y alrededor se grafican las actividades y actitudes con las que se debe abordar el diseño de un servicio para obtener resultados satisfactorios tanto en la organización cliente como en la empresa.²⁶

Figura 15. Mapa del proceso del diseño de un servicio



Fuente: Service design insights from nine case studies– 2013

En el gráfico anterior se observa que antes de las 4 fases de la metodología debe existir una fase preliminar en la que el cliente y la firma de diseño de servicios establecen unos lazos de comunicación para definir alcances y propósitos, es una fase de empatía y de entendimiento de los objetivos del proyecto estableciendo el problema a resolver.

²⁶ Fuente: Service design insights from nine case studies- Enninga, Tanja; Manschot - 2013 [en línea] tomado de: https://issuu.com/servicedesigninpraktijk/docs/service_design_insights_from_nine_c - pag 179 - 185

En la fase de exploración se establecen 4 elementos fundamentales para desarrollar un proyecto: *métodos de trabajo, objetivos, confianza y compromiso*.

Los *métodos de trabajo* pueden llegar a ser un proceso muy flexible en el que se trabaja junto con los clientes mediante un proceso de pensamiento de diseño a través de la investigación de usuario, co - creación y workshops, generando instrumentos para compartir el resultado y un lenguaje para comunicarlas.

Los *objetivos* son discutidos al inicio del proyecto, a menudo existen varios, en el proceso se asegura un enfoque amplio que también evoluciona en el transcurso del proyecto: iteración de objetivos (problemas de fondo, oportunidades y posibles soluciones, objetivos reiterados o reformulados), Objetivos de la organización (la organización está centrada en la operación de los servicios, los diseñadores en explorar posibilidades), planificación, resultados provisionales, aprendizaje del proceso.

La *confianza* en el proceso de diseño, en la forma de trabajo, en las partes afectadas y las personas que participan. Ayudarse unos a otros para expresar expectativas y experiencias, las relaciones entre el diseñador y la organización deben ser de cooperación y muy flexibles una visión de conjunto.

Finalmente el *compromiso* que requiere el proceso debe ser alto para todas las partes con el fin de garantizar el continuo entendimiento.

Al final de la línea de tiempo se añade una fase más que se puede llamar, seguimiento de procesos en el que conjuntamente con la organización se puede establecer una evaluación de resultados esperados y alcanzados.

2.2.4 Proceso de oferta de los servicios

Diagrama de procesos o flujograma. Los procesos de consultoría parten de un problema o una posibilidad de mejora detectados en una organización.

El proceso para prestar el servicio de consultoría se puede descomponer como se muestra en la figura 16, en los siguientes pasos o etapas para completar satisfactoriamente el proceso de prestación del servicio, se describen las actividades generales a emprender.

Figura 16. Proceso de prestación del servicio con algunas herramientas de apoyo.



2.2.5 Tamaño del proyecto

Factores que condicionan el tamaño del proyecto. Dado que es una empresa que se dedica a prestar un servicio de consultoría el tamaño óptimo se obtendrá con base al personal necesario con el que la empresa va a contar para poder cumplir con la demanda y también se tendrá en cuenta el estudio de mercados realizado, la cantidad de recursos tecnológicos disponibles y el acceso a los recursos financieros y administrativos.

El mercado. Teniendo en cuenta lo establecido en el estudio de mercados y también en la capacidad de atender la demanda según las proyecciones financieras, la empresa en el primer año tendrá una etapa pre-operativa de 5 meses y una etapa operativa de 7 meses en los cuales la meta es hacer 3 consultorías por mes o sea 21 en total en el primer año, que corresponde al 0,3% de 7674 empresas definidas como demanda potencial.

Estas tres consultorías equivalen a 150 horas hombre, cubiertas en su mayor parte por la capacidad que ofrece el consultor coordinador de 136 horas mes. Sin embargo, con la capacidad del Director, quien también ejerce funciones de consultoría, se evidencia suficiente capacidad para atender las tres consultorías propuestas.

En cuanto a la proyección de ventas para los siguientes años, se estableció como meta un crecimiento de un 1% anual por lo que la cantidad de empresas a atender en el año 2 será de 37 servicios de consultoría.

La tecnología. Para la empresa de diseño de servicios se requieren dos computadores portátiles en lo posible, que contengan las licencias del software a utilizar. Adicionalmente contratar un servicio de internet como una herramienta de acceso a la información y contacto con el cliente.

Los recursos financieros. Para la puesta en marcha de la empresa de diseño de servicios y para atender la demanda proyectada de acuerdo a los resultados del estudio de mercados y el trabajo de campo a realizar se necesitan unos recursos financieros, para lo cual se cuenta con un recurso propio de 7 millones de pesos y se plantean dos maneras de acceder al resto del capital necesario, esto se especifica en el análisis financiero.

La mano de obra necesaria. Inicialmente el personal con el que se contará será el suficiente para las metas trazadas. El director general y el consultor se encargarán del trabajo de oficina y el de campo, estas dos personas deberán tener las competencias y conocimientos acerca del diseño de servicios, investigación etnográfica, pensamiento de diseño (design thinking) y análisis estratégico. Además se contará con una secretaria encargada de las labores de oficina y de gestión de clientes. Y un contador contratado por prestación de servicios.

Las disposiciones legales. No existe una legislación actual en cuanto a empresas de diseño de servicios, y la empresa deberá estar en el sector de consultoría en el cual no hay restricciones para la firma de consultoría a crear.

Jornada laboral y cálculo de las capacidades. Para la capacidad de servicio de la empresa de diseño de servicios es necesario especificar que se trabajaría 8 horas al día de lunes a viernes de 8 a 12 y de 2 a 6 pm y el sábado de 8 a 12, menos domingos y festivos, además desde enero hasta diciembre. Esto teniendo en cuenta que la gran mayoría de empresas laboran de esta manera en estos horarios y días.

Se considera que el tiempo real del servicio son 6 horas; las 2 horas restantes se utilizarán en cubrir necesidades fisiológicas, descansos y tiempo suplementario de trabajo para higiene, llamadas telefónicas a clientes y desplazamientos a las empresas para la realización de actividades.

El sábado se trabajarán 4 horas en donde el tiempo real sería de 3 horas. En total serían 34 horas a la semana por cuatro semanas, para 136 horas hombre al mes por consultor.

2.2.6 Capacidad instalada. Las ventas proyectadas para el primer año son de 21 consultorías, ya que se parte de un período de etapa pre-operativa de cinco meses, a partir del sexto mes se buscará realizar 3 consultorías por mes.

Para los años siguientes se toma una tasa de crecimiento de las ventas de aproximadamente 1%, basado en la tasa de creación de empresas en la ciudad de Bucaramanga en los últimos años. Se espera para el quinto año de funcionamiento atender a aproximadamente 37 empresas en el año. Durante el estudio de mercado y las proyecciones financieras se estimó que un servicio de consultoría podría consumir en promedio 50 horas, por lo que se puede establecer este número de horas como el mínimo inicial por empresa.

2.2.7 Localización de la empresa

Factores para la localización de la empresa de diseño de servicios. A partir del estudio de mercado realizado se identificó que el mercado objetivo empresarial e institucional está ubicado en el departamento de Santander. Los factores a tener en cuenta son la ubicación de posibles clientes, la facilidad en el acceso del transporte, la infraestructura de servicios públicos, el valor de los arriendos, la disponibilidad de mano de obra y la seguridad de la planta física.

Macrolocalización. La empresa se ubicará en el Departamento de Santander, por lo que la ubicación más adecuada inicialmente para la empresa es la ciudad de Bucaramanga

Microlocalización. De acuerdo al análisis de los factores se determinó que es de gran importancia estar ubicado en un centro empresarial donde la posibilidad de contacto con diversos tipos de empresas es muy alta, además de que factores como la infraestructura, la seguridad y la facilidad de acceso obtienen puntos muy altos, tal vez el inconveniente es localizar un local con el valor de arriendo adecuado para el inicio de la empresa.

2.2.8 Tamaño de las instalaciones. De acuerdo con el número de personas establecidas para el desarrollo del proyecto se define un área de trabajo con las características presentadas a continuación: Área 70 m² mínimo, parqueadero, 2 baños, ubicada en un centro empresarial y con un canon de arrendamiento alrededor de 1.500.000

2.2.9 Plan de compras y gastos. Para la instalación y operación de los servicios de consultoría se requieren los siguientes recursos para la adecuación de las oficinas (ver tabla 13)

Tabla 13. Equipos de oficina y mobiliario

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorio en madera con archivador 120 x 50 cm	4	\$300,000	\$1,200,000
Sillasde oficina ergonómica espaldar plástico mediano con platina, base plástica.	8	\$70,000	\$560,000
Estante metálico 3 x 3 metros	1	\$150,000	\$150,000
Tablero acrílico 3 x 3 metros	2	\$110,000	\$220,000
Impresora de inyección multifuncional (copiadora, escáner, impresora), con funcionalidad USB	1	\$800,000	\$800,000
Archivador metálico con 3 gavetas, una para carpetas.	2	\$150,000	\$300,000
Mesa de Juntas de 2,4 x 1,2 de 6 puestos en madera	1	\$1,500,000	\$1,500,000
		Total	\$4.730.000

Para la administración y gestión de la información en la ejecución de los servicios de consultoría se requieren los siguientes recursos tecnológicos: (ver tabla 14)

Tabla 14. Recursos Tecnológicos

Descripción	Cantidad	Costo unitario (COP)	Total (COP)
Computador de escritorio Intel® Core™ i5 6400T, 4 Gb de RAM, DD de 1 Tera, con licencia Windows 10	2	\$2.000.000	\$4.000.000
Licencias de office 365 Personal	2	\$200.000	\$400.000
CorelDRAW Graphics Suite X8	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Página web administrable, diseño exclusivo, adaptada a móviles, con hosting, dominio y correo personal, formularios de contacto.	1	\$3.000.000	\$3.000.000
Total			\$9.400.000

Depreciación. En la tabla 15 se presenta la depreciación de los activos fijos a adquirir.

Tabla 15. Depreciación año 1

PRESUPUESTO DE DEPRECIACIÓN NOMBRE DEL ACTIVO	INVERSIONES AÑO 1	DEPRECIACIÓN DEL PERIODO AÑO 1			
		TOTAL	ADMINISTRACIÓN	VENTAS	PRESTACIÓN DEL SERVICIO
MUEBLES, ENSERES Y EQUIP. DE OFICINA	4.730.000	473.000	94.600	94.600	283.800
COMPUTADORES	4.000.000	800.000	320.000	480.000	0
SOFTWARE Y EQUIP. DE COMUNICACIÓN	5.400.000	1.800.000	720.000	1.080.000	0
TOTAL	14.130.000	3.073.000	1.134.600	1.654.600	283.800

Costos y Gastos mensuales. A continuación se presentan los costos y gastos mensuales a tener en cuenta para la operación de la empresa en la tabla 16.

Tabla 16. Costos y Gastos Mensuales

DETALLE	MONTO MENSUAL	ADMON	VENTAS	PRODUCCIÓN / SERVICIOS (CIF)
ARRIENDO OFICINA	1500000	300000	600000	600000
SERVICIO ENERGÍA ELÉCTRICA	70.000	14.000	28.000	28000
SERVICIO DE AGUA, ASEO Y ALCANTARILLADO	60.000	12.000	24.000	24000
SERVICIO DE TELÉFONO FIJO E INTERNET WIFI	90.000	18.000	36.000	36000
SERVICIO DE TELEFONÍA MÓVIL Y DATOS	80.000	16.000	32.000	32000
CÁMARA DE COMERCIO (Provisión Renovación matrícula mercantil anual)	16.667	16.667	-	0
SEGUROS (de los Equipos de Cómputo)	20.000	20.000	-	0
PUBLICIDAD (impresiones, pendones, tarjetas de presentación)	400.000	-	400.000	0
CUATRO POR MIL (provisión Gravamen movimiento financiero)	27.500	27.500	-	0
PAPELERÍA (resmas, tintas, lapiceros, carpetas)	50.000	50.000	-	0
MANTENIMIENTO (provisión para mantenimiento de equipos de cómputo)	50.000	50.000	-	0
INDUSTRIA Y COMERCIO (Provisión impuesto anual)	20.625	-	20.625	0
ARTÍCULOS DE ASEO (papel higiénico, detergente, ambientadores, escobas, traperos)	20.000	20.000	-	0
ACTUALIZACIÓN LICENCIAS DE SOFTWARE	75.000	7.500	15.000	52500
CAFETERÍA (Café, aromáticas)	50.000	10.000	20.000	20000
ENCOMIENDAS (Provisión para envío de correspondencia)	50.000	25.000	25.000	0
TOTAL COSTOS Y GASTOS MENSUALES	2.579.792	586.667	1.200.625	792.500

El rubro de plan de mercadeo que en la tabla 17 se muestra con cuatrocientos mil pesos mensuales, totaliza en el año cuatro millones ochocientos mil pesos, cuyo detalle se muestra a continuación.

Tabla 17. Presupuesto Plan de Mercadeo

PRESUPUESTO PLAN DE MERCADEO				
Ítem	Unidad	Cantidad.	Valor Unitario.	Total
Tarjetas de presentación	millar	1	100.000	100.000
Fachada	unidad	1	2.000.000	2.000.000
Hojas membrete	millar	1	180.000	180.000
Carpetas institucionales	unidad	500	500	250.000
Pendones institucionales	unidad	4	50.000	200.000
Publicidad posicionamiento web/redes	Año	1	2.070.000	2.070.000
			Total	4.800.000

La ubicación de la empresa se realiza teniendo en cuenta el mercado objetivo, facilidad de acceso a los clientes y costos de arrendamiento.

En el mapa de procesos se definieron los procesos operativos principales de la empresa de diseño de servicios y se definió la metodología a aplicar con cualquier empresa u organización en un proceso de diseño de un servicio.

El tamaño de la empresa y los recursos necesarios para su operación se definieron teniendo en cuenta la fracción del mercado a abarcar y la interacción efectiva de los procesos, de tal forma que permita determinar el presupuesto necesario para la operación de la empresa.

Al presentarse una demanda de servicios mayor a la capacidad de la empresa, se contratarán profesionales especializados en el tema por medio de contratación por prestación de servicios

2.3 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

La conformación de una estructura organizativa hace referencia a la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos, además se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo.²⁷

2.3.1 Estructura Organizacional. Para el modelo inicial de la empresa de Diseño de Servicios y de acuerdo al estudio de mercados y las proyecciones financieras para atender en el primer año 18 empresas y con una fase pre-operativa de 5 meses, se requerirá de un trabajo interdisciplinario.

Partiendo de lo anterior se estableció la necesidad de un director que tenga las funciones de consultor y a la vez la formulación de propuestas, también será responsable de los resultados obtenidos por la firma y estará a la cabeza del organigrama.

El director tendrá a su cargo un consultor contratado de tiempo completo y una secretaria que realizaran sus labores de acuerdo a un manual de funciones y además se contratará un contador externo para el manejo de la parte financiera.

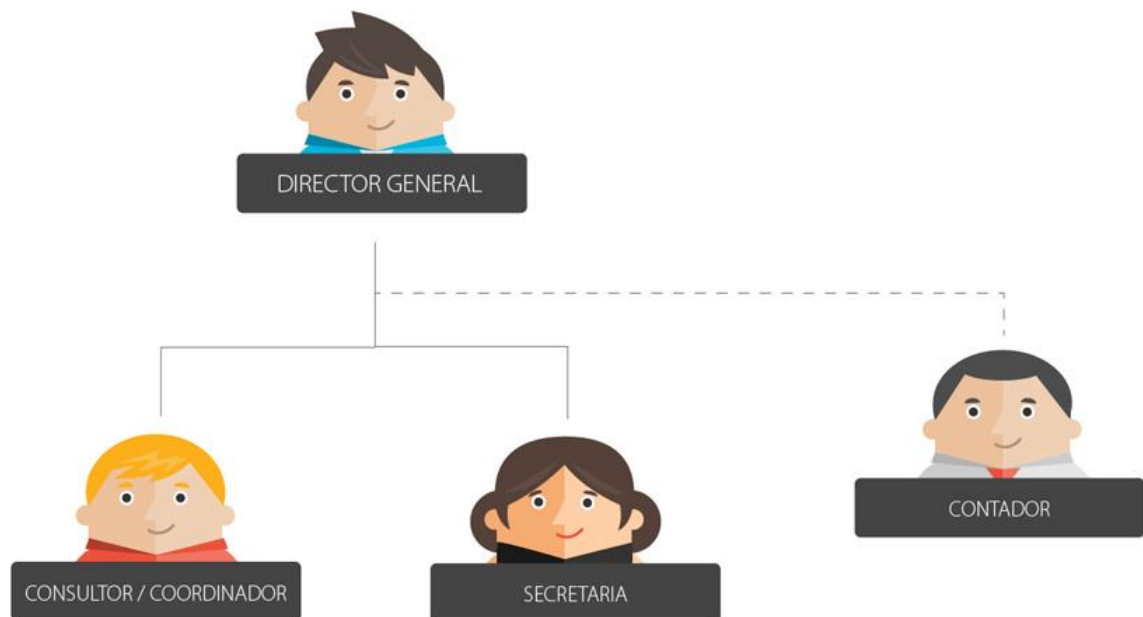
El cargo de consultor tendrá asociado un nivel de coordinación en caso que el tamaño de los clientes o el nivel del proyecto así lo requieran.

Es evidente que una estructura organizacional plana es más conveniente que una piramidal debido al tamaño de la empresa.

En la figura 17 se ilustra la estructura organizacional diseñada para la firma.

²⁷ Lusthaus, C Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño pag 53 Octubre 2016 [en línea] tomado de: <https://books.google.com.co/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA53&dq=estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ei=efVpUq73CMY5kQeNn4G4AQ&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false>

Figura 17. Organigrama de la empresa de diseño de servicios



2.3.2 Manual de funciones. El manual de funciones es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización y que sirve como guía para todo el personal, contiene esencialmente la estructura organizativa y la descripción de las funciones de todos los puestos de trabajo y la descripción del perfil de cada puesto (ver tablas 18, 19, 20 y 21)

Tabla 18. Descripción de cargos y perfiles director general

CARGO	Director general
OBJETIVO	Garantizar el adecuado manejo administrativo de la empresa, ejecutando labores de planeación, organización, ejecución y dirección, a la vez que cumple las funciones de consultor de diseño de servicios.
DESCRIPCIÓN FUNCIONES	Direccionar y evaluar el cumplimiento de las áreas de la organización, proponer ajustes, disposiciones para la estandarización de procesos y trámites administrativos, participación en los proyectos iniciales de diseño de servicios de la empresa para su mejor orientación.
PERSONAL A CARGO	Consultor coordinador, Secretaria
FORMACIÓN	Preferiblemente Profesional en diseño Industrial o áreas afines, posgrados en áreas administrativas.

Tabla 18. (Continuación)

HABILIDADES	Liderazgo. Habilidades de comunicación. Habilidades en el uso de tecnologías de la información. Capacidad de trabajar en equipo. Automotivación e iniciativa. Emprendedor.
EXPERIENCIA	Experiencia de 2 años en Dirección proyectos.

Tabla 19. Descripción de cargos y perfiles consultor

CARGO	Consultor / Coordinador
OBJETIVO	
DESCRIPCIÓN FUNCIONES	Consultoría en design thinking con las empresas u organizaciones. Planeación de proyectos y propuestas en coordinación con el director.. Reunirse con las empresas y coordinar los diferentes consultores dependiendo del proyecto.
PERSONAL A CARGO	Otros consultores contratados por prestación de servicios
FORMACIÓN	Preferiblemente Profesional en diseño Industrial o áreas afines, posgrados en áreas administrativas. Investigación en diseño, investigador etnográfico
HABILIDADES	Habilidad en la solución de problemas. Habilidades de comunicación, negociación y trabajo en equipo. Habilidad en el uso de las tecnologías de información. Capacidad para toma de decisiones.
EXPERIENCIA	Experiencia de 1 años en proyectos de diseño y coordinación de personal.

Tabla 20. Descripción de cargos y perfiles Secretaria.

CARGO	Recepcionista / Secretaria
OBJETIVO	Brindar apoyo en las labores y actividades del director general, coordinar el desarrollo de los procesos y atender las llamadas telefónicas.
DESCRIPCIÓN FUNCIONES	Atención telefónica y personalizada Orientar a los usuarios sobre las dudas e inquietudes Llevar un control de la agenda del director y pendientes de la firma Elaboración de cartas, informes, contratos, actas
PERSONAL A CARGO	NA
FORMACIÓN	Técnico en Secretariado.
HABILIDADES	Manejo de equipo de oficina, Discreción, creatividad Habilidades de redacción y ortografía Dinámica y activa.
EXPERIENCIA	Experiencia de 1 años en cargos similares

Tabla 21. Descripción de cargos y perfiles contador.

CARGO	Contador
OBJETIVO	Elaborar, revisar y supervisar la contabilidad de la empresa y la consolidación de los diferentes estados financieros garantizando su confiabilidad y transparencia.
DESCRIPCIÓN FUNCIONES	Evaluar y aprobar la contabilidad de la empresa, pago de impuestos y demás obligaciones de ley Estar al día en las disposiciones tributarias emanadas por el gobierno. Asesorar a la empresa en general sobre cualquier aspecto contable, fiscal y tributario.
PERSONAL A CARGO	NA
FORMACIÓN	Contador público autorizado.
HABILIDADES	Honestidad Responsabilidad Trabajar bajo presión
EXPERIENCIA	Experiencia de 2 años en cargos similares

2.3.3 Estructura salarial. De acuerdo a la estructura organizativa que se planteó en el organigrama para el funcionamiento de la empresa, se requiere de un personal con diferentes perfiles, capacidades, habilidades y formación el cual contará con un salario de acuerdo a sus servicios prestados. La contratación se hará por dos mecanismos: tiempo completo y por prestación de servicios como se muestra en la tabla 22.

Tabla 22. Salarios personal / primer año de operación

CARGO	TIPO DE CONTRATACIÓN	SALARIO BASE DEVENGADO	COSTO TOTAL
Director General	Indefinido / Tiempo completo	2.000.000	2.767.107
Consultor Coordinador	Prestación de servicios / tiempo completo	3.000.000	4.259.066
Secretaria	Prestación de servicios	689.454	689.454
Contador	Prestación de Servicios	300.000	300.000
		Costo total mensual	8.015.627
		Costo total anual	96.787.524

2.3.4 Estudio Legal. En el marco legal, la empresa que es la meta del plan de negocios, debe estar al tanto del procedimiento para constituir la empresa y estar al día en lo referente a asuntos legislativos. En el portal web *sintramites.com* en el ítem “como ser empresario” se puede consultar la información referente a este tema.²⁸

El primer paso es definir el tipo de empresa que se va a constituir, en este caso la figura bajo la que se constituirá la empresa es Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), esta figura se utiliza para la realización de cualquier actividad empresarial siempre que se cumplan las siguientes condiciones: que pueda ser constituida por una o varias personas, naturales o jurídicas, cuyos accionistas limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes y que una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica distintas de sus accionistas.

El siguiente paso es realizar la consulta de disponibilidad de nombre o razón social para la empresa, después de esto podemos continuar con los siguientes 7 pasos que se expresan a continuación:

- Consulta de CIU: Codificación de Actividad Económica. Permite encontrar el código internacional, correspondiente a la actividad que el futuro empresario desea desarrollar.

²⁸ Pasos para la creación de un empresa - octubre 2016 -(en línea) tomado de: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/ComoSerEmpresario.html>

- Consulta de Uso de Suelo: Permite conocer que tipos de actividades se pueden ejecutar, de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial del municipio, en el predio seleccionado para ubicar la nueva empresa.
- Diligenciar el formulario previo del RUT (trámite ante la DIAN)
- Diligenciar los formularios de persona natural o jurídica (trámite en la cámara de comercio).
- Pago de los derechos de inscripción ante la cámara de comercio.
- Pago del impuesto de registro: Es un tributo que el comerciante paga a la Gobernación de Santander por la inscripción entre otros, de los actos de constitución de sociedades de acuerdo con la Ley 223 de 1995 y el Decreto 650 de 1996, equivalente al 3% sobre el valor del capital de la sociedad que se crea.
- Y finalmente Consultar la ficha de establecimiento comercial.

El portal Doing Business proporciona una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial en 190 economías del mundo, forma parte del Grupo Banco Mundial. En esta página se resumen los resultados de los indicadores para Bucaramanga para la apertura de un negocio entre estos la cantidad de procedimientos 9 y el tiempo en días 11²⁹

En la tabla 23 se resumen los 9 procedimientos a tener en cuenta para la apertura de la empresa.

Tabla 23. Número total de procedimientos necesarios para la apertura de una empresa

No	Procedimientos	Tiempo (días)	Costo
1	Registrar la empresa ante el Registro Mercantil, obtener el certificado de existencia y representación legal, registrar los libros de la empresa e inscribirse ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) en el Centro de Atención Empresarial (CAE) de la Cámara de Comercio	3 días	COP 195.314 [COP 48.000: impuesto departamental de registro (el 0,8% del capital inicial de la empresa) + COP 12.000: impuesto departamental de estampillas pro - desarrollo (el 0,2% del capital inicial) + COP 6.000: impuesto departamental de estampillas pro - UIS (el 0,1% del capital inicial) + COP 37.790: ordenanza 012 + COP17.724: costo de sistematización + COP 4.000: costo del formulario del registro + COP 30.000: inscripción en la Cámara de Comercio y registro del documento de constitución + COP 8.000: 2 certificados de existencia y representación legal (COP 4.000 cada uno) + COP 12.000: costo de adquisición de los libros de la empresa (2 libros, COP 6.000 cada libro, COP 60 cada hoja, 100 hojas cada libro) + COP 19.800: costo del registro de los libros de la empresa (COP 9.900 cada libro)]

²⁹ Facilidad para hacer negocios en Bucaramanga Octubre 2016 [en línea] tomado de: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/colombia/sub/bucaramanga/#>

Tabla 23. (Continuación)

2	Abrir una cuenta bancaria	1 día	Sin costo
3	Formalizar la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y obtener el Número de Identificación Tributaria (NIT) definitivo	1 día	Sin costo
4	Registrar la empresa ante la caja de compensación familiar, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)	5 días	Sin costo
5	Registrar la empresa ante una Administradora de Riesgos Laborales (ARL)	1 día	Sin costo
6	Registrar la empresa y los empleados al sistema público de pensiones con Colpensiones	2 días	Sin costo
7	Afiliar a los empleados a un fondo de pensiones privado	1 día	Sin costo
8	Inscribir a los empleados a un plan obligatorio de salud	1 día	Sin costo
9	Afiliar a los empleados a un fondo de cesantías	1 día	Sin costo

Como se observa en la Tabla 23, los gastos de constitución ascienden a doscientos mil pesos incluyendo gastos de papelería, autenticaciones y fotocopias, y se basan en un capital inicial de seis millones de pesos.

Beneficios y ventajas de la S.A.S. Los empresarios pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad. Es posible, por ejemplo, contar con estatutos flexibles que se adapten a las condiciones y a los requerimientos de cada empresario.

La creación de la empresa es más fácil. Una SAS se puede crear mediante documento privado, lo cual le ahorra a la empresa tiempo y dinero. La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes. La empresa puede beneficiarse de la limitación de la responsabilidad de sus socios, sin tener que tener la pesada estructura de una sociedad anónima.

Las acciones pueden ser de distintas clases y series. Pueden ser acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con voto múltiple, acciones privilegiadas, acciones con dividendo fijo o acciones de pago. Es importante aclarar que las acciones de las SAS no pueden negociarse en bolsa.

No se requiere establecer una duración determinada. La empresa reduce costos, ya que no tiene que hacer reformas estatutarias cada vez que el término de duración societaria esté próximo a caducar.

El objeto social puede ser indeterminado. Las personas que vayan a contratar con la SAS, no tienen que consultar e interpretar detalladamente la lista de actividades que la conforman para ver si la entidad tiene la capacidad para desarrollar determinada transacción.

El pago de capital puede diferirse hasta por dos años. Esto da a los socios recursos para obtener el capital necesario para el pago de las acciones. La sociedad puede establecer libremente las condiciones en que se realice el pago.

Por regla general no exige revisor fiscal. La SAS solo estará obligada a tener revisor fiscal cuando los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, sean o excedan el equivalente a tres mil salarios mínimos.

Mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales. Existe la posibilidad de pactar un mayor poder de voto en los estatutos sociales o de prohibir la negociación de acciones por un plazo de hasta 10 años.

Mayor facilidad en la operación y administración. Los accionistas pueden renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión de socios o reunirse por fuera del domicilio social. La SAS no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.

El trámite de liquidación es más ágil. No se requiere adelantar el trámite de aprobación de inventario ante la Superintendencia de Sociedades.³⁰

En Colombia dentro del sector privado no existe un marco legal unificado para el ejercicio de la consultoría, es decir no existe una norma única que regule y rijan dicho ejercicio. Cada entidad perteneciente a este sector es libre de establecer los requisitos y normas que deberán cumplir los consultores a quienes solicitan sus servicios de manera análoga a como el Gobierno Nacional lo hace a través del Estatuto General de la Contratación Pública, de acuerdo a las políticas internas de su organización en relación a contratación, selección y otros aspectos. Sin embargo, en materia de consultoría y más específicamente de quién realiza la consultoría existen ciertos lineamientos que pueden apreciarse en las normas que rigen el ejercicio de cada una de las profesiones liberales.

³⁰ ¿Por qué vale la pena constituir una SAS? – Octubre 2016 – [en línea] tomado de: <http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/porque-vale-pena-constituir-sas/37888>

Esto con ocasión a que el mayor referente es la Constitución Nacional cuyo artículo XX consagra el ejercicio liberal de las profesiones: “Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación...”³¹

Para el sector turismo existen una serie de Normas técnicas sectoriales para las distintas empresas que conforman la cadena de valor y que pretenden establecer en Colombia una prestación de servicios turísticos de calidad debidamente certificados.³²

2.4 ANÁLISIS FINANCIERO

2.4.1 Inversión Inicial. Previendo un período pre operativo de seis (6) meses el primer año de funcionamiento, se requerirá contar por parte del emprendedor de ciento ochenta (180) días de capital de trabajo, lo cual asciende a treinta y ocho millones aproximadamente, más catorce millones de pesos por concepto de adquisición de activos fijos, que sumados totalizan cincuenta y dos millones más dos millones de pesos de imprevistos, para un total de cincuenta y cuatro millones COP de inversión inicial, de los cuales el emprendedor dispone de seis(6) millones de pesos y el restante de cuarenta y nueve millones de pesos con el apalancamiento por medio de un crédito de libre inversión a seis (6) años, con cuotas fijas y una tasa de aproximadamente de 20.54% Efectiva anual. (ver tabla 24)

Tabla 24. Inversión requerida

INVERSIÓN REQUERIDA PARA INICIAR EL NEGOCIO	
INVERSIÓN INICIAL	
RESUMEN COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	AÑO 1
MUEBLES, ENSERES Y EQUIP. DE OFICINA	4.730.000
COMPUTADORES	4.000.000
SOFTWARE Y EQUIP. DE COMUNICACIÓN	5.400.000
TOTAL INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS	14.130.000
(+) GASTOS DE CONSTITUCIÓN	200.000
(+) CAPITAL DE TRABAJO	37.888.708
TOTAL INVERSIÓN REQUERIDA PARA INICIAR.....	52.218.708

³¹ Marco legal y normatividad del ejercicio de la consultoría en Colombia. Publicado 5 abril 2016 – consultado Octubre 2016 [en línea] tomado de: <http://www.ciudadgestion.co/administracion/marco-legal-y-normatividad-del-ejercicio-de-la-consultoria-en-colombia/>-

³² Guías para la implementación de las Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible publicado marzo 11 2016 consultado Octubre 2016 [en línea] tomado de: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=36286>

La inversión inicial se hará básicamente en equipos (computadores, impresora) y muebles y enseres (teléfonos, escritorio y software) por un valor total de \$14.130.000 pesos, cuyo detalle se puede observar en la Tabla 13 y 14. No habrá inversión en terreno, edificios ni en adecuaciones.

En la tabla 25 se muestra el cálculo del capital de trabajo.

Tabla 25. Capital de Trabajo

Conformación de Capital de Trabajo		
	Días	Pesos (\$)
Inventario	0	0
Pago de Nomina	180	22.539.364
Costos y Gastos	180	15.349.344
TOTAL.....		37.888.708

Para el cálculo del capital de trabajo, en el ítem de Nómina se tuvo en cuenta el salario del director, y los honorarios de la secretaria y el contador. El coordinador Consultor se tiene en cuenta a partir del mes siete. Los costos y gastos corresponden a la suma de seis meses según la Tabla 16.

2.4.2 Costos y gastos fijos de administración y ventas. Los gastos fijos de administración y ventas estimados para el primer año de funcionamiento son de un poco menos de dos millones seiscientos mil pesos mensuales, distribuidos como se muestra en la Tabla 16. Adicional a estos, se tienen los gastos financieros por concepto de intereses, cuyo detalle se muestra en la Tabla 38

2.4.3 Gastos de Nómina. Los gastos de nómina están conformados por: el Director, quien devengará dos millones de pesos mensuales, una secretaria con un SMMLV vigencia 2016 para el año uno, y un contador con unos honorarios mensuales de trescientos mil pesos, estos dos últimos contratados por prestación de servicios. Las asignaciones mensuales y para el primer año se muestran en la tabla 26.

Tabla 26. Presupuesto de nómina de administración, ventas y operación

PRESUPUESTO DE NOMINA ADMINISTRACIÓN, VENTAS Y OPERACIÓN						
NOMBRE DEL CARGO	MENSUAL			AÑO 1		
	DIRECTO R	SECRETARI A	CONTADO R	DIRECTO R	SECRETARI A	CONTADO R
SALARIO POR SERVICIOS	0	689.454	300.000	0	8.273.448	3.600.000
SALARIO ANUAL	2.000.000	0	0	24.000.000	0	0
SUBSIDIO DE TRANSPORTE	0	0	0	0	0	0
CESANTÍAS INTERESES A LAS CESANTÍAS	166.667	0	0	2.000.000	0	0
PRIMAS	166.667	0	0	2.000.000	0	0
VACACIONES	83.333	0	0	1.000.000	0	0
APORTES PARAFISCALES	80.000	0	0	960.000	0	0
SALUD	0	0	0	0	0	0
RIESGO PROFESIONAL	10.440	0	0	125.280	0	0
PENSIÓN	240.000	0	0	2.880.000	0	0
TOTAL NOMINA	2.767.107	689.454	300.000	33.205.280	8.273.448	3.600.000
	TOTAL MENSUAL		3.756.561	TOTAL ANUAL		45.078.728

Para el caso del Director se cargan 40% a gastos de administración, 30% a gastos de ventas y 30% al costo de operación. La Secretaria se carga 50% a gasto de administración y 50% a gastos de ventas. El Contador se carga 100% a gasto de administración.

2.4.4 Costos de operación. Respecto a los costos, se cuenta principalmente con mano de obra directa, que incluye los servicios del Consultor Coordinador cuyo desglose de dedicación para la prestación de servicios se muestran en la tabla 27

Tabla 27. Costos de operación

SALARIO MENSUAL	3.000.000
Subsidio de transporte	0
Dotación	0
Cesantías	250.000
Intereses a las cesantías	2.500
Primas	250.000
Vacaciones	125.000
Aportes parafiscales	270.000
Pensión	360.000
Salud	0
Riesgo profesional	1.566
Total nomina	4.259.066
DÍAS A LABORAR	30
VALOR DEL DÍA	141.969
COSTO HORA	17.746

Está calculado que un servicio de consultoría consume en promedio 50 horas, por lo cual cada servicio costará en total \$887.300 por concepto de consultoría.

Como la meta de ventas es tres servicios mensuales, el costo de mano de obra directa de consultoría mensual asciende a \$2.661.900.

El primer año, como se tiene un período preoperativo de seis meses, se prevé que la operación de consultoría tenga solamente seis (6) meses de costo, por lo que el costo de mano de obra operativo de este primer período anual es de \$18.633.300. El período preoperativo aquí mencionado solo aplica para el costo de consultoría. Los demás costos y gastos de administración y ventas empiezan a generarse desde el mes uno.

El costo del servicio prestado se muestra en la tabla 28.

Tabla 28. Estado de Costos prestación del servicio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVENTARIO INICIAL	-	-	-	-	-
(+) COMPRAS	-	-	-	-	-
(-) INVENTARIO FINAL	-	-	-	-	-
(=) INSUMOS CONSUMIDOS	-	-	-	-	-
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	15.971.498	33.714.234	35.549.637	37.484.959	39.525.640
(+) COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	10.043.800	10.896.100	11.861.770	11.930.751	12.527.289
(=) TOTAL COSTOS	26.015.298	44.610.334	47.411.407	49.415.710	52.052.929
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	-	-	-	-	-
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	-	-	-	-	-
(=) COSTOS DE SERVICIOS PRESTADOS	26.015.298	44.610.334	47.411.407	49.415.710	52.052.929
(+) INVENTARIO INICIAL DE PROD. TERMINADOS	-	-	-	-	-
(-) INVENTARIO FINAL DE PROD. TERMINADOS	-	-	-	-	-
(=) COSTO DE VENTAS	26.015.298	44.610.334	47.411.407	49.415.710	52.052.929

Este costo de los servicios prestados, representa el costo de ventas que figura en el Estado de pérdidas y ganancias.

2.4.5 Proyecciones a cinco años. Para las proyecciones a cinco años se tuvo en cuenta los siguientes egresos: costos y gastos de administración y ventas, gastos de nómina, gastos de mano de obra directa, y depreciación.

2.4.5.1 Costos y gastos de administración y ventas. Los gastos de administración y ventas y los costos de operación tienen un incremento del 10% anual, que es superior al promedio de inflación promedio ya que se tienen en cuenta contingencias como el aumento en el precio del dólar, reformas tributarias y legales entre otros factores. En la tabla 29 se presentan los costos operativos y gastos de administración y ventas de los primeros cinco años.

Tabla 29. Costos y gastos de administración y ventas anuales

COSTOS Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ARRIENDO	18.000.000	19.800.000	21.780.000	22.869.000	24.012.450
LUZ	840.000	924.000	1.016.400	1.067.220	1.120.581
AGUA	720.000	756.000	793.800	833.490	875.165
TELEFONO E INTERNET	1.080.000	1.134.000	1.190.700	1.250.235	1.312.747
CELULAR	960.000	1.008.000	1.058.400	1.111.320	1.166.886
CAMARA DE COMERCIO	200.000	0	322.000	338.100	355.005
SEGUROS	240.000	252.000	264.600	277.830	291.722
PLAN DE MERCADEO	4.800.000	5.760.000	6.912.000	7.257.600	7.620.480
CUATRO POR MIL	385.000	404.250	424.463	445.686	467.970
PAPELERIA	600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
MANTENIMIENTO	600.000	660.000	726.000	762.300	800.415
INDUSTRIA Y COMERCIO	288.750	415.958	436.923	436.923	436.923
ARTÍCULOS DE ASEO	240.000	252.000	289.800	333.270	349.934
ACTUALIZACIÓN LICENCIAS DE SOFTWARE	900.000	945.000	1.039.500	1.143.450	1.200.623
CAFETERIA	600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
ENCOMIENDAS	600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
TOTAL.....	31.053.750	34.201.208	38.239.085	40.210.148	42.198.810

2.4.5.2 Gastos de depreciación. El desglose de los gastos de depreciación a cinco años se presenta en la tabla 30.

Tabla 30. Gastos depreciación cinco años

PRESUPUESTO DE DEPRECIACIÓN NOMBRE DEL ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUEBLES, ENSERES Y EQUIP. DE OFICINA	473.000	473.000	473.000	473.000	473.000
COMPUTADORES	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
SOFTWARE Y EQUIP. DE COMUNICACIÓN	1.800.000	1.800.000	1.800.000	0	0
TOTAL	3.073.000	3.073.000	3.073.000	1.273.000	1.273.000
ACUMULADA	3.073.000	6.146.000	9.219.000	10.492.000	11.765.000

En la tabla se observa como el software se deprecia totalmente en el año tres y los equipos de cómputo en el año cinco. Los muebles y equipos de oficina si se deprecian a diez años.

2.4.6 Proyección de ventas. El precio inicial del producto será de \$5.000.000, precio que variará dependiendo de la inflación vigente, se tomó como referencia una inflación promedio del 4%. El servicio se cancelará en promedio de 30 días como políticas de cartera.

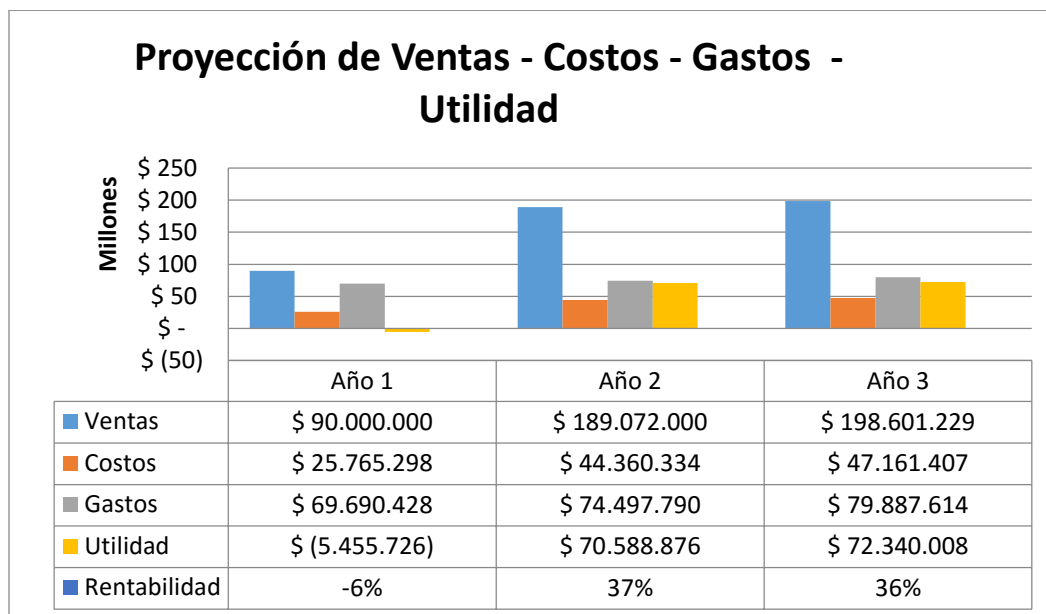
Las ventas proyectadas para el primer año son de 21 consultorías, ya que se parte de un período de etapa preoperativa de cinco meses. Las ventas el primer año ascienden a 105 millones de pesos. Para los años siguientes se toma una tasa de crecimiento de las ventas de aproximadamente 1%, basado en la tasa de creación de empresas en la ciudad de Bucaramanga en los últimos años. Se espera para el quinto año de funcionamiento atender a aproximadamente 37 empresas en el año, lo que traería ingresos de \$219 millones. (ver tabla 31)

Tabla 31. Proyección de ventas a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio	21	36,36	36,7236	37,090836	37,46174436
Precio Unitario	5.000.000	5200000	5408000	5624320	5849292,8
Total Ventas	105.000.000	189.072.000	198.601.229	208.610.731	219.124.712

En la figura 18 se muestra una gráfica que representa la proyección de ventas, costos, gastos, utilidad y rentabilidad

Figura 18. Proyección de ventas e Indicadores



En la figura 18, la utilidad corresponde a la operacional, y fue calculada restando a las ventas los costos y gastos de administración y ventas. A su vez, la rentabilidad fue calculada dividiendo la utilidad operacional entre las ventas. Como se observa, aunque la rentabilidad esperada es negativa el primer año, se estabiliza en el año tres alrededor del 36%.

2.4.7 Punto de Equilibrio.

Tabla 32. Punto de Equilibrio

	PUNTO DE EQUILIBRIO EN EL PRIMER AÑO	EN UNIDADES	EN PESOS
COSTOS Y GASTOS FIJOS	\$69.690.428		
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	\$3.634.418	20	\$100.000.000

Para los años siguientes, según las proyecciones de ventas, se supera el punto de equilibrio ya que las ventas proyectadas son mayores a las ventas requeridas según tabla 3.

Tabla 33. Punto de Equilibrio 5 años

PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS ANUALES REQUERIDAS	107.490.431	102.493.778	109.800.523	117.628.163	126.013.833
VENTAS MENSUALES REQUERIDAS	8.957.536	8.541.148	9.150.044	9.802.347	10.501.153

2.4.8 Estados Financieros.

2.4.8.1 Estado de resultados. El estado de resultados se muestra una vez tenidos en cuenta los ingresos, costos e inversiones que sustenta el proyecto. El estado de resultados muestra los valores previamente obtenidos en cuanto a Costos e ingresos, aunque al final del ejercicio del primer año se muestra una utilidad negativa, esta se torna positiva en los años siguientes. Esto aunque es un buen indicio, requiere un mayor análisis a partir del flujo de caja e indicadores financieros. (ver tabla 34)

Tabla 34. Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NETAS	90.000.000	189.072.000	198.601.229	208.610.731	219.124.712
(-) COSTO DE VENTAS	(26.015.298)	(44.610.334)	(47.411.407)	(49.310.679)	(51.942.646)
(=) UTILIDAD BRUTA	63.984.703	144.461.666	151.189.822	159.300.052	167.182.066
(-) GASTOS OPERACIONALES	(69.829.428)	(74.747.790)	(80.137.614)	(83.291.209)	(85.923.603)
DE ADMINISTRACIÓN	(53.142.328)	(55.674.632)	(58.917.616)	(60.868.620)	(63.380.323)
DE VENTAS	(16.687.100)	(19.073.158)	(21.219.998)	(22.422.589)	(22.543.280)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	(5.844.726)	69.713.876	71.052.208	76.008.843	81.258.463
(+) OTROS INGRESOS					
(-) OTROS EGRESOS	(14.130.000)				
(-) GASTOS FINANCIEROS	(8.819.479)	(7.819.599)	(6.614.345)	(5.161.531)	(3.410.309)
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(28.794.204)	61.894.277	64.437.863	70.847.312	77.848.155

Tabla 34. (Continuación)

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(-) DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	-	(15.567.319)	(16.306.416)	(17.080.603)	(17.891.546)
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	(28.794.204)	46.326.957	48.131.447	53.766.710	59.956.608

En la tabla 34 se observa utilidad del ejercicio negativa en el año uno, pero luego, a partir del año dos, se torna positiva con crecimiento sostenido.

2.4.8.2 Balance General. Al igual que el estado de resultados, el balance general muestra un año inicial con balance negativo, sin embargo se recupera en el año 2. (ver tabla 35)

Tabla 35. Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CORRIENTE					
CAJA Y/O BANCOS	16.237.833	79.302.788	118.175.846	161.971.092	211.104.532
CLIENTES	7.500.000	15.756.000	16.550.102	16.300.789	15.364.850
PROVISION					
INVENTARIOS	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	25.237.833	103.286.751	149.848.172	198.891.573	252.497.405
NO CORRIENTE					
MUEBLES, ENSERES Y EQUIP. DE OFICINA	4.730.000	4.730.000	4.730.000	4.730.000	4.730.000
COMPUTADORES	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
SOFTWARE Y EQUIP. DE COMUNICACIÓN	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(3.073.000)	(6.146.000)	(9.219.000)	(10.492.000)	(11.765.000)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	11.057.000	7.984.000	4.911.000	3.638.000	2.365.000
TOTAL ACTIVO	36.294.833	111.270.751	154.759.172	202.529.573	254.862.405
PASIVO CORRIENTE					
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	240.625	269.163	286.485	298.989	312.118
IVA POR PAGAR	14.400.000	30.251.520	31.776.197	33.377.717	35.059.954
PRESTACIONES SOCIALES	316.375	3.385.800	3.534.775	3.676.166	3.823.213

Tabla 35. (Continuación)

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
OBLIGACION BANCARIA DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	44.132.038	38.264.196	31.191.099	22.665.188	12.388.056
TOTAL PASIVO CORRIENTE	59.089.038	87.737.998	83.094.972	77.098.663	69.474.887
TOTAL PASIVO	59.089.038	87.737.998	83.094.972	77.098.663	69.474.887
PATRIMONIO					
CAPITAL	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	(28.794.204)	17.532.753	65.664.200	119.430.910
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	(28.794.204)	46.326.957	48.131.447	53.766.710	59.956.608
TOTAL PATRIMONIO	(22.794.204)	23.532.753	71.664.200	125.430.910	185.387.518
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	36.294.833	111.270.751	154.759.172	202.529.573	254.862.405

Aunque se observa un patrimonio negativo el primer año, debido a la pérdida del ejercicio, a partir del segundo año se observa utilidad y patrimonio positivo. Debido al crecimiento esperado, se observa un incremento en el activo, principalmente por flujo de caja positivo.

2.4.9 Financiación. La financiación proviene de recursos propios y de crédito de libre inversión. Los gastos financieros generados se pueden apreciar en el estado de resultados y en el flujo de caja como parte de los análisis de rentabilidad. (ver tabla 36)

Tabla 36. Fuentes de Financiación

FUENTES DE FINANCIACIÓN	VALOR
Recursos propios	\$ 6.000.000
Crédito con recursos familiares	\$ -
Otras fuentes	\$ -
Crédito con el sector financiero	\$ 49.000.000
Plazo esperado del crédito (años)	6

Las condiciones del crédito se observan en la Tabla 37.

Tabla 37. Condiciones del Crédito

Condiciones del Crédito	
Monto del préstamo	49.000.000
Tasa Efectivo Anual	20,54%
Número de Años	6
Tasa Mes Vencido	1,57%
Cuota Mensual	\$ 1.140.620,11

En la tabla 38 se presenta la amortización para los primeros cinco años:

Tabla 38. Amortización del crédito

MESES	CUOTA FIJA	INTERÉS	ABONO CAPITAL	SALDO
1	1.140.620	768.782	371.838	48.628.162
2	1.140.620	762.948	377.672	48.250.490
3	1.140.620	757.023	383.597	47.866.892
4	1.140.620	751.004	389.616	47.477.276
5	1.140.620	744.891	395.729	47.081.548
6	1.140.620	738.683	401.938	46.679.610
7	1.140.620	732.376	408.244	46.271.366
8	1.140.620	725.971	414.649	45.856.718
9	1.140.620	719.466	421.154	45.435.563
10	1.140.620	712.858	427.762	45.007.801
11	1.140.620	706.147	434.473	44.573.328
12	1.140.620	699.330	441.290	44.132.038
13	1.140.620	692.406	448.214	43.683.824
14	1.140.620	685.374	455.246	43.228.578
15	1.140.620	678.232	462.388	42.766.190
16	1.140.620	670.977	469.643	42.296.547
17	1.140.620	663.609	477.011	41.819.535
18	1.140.620	656.125	484.496	41.335.040
19	1.140.620	648.523	492.097	40.842.943

Tabla 38. (Continuación)

MESES	CUOTA FIJA	INTERÉS	ABONO CAPITAL	SALDO
20	1.140.620	640.802	499.818	40.343.125
21	1.140.620	632.961	507.660	39.835.465
22	1.140.620	624.996	515.624	39.319.841
23	1.140.620	616.906	523.714	38.796.127
24	1.140.620	608.689	531.931	38.264.196
25	1.140.620	600.343	540.277	37.723.919
26	1.140.620	591.867	548.753	37.175.166
27	1.140.620	583.257	557.363	36.617.803
28	1.140.620	574.512	566.108	36.051.695
29	1.140.620	565.630	574.990	35.476.705
30	1.140.620	556.609	584.011	34.892.694
31	1.140.620	547.446	593.174	34.299.521
32	1.140.620	538.140	602.480	33.697.040
33	1.140.620	528.687	611.933	33.085.108
34	1.140.620	519.086	621.534	32.463.574
35	1.140.620	509.335	631.285	31.832.289
36	1.140.620	499.430	641.190	31.191.099
37	1.140.620	489.371	651.250	30.539.850
38	1.140.620	479.153	661.467	29.878.382
39	1.140.620	468.775	671.845	29.206.537
40	1.140.620	458.234	682.386	28.524.151
41	1.140.620	447.528	693.092	27.831.058
42	1.140.620	436.653	703.967	27.127.091
43	1.140.620	425.609	715.012	26.412.080
44	1.140.620	414.390	726.230	25.685.850
45	1.140.620	402.996	737.624	24.948.226
46	1.140.620	391.423	749.197	24.199.030
47	1.140.620	379.669	760.951	23.438.079
48	1.140.620	367.730	772.890	22.665.188
49	1.140.620	355.604	785.016	21.880.172
50	1.140.620	343.287	797.333	21.082.839
51	1.140.620	330.778	809.842	20.272.997
52	1.140.620	318.072	822.548	19.450.449

Tabla 38. (Continuación)

MESES	CUOTA FIJA	INTERÉS	ABONO CAPITAL	SALDO
53	1.140.620	305.166	835.454	18.614.995
54	1.140.620	292.059	848.561	17.766.434
55	1.140.620	278.745	861.875	16.904.559
56	1.140.620	265.223	875.397	16.029.161
57	1.140.620	251.488	889.132	15.140.030
58	1.140.620	237.538	903.082	14.236.948
59	1.140.620	223.370	917.251	13.319.697
60	1.140.620	208.978	931.642	12.388.056

2.4.10 Flujo de caja. En la tabla 39 se presenta el flujo de caja del proyecto, del cual se desprende una TIR favorable de 32%, que es superior al costo de oportunidad del emprendedor, que es de un 15%, y un VPN positivo de \$5.475.664,65, para un retorno de la inversión en el año 3, lo cual arroja una viabilidad:

Tabla 39. Flujo de Caja

	FLUJO DE CAJA PROYECTADO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES Y NO OPERACIONALES					
VENTAS RECAUDADAS	82.500.000	173.316.000	182.051.126	192.060.628	203.759.862
CLIENTES AÑO ANTERIOR	-	7.500.000	15.756.000	16.550.102	16.300.789
OBLIGACIONES BANCARIAS	49.000.000	-	-	-	-
APORTES DE LOS SOCIOS					
IVA DE VENTA	14.400.000	30.251.520	31.776.197	33.377.717	35.059.954
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES Y NO OPERACIONALES	145.900.000	211.067.520	229.583.323	241.988.448	255.120.604
(-) COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES Y NO OPERACIONALES					

Tabla 39. (Continuación)

FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUMINISTROS CANCELADOS	-	-	-	-	-
MANO DE OBRA DIRECTA REQUERIDA PARA PRESTAR EL SERVICIO CANCELADA	(15.971.498)	(33.714.234)	(35.549.637)	37.484.959)	(39.525.640)
COSTOS INDIRECTOS DE PRESTAR EL SERVICIO CANCELADOS	(10.043.800)	(10.896.100)	(11.861.770)	(11.825.720)	(12.417.005)
GASTOS OPERACIONALES CANCELADOS	(69.829.428)	(74.747.790)	(80.137.614)	(83.291.209)	(85.923.603)
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	(14.130.000)	-	-	-	-
PASIVO CORRIENTE AÑO ANTERIOR	-	14.957.000)	49.473.802)	51.903.873)	(54.433.475)
ABONO A CAPITAL	(4.867.962)	(5.867.842)	(7.073.097)	(8.525.911)	(10.277.133)
PAGO DE INTERESES	(8.819.479)	(7.819.599)	(6.614.345)	(5.161.531)	(3.410.309)
TOTAL COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES Y OPERACIONALES	-123.662.167	-148.002.565	-190.710.265	-198.193.202	-205.987.165
(=) FLUJO DE CAJA	22.237.833	63.064.955	38.873.058	43.795.246	49.133.440
(+) SALDO INICIAL DE EFECTIVO	(6.000.000)	16.237.833	79.302.788	118.175.846	161.971.092
(=) SALDO DE EFECTIVO	16.237.833	79.302.788	118.175.846	161.971.092	211.104.532

Se observa en la tabla 39 un flujo de caja positivo desde el año uno y con tendencia creciente.

Indicadores financieros. En la tabla 40 se presentan los principales indicadores financieros.

Tabla 40. Indicadores Financieros

NOMBRE DEL ÍNDICE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Liquidez	0,00	0,95	1,58
Capital de trabajo	-54.202.204	-4.052.247	48.315.000
Rotación de cartera	33	33	33
Rotación de proveedores	0	0	0
Rotación del activo operacional	0,00%	76,49%	52,44%
Nivel de endeudamiento	1065,77%	95,72%	60,99%
Ventas netas	90.000.000	189.072.000	198.601.229
Margen bruto	71,37%	76,54%	76,25%
Margen operacional	-6,06%	37,14%	36,03%
Margen antes de impuestos	-15,86%	33,20%	33,09%
Margen neto	-15,86%	24,90%	24,82%
Utilidad o perdida bruta	64.234.703	144.711.666	151.439.822
Utilidad o pérdida operacional	-5.455.726	70.213.876	71.552.208

Como se observa en la tabla 40 la liquidez es negativa de manera constante decreciente (capital de trabajo) lo cual es coherente con el alto nivel de endeudamiento que supera el 100% el primer año, y va disminuyendo.

Respecto a la rentabilidad los márgenes son negativos el primer año, pero se tornan positivos a partir del segundo año

2.4.11 Escenarios

2.4.11.1 Escenario 1: Cambios en la modalidad de ingreso. Bajo este escenario se plantean tres opciones como se muestra en la tabla 41

Tabla 41. Escenarios (En miles de pesos)

OPCION	Modalidad de Ingreso	Componente Fijo					Componente Variable					Ingresos	Pérdidas
		No. Horas	Valor Hora	Valor Fijo por Empresa	No. Empresas	Ingreso Fijo anual	Ventas anuales Empresas	No. Empresas	% incremento	% participación consultoría	Ingreso variable anual		
OP 1	Cargo Básico	50	\$100	\$5.000	36	\$180.000		36				\$180.000	\$5.000
OP 2	Pago Mixto	50		\$2.000	36	\$72.000	\$100.000	36	\$20.000	\$6.000	\$216.000	\$288.000	\$8.000
OP 3	Combinatoria	50	\$100	\$5.000	18	\$90.000						\$90.000	
				\$2.000	18	\$36.000	\$100.000	18	\$20.000	\$6.000	\$108.000	\$144.000	\$6.500

La opción uno es la que se planteó inicialmente y cuyos resultados ya son conocidos. Esta se basa en recibir ingresos fijos por consultoría.

La opción dos plantea realizar un cobro mixto, un cargo fijo al inicio, y un cargo variable que se cobra un año después de finalizada la consultoría.

Esta opción dos supone un aumento en el precio por servicio, (pasa de cinco millones a ocho millones), lo cual genera un flujo de caja, y de rentabilidad lo suficiente para mejorar notablemente los indicadores de la opción 1.

Tabla 42. Indicadores Financieros Escenario 1, Opción 2: ingresos fijos

INDICADORES FINANCIEROS			
NOMBRE DEL ÍNDICE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Liquidez	0,96	1,80	2,71
Capital de trabajo	-2.802.059	98.761.754	205.263.690
Rotación de cartera	33	33	33
Rotación de proveedores	0	0	0
Rotación del activo operacional	52,74%	59,71%	43,10%
Nivel de endeudamiento	88,42%	53,31%	36,33%
Ventas netas	168.000.000	302.515.200	317.761.966

Tabla 42. (Continuación)

INDICADORES FINANCIEROS			
NOMBRE DEL ÍNDICE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Margen bruto	74,17%	74,19%	74,10%
Margen operacional	26,46%	45,54%	44,87%
Margen antes de impuestos	21,21%	43,19%	43,19%
Margen neto	21,21%	32,39%	32,39%
Utilidad o pérdida bruta	124.609.348	224.438.662	235.464.001
Utilidad o pérdida operacional	44.444.420	137.774.017	142.592.445

Como se observa, en la tabla 42 los indicadores de liquidez y de endeudamiento ahora son favorables, y desde el año uno se observan indicadores positivos tanto en balance general, estado de resultados, flujo de caja y márgenes de rentabilidad. Sin embargo que el emprendedor deberá prever un mayor aprovisionamiento de capital de trabajo inicial, esto en razón a que 6 de los 8 millones los recibirá solo 12 meses después de haber finalizado la consultoría, lo que significa que para que el escenario funcione deberá contarse con \$57.360.188 millones de pesos adicionales a los de la opción 1, para cubrir los \$83.191.896 que quedaría de saldo negativo en el flujo de caja del primer año. En la opción 3, que supone un precio por servicio de \$6,500,000, al combinar a un 50% las dos anteriores opciones, presenta también una muy buena opción dados sus resultados positivos mostrados en la tabla 43

Tabla 43. Indicadores Financieros Escenario 1, Opción 3: ingresos mixtos

INDICADORES FINANCIEROS			
NOMBRE DEL ÍNDICE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Liquidez	0,51	1,26	1,91
Capital de trabajo	-33.968.684	25.490.544	87.611.948
Rotación de cartera	33	33	33
Rotación de proveedores	0	0	0
Rotación del activo operacional	27,63%	60,86%	44,29%
Nivel de endeudamiento	144,56%	74,34%	50,75%
Ventas netas	136.500.000	245.793.600	258.181.597
Margen bruto	68,21%	68,23%	68,12%

Tabla 43. (Continuación)

INDICADORES FINANCIEROS			
NOMBRE DEL ÍNDICE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Margen operacional	9,73%	33,27%	32,40%
Margen antes de impuestos	3,27%	30,32%	30,24%
Margen neto	3,27%	22,74%	22,68%
Utilidad o pérdida bruta	93.109.348	167.717.062	175.883.632
Utilidad o pérdida operacional	13.277.795	81.765.819	83.654.744

Si bien esta opción no es tan buena como la opción 2, es un tanto más realista dadas las condiciones del mercado, ya que habrá clientes que escojan la opción 1 y otros que elijan la opción 2. Si bien el nivel de endeudamiento es superior al 100% el año 1, se normaliza a partir del año 2. Respecto a la rentabilidad, los márgenes son positivos a partir del año uno en este escenario. La liquidez es negativa el año 1, pero es positiva a partir del año 2.

2.4.11.2 Escenario 2: financiación. Teniendo presente los resultados negativos en flujo de caja, liquidez, endeudamiento que arrojó la opción 1 planteada, y la oportunidad de financiamiento bajo la modalidad de recuperación contingente que se denomina Fondo Emprender del SENA, se plantea un segundo escenario en el que se solicita a dicho fondo la suma de 80 millones de pesos, y se suprime el crédito bancario planteado en la opción 1.

Bajo este escenario, la opción 1 planteada inicialmente, que es la menos favorable de las tres opciones, se torna positiva como se muestra en la tabla 44

Tabla 44. Indicadores Escenario 2, Ingreso fijo

INDICADORES FINANCIEROS			
NOMBRE DEL ÍNDICE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Liquidez	7,80	2,16	2,66
Capital de trabajo	23.684.170	46.771.512	69.473.143
Rotación de cartera	33	33	33
Rotación de proveedores	0	0	0
Rotación del activo operacional	0,00%	26,60%	21,15%

Tabla 44. (Continuación)

INDICADORES FINANCIEROS			
NOMBRE DEL INDICE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Nivel de endeudamiento	8,77%	42,02%	35,92%
Ventas netas	105.000.000	189.072.000	198.601.229
Margen bruto	58,68%	58,71%	58,56%
Margen operacional	-17,04%	13,53%	12,45%
Margen antes de impuestos	-17,04%	13,76%	12,84%
Margen neto	-17,04%	10,32%	9,63%
Utilidad o perdida bruta	61.609.348	110.995.462	116.303.264
Utilidad o pérdida operacional	-17.888.830	25.581.622	24.717.042

Si bien el primer año los márgenes de rentabilidad son negativos, a partir del segundo año se tornan positivos. Además los indicadores de liquidez y endeudamiento son positivos desde el inicio.

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Diagnostico estratégico.

Para el desarrollo del plan de direccionamiento se elaboró un diagnóstico previo mediante un análisis del entorno del sector de la consultoría en función al sector turístico y su cadena de valor, que es el segmento de clientes que se abordará inicialmente de acuerdo a lo concluido en el modelo de negocio. Se utilizaran elementos del análisis PEST realizado en capítulos anteriores para apoyar los resultados del análisis del mercado.

Con base en la información analizada se establecen las variables que afectan el entorno o análisis externo de la empresa, aplicando un POAM o Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio, igualmente se construirá el análisis interno mediante el PCI o Perfil de Capacidad Interna para determinar las debilidades y fortalezas que puede tener la nueva empresa de diseño de servicios.

Estos dos herramientas se consolidaran y analizaran para posteriormente elaborar una matriz de evaluación de factores externos -MEFE- (oportunidades y amenazas) e internos -MEFI- (fortalezas y debilidades) y finalmente un análisis mediante una matriz CAME para definir las acciones a tomar a partir de los resultados de la matriz DOFA

3.1.1 Análisis externo. A partir del análisis realizado a los diferentes factores que conforman el entorno de la nueva empresa, se procede a consolidar los diferentes aspectos identificados en la matriz POAM y de esta manera poder determinar el impacto que representan estas oportunidades y amenazas. A continuación se presenta la matriz elaborada en la tabla 45

Tabla 45 Matriz POAM – Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.

CAPACIDAD	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
FACTORES POLÍTICOS									
Incertidumbre en los Acuerdos de paz				X				X	
Debilitamiento de la economía					X			X	
Finanzas publicas negativas						X			X
Corrupción institucional					X			X	
Deterioro ambiental				X				X	

Tabla 45. (Continuación)

CAPACIDAD	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
FACTORES POLÍTICOS									
Bajos estándares de empleo y salarios		X						X	
Leyes favorables para la creación de empresas		X						X	
Formulación de planes de desarrollo departamental y municipal favorables al turismo	X							X	
Políticas sectoriales y certificaciones en calidad turística	X							X	
Carencia de instituciones gremiales que agrupen el sector de consultoría en Colombia						X			X
FACTORES ECONÓMICOS									
Desaceleración económica global						X			X
Alto costo del dólar	X							X	
Los servicios el principal motor de crecimiento en 2015 en Colombia		X						X	
Las exportaciones de materias primas cayeron en 2015 el sector servicios aumento	X								X
Desempleo en Santander 6,7%	X							X	
Incremento del salario mínimo por debajo del IPC						X			X
Santander cuarta región más competitiva		X							X
Santander el sector servicios es el más destacado	X							X	
Presencia de grandes multinacionales de Consultoría						X			X
Indicadores favorables de calidad de vida en Santander		X							X
Incremento del PIB proyectado para los próximos años		X							X
El sector turismo contribuye con un 11% en la generación de empleo	X							X	
Crecimiento por encima del promedio mundial en llegada de turistas	X							X	
El sector turismo representa más del 60% de las exportaciones de servicios		X						X	
El sector turismo tercer generador de divisas		X							X
Manejo adecuado de residuos solidos	X							X	
Mala imagen de los servicios de consultoría entre las PYMES		X						X	
Fenómenos climáticos						X		X	

Tabla 45. (Continuación)

CAPACIDAD	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
FACTORES SOCIALES									
Mayor cobertura de educación superior en el país		X							X
Plan de bilingüismo del ministerio	X							X	
Posibilidad de vincular a los habitantes de la región dentro de la cadena del sector	X							X	
Liderar proyectos innovadores con impacto social		X						X	
Incremento de migración a las principales ciudades				X					X
FACTORES TECNOLÓGICOS									
Creación del fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación		X							X
Reducción del tiempo de patentes			X						X
Excelente política TIC aumento el número de conexiones a Internet		X							X
Facilidad de desarrollar plataformas de comunicación web a bajo costo	X							X	
Aprovechamiento del incremento en el uso de dispositivos móviles	X							X	
Globalización de la información	X							X	
FACTORES COMPETITIVOS									
Alianzas estratégicas	X							X	
Inversión extranjera en el sector del turismo		X						X	
Rotación del talento humano		X							X
Nuevos competidores				X				X	
FACTORES GEOGRAFICOS									
Dificultad de transporte aéreo - terrestre				X					X
Infraestructura pobre y poco desarrollada				X				X	

Matriz de evaluación de los factores externos MEFE

Partiendo de los factores externos (oportunidades y amenazas), se estableció su peso y se calificó de 1 a 4 que tanto impacta tal oportunidad o amenaza a la empresa, como se observa en la tabla 46

Tabla 46 valores de calificación

Oportunidad		Amenaza	
1	Muy bajo impacto	1	Muy bajo impacto
2	Bajo impacto	2	Bajo impacto
3	Alto impacto	3	Alto impacto
4	Muy alto impacto	4	Muy alto impacto

En la tabla 47 se observa la elaboración de la matriz MEFE

Tabla 47 Matriz MEFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Formulación de planes de desarrollo departamental y municipal favorables al turismo	0,1	3	0,3
Políticas sectoriales y certificaciones en calidad turística	0,05	3	0,15
Leyes favorables para la creación de empresas	0,05	2	0,1
Alto costo del dólar	0,025	2	0,05
Crecimiento por encima del promedio mundial en llegada de turistas	0,05	2	0,1
Posibilidad de vincular a los habitantes de la región dentro de la cadena del sector	0,15	4	0,6
Facilidad de desarrollar plataformas de comunicación web a bajo costo	0,1	3	0,3
Aprovechamiento del incremento en el uso de dispositivos móviles	0,1	3	0,3
Tabla 47. (Continuación)			
Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Amenazas			
Nuevos competidores	0,05	1	0,05
Infraestructura pobre y poco desarrollada	0,05	3	0,15

Tabla 47. (Continuación)

Incertidumbre en los Acuerdos de paz	0,05	2	0,1
Deterioro ambiental	0,05	2	0,1
Presencia de grandes multinacionales de Consultoría	0,1	1	0,1
Fenómenos climáticos	0,05	2	0,1
Rotación del talento humano	0,025	2	0,05
TOTAL	1		2,55

Como el valor de 2,55 es muy cercano al promedio, indica que hay que capitalizar mejor las oportunidades para minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Se deben plantear estrategias que permitan a la empresa afrontar las amenazas y cambios constantes del ambiente externo.

3.1.2 Análisis interno. Continuando con lo establecido por la metodología de Humberto Serna, se procede a realizar el análisis interno para la nueva empresa, el cual se basa principalmente en la elaboración del perfil de capacidad interna, evaluando cinco capacidades fundamentales para su operación: la directiva, la competitiva, la financiera, la tecnológica y del talento humano, todas ellas analizadas desde el impacto que podrían generar. En la tabla 48 se presenta la matriz elaborada

Tabla 48 – PCI – Perfil de Capacidad Interna.

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Imagen corporativa. Responsabilidad social	X								X
Uso de planeación estratégica para el desarrollo de la empresa.		X							X
Nula experiencia previa en consultoría				X					X
Pensamiento estratégico para el desarrollo del negocio					X				X
Agresividad para enfrentar la competencia					X				X
Habilidad para responder a la tecnología cambiante		X							X
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Flexibilidad y agilidad en la adaptación del portafolio		X							X
Portafolio de servicios innovador y ajustado a las necesidades	X								X
Investigación de mercado y necesidades del cliente	X							X	
Empresa joven y dinámica		X							X

Tabla 48. (Continuación)

CAPACIDAD FINANCIERA				
Presupuestos y proyecciones realizadas para el análisis de la empresa	X			X
Comunicación y control gerencial			X	X
Habilidad para competir con precios			X	X
Capacidad para satisfacer la demanda			X	X
Flujos de caja disponibles para evaluación de inversiones en la empresa	X			X
Disponibilidad de estructura de costos		X		X
Rentabilidad del negocio		X		X
CAPACIDAD TECNOLÓGICA O DE PRODUCCIÓN				
Procesos definidos y optimizados	X			X
Oferta de valor al cliente establecida	X			X
Capacidad de innovación y desarrollo	X			X
Nivel tecnológico y aplicación de tecnologías	X			X
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO				
Nivel de estudios del equipo de trabajo	X			X
Experiencia profesional de cada miembro del equipo			X	X
Estructura organizacional	X			X
Disponibilidad de personal capacitado en el mercado	X			X
Nivel salarial del mercado			X	X
Rotación de personal		X		X
Capacitación permanente al personal	X			X

Matriz de evaluación de los factores internos – MEFI

Al igual que la matriz MEFE, se pondera de acuerdo a la importancia de cada factor, partiendo de los factores internos, se estableció su peso y se calificó de 1 a 4 que tanto impacta tal fortaleza o debilidad a la empresa, de la misma manera como se observó en la tabla 46. En la tabla 49 se observa la elaboración de la matriz MEFI

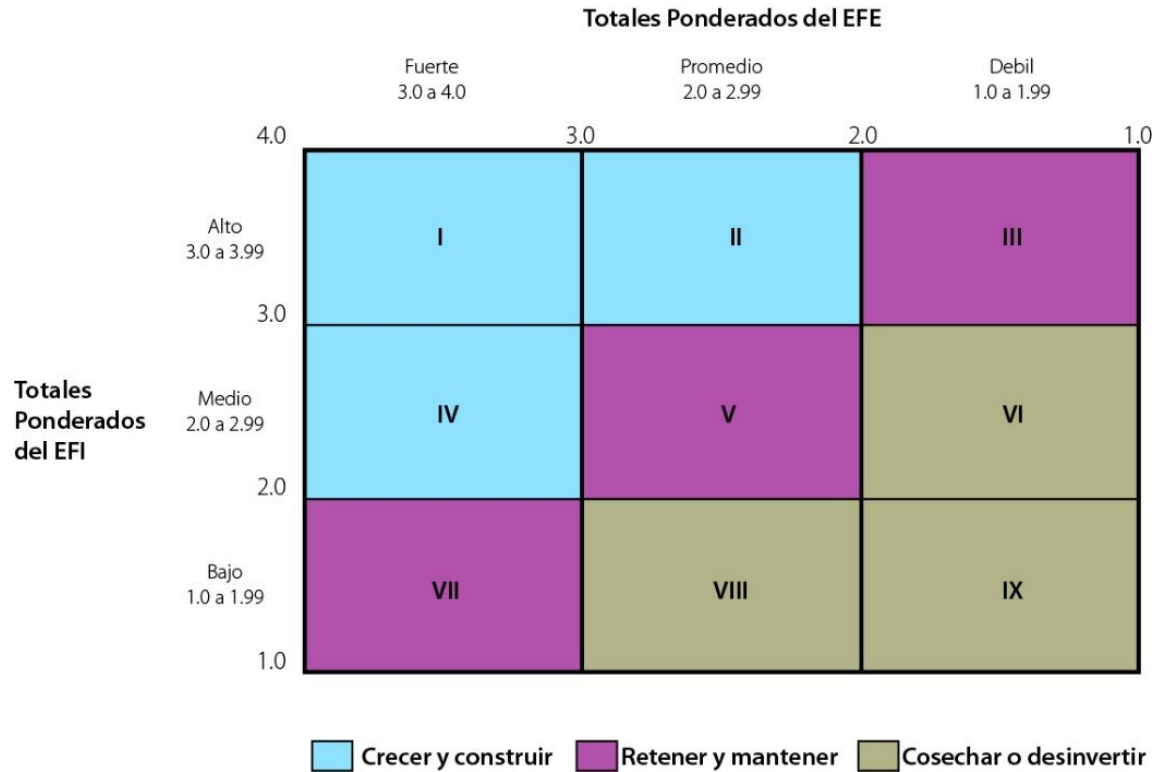
Tabla 49 Matriz MEFI

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Debilidades			
Nula experiencia previa en consultoría	0,15	3	0,45
Agresividad para enfrentar la competencia	0,05	2	0,1
Habilidad para competir con precios	0,08	1	0,08
Capacidad para satisfacer la demanda	0,025	2	0,05
Nivel salarial del mercado	0,05	2	0,1
Rotación de personal	0,025	2	0,05
Experiencia profesional de cada miembro del equipo	0,1	4	0,4
Fortalezas			
Imagen corporativa. Responsabilidad social	0,1	3	0,3
Habilidad para responder a la tecnología cambiante	0,08	2	0,16
Portafolio de servicios innovador y ajustado a las necesidades	0,1	3	0,3
Investigación de mercado y necesidades del cliente	0,1	2	0,2
Empresa joven y dinámica	0,02	2	0,04
Oferta de valor al cliente establecida	0,07	2	0,14
Capacidad de innovación y desarrollo	0,05	2	0,1
TOTAL	1		2,47

El resultado final de la matriz es 2,47 lo que da por debajo del promedio e indica que hay – que tratar las fortalezas para atacar las debilidades evidenciadas y convertirlas en nuevas fortalezas de la empresa, por lo que es importante planear estrategias en ese sentido.

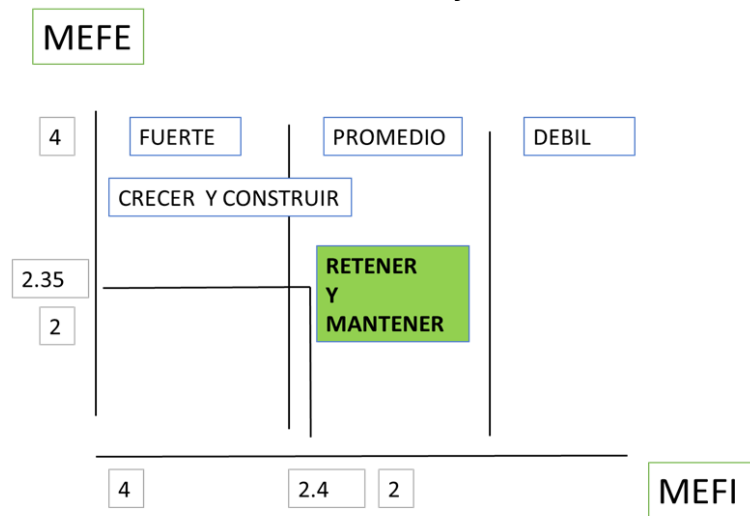
Los resultados obtenidos se incorporan en la Matriz Interna Externa, la cual está diseñada para la toma de decisiones estratégicas, y se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz MEFI de las x, y los totales ponderados de la matriz MEFÉ de las y, como se muestra en la siguiente figura 19:

Figura 19. Ponderación de los valores de la matriz EFE y EFI



Para el caso de la empresa los resultados se observan en la figura 20

Figura 20. Resultado de los valores de la matriz EFE y EFI.



Al ubicarse en el cuadrante V, se deben plantear estrategias de retener y mantener como:

1. Penetración del mercado (con productos actuales, abordar nuevos mercados)
2. Desarrollo de producto (desarrollar servicios nuevos para nuevos mercados)

Estas dos estrategias vienen dadas por la matriz de ansoff que se observa en la figura 21

Figura 21. Matriz de ansoff



3.1.3 Análisis DOFA. Finalmente para concluir el análisis estratégico, se utilizarán los resultados obtenidos de los análisis externo e interno realizados, para consolidarlos en una matriz DOFA a través de la cual se cruzarán Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas para identificar las principales estrategias a desarrollar en la empresa y aprovechar o contrarrestar los aspectos definidos como factores clave de éxito que se han identificado y materializarlos en propuestas de mejora concreta a continuación en la matriz CAME. (ver tabla 50)

Tabla 50. Matriz CAME

	DEBILIDADES	FORTALEZAS	
CORREGIR	Participación en eventos en los que converjan actores de la cadena de valor del turismo	Utilizar el perfil del equipo de trabajo como herramienta de marketing	MANTENER
	Unirse a otros asesores para combatir la falta de antigüedad y experiencia	Utilizar la imagen de dinamismo como imagen de empresa	
	Emplear internet de manera fuerte como medio de comunicación	Mantener la política de precios	
	Desarrollar una web creativa, llamativa, fácil de usar, transaccional.	Mantener una formación continua para estar al día en nuevas metodologías	
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	
AFRONTAR	Diseñar productos que se adapten a las necesidades de los segmentos sin explotar y enfocar la promoción hacia estos colectivos	Desarrollar productos específicos para empresas en situaciones difíciles	EXPLOTAR
	Innovar permanentemente en el uso de TI para mejorar la comunicación y distribución del servicio	Basar la estrategia de diferenciación en la cercanía y personalización del servicio	
	Segmentación y adaptación de precio y oferta a segmentos a los que no llegan los grandes consultores existentes.	Añadir valor a los servicios poco especializados ofreciendo características innovadoras	
	Ir recopilando casos de éxito para ir generando una buena imagen y reputación tanto propia como de los servicios de consultoría entre las mipymes	Aprovechar convocatorias de iNNpulsa, Fontur, y ofertas de Cámara de Comercio y otros gremios.	
	Adaptar política de precios y oferta a las necesidades de cada cliente en particular.	Buscar en el mediano plazo, desarrollar estrategias de internacionalización del servicio.	
	Aprovechar la oportunidad para captar posibles clientes que hasta ahora no cambiaban de proveedor por lealtad		

3.2 Análisis estratégico

3.2.1 Filosofía Empresarial. La filosofía empresarial es un conjunto de principios, valores y pautas de actuación genéricas en las que se puede incluir la visión y la misión de una organización empresarial. Así mismo define el propósito general de la empresa, explicando la razón de su existencia, de modo que al ser comunicada a todos los integrantes de la organización, sea comprendida y dirijan sus esfuerzos en pro de ella.

Para el planteamiento de los siguientes puntos se planteó una misión, visión además de unos principios y valores corporativos que concordara con el logro de los objetivos de la empresa

3.2.2 Misión. Ayudar a mejorar la gestión y optimizar los servicios de las MIPYMES del sector turismo mediante el trabajo de un equipo de profesionales cualificados y con el uso de metodologías de diseño que combina Design thinking y HCD.

3.2.3 Visión. En el año 2021 seremos un referente en el departamento de Santander en términos de asesoría y consultoría para mejoramiento de servicios de empresas del sector turismo.

3.2.4 Principios y valores.

Calidad: El servicio prestado se basa en la eficiencia y eficacia que cada colaborador transmite al cliente, haciendo que éste se sienta satisfecho y respaldado en todo el proceso de intervención.

Innovación: Gracias al vertiginoso desarrollo de la tecnología las empresas deben buscar una constante evolución en sus sistemas y procesos esencialmente para mejorar el servicio prestado. Debido a esto, la empresa estará atenta a los cambios que surjan en el mercado para incorporarlos a sus clientes y aprovechar las ventajas que generan.

Responsabilidad: Actuar siempre de una manera responsable con el cliente, tratando sus asuntos como si fueran propios.

Trabajo en equipo: Para la prestación de los servicios, es imprescindible la colaboración de todo el equipo de trabajo ya que gracias a la sinergia lograda en conjunto podrán encontrarse las soluciones más adecuadas a cada uno de los problemas que los clientes presenten.

4 PLANEACIÓN

4.1 PLAN DE MERCADEO

4.1.1 Estrategias para el precio. Se manejará la estrategia de posicionamiento. Se trata de encontrar un precio que sea cómodo para los clientes, para esto se analizaron los precios fijados por empresas consultoras que prestan asesoría en temas de gestión empresarial y se establecieron precios similares que permitirán obtener los ingresos necesarios para el mantenimiento de la organización, según los costos, mientras esta se posiciona y adquiere fuerza en el mercado.

Para el primer año de funcionamiento se estableció un precio de aproximadamente \$100,000 por hora de asesoría. Se trabajará con un paquete mínimo de 50 horas de asesoría por un valor de \$5'000,000. Este precio variará anualmente dependiendo de la inflación vigente, se tomó como referencia una inflación promedio del 4%.

4.1.2 Estrategias para la plaza o distribución.

Plaza: El mercado inicial de la empresa se encuentra principalmente de Bucaramanga, Floridablanca, Girón, San Gil, Socorro y Barichara, en donde se localizan todas las oportunidades de fortalecimiento y éxito de la organización. Es primordial que la empresa cuente con una planta física que sea de fácil acceso para las empresas interesadas en recibir la asesoría y donde también se brinde un espacio adecuado para que los consultores realicen el análisis y los informes necesarios. Para esto, se ubicará la planta física en Bucaramanga como capital y de fácil acceso al cliente institucional como lo es la Gobernación de Santander y las principales Alcaldías del área metropolitana de Bucaramanga.

Distribución:

1. Venta directa: Como estrategia inicial se utilizará la venta directa, sin la utilización de intermediarios, lo que traerá grandes beneficios para la administración de la empresa, por ejemplo, habrá un mayor control de los clientes de la empresa, del servicio que se está prestando y de obtener una mejor percepción del servicio por parte de los clientes, lo que puede dar a la empresa una característica diferenciadora.

La venta directa implicará un contacto inicial con los clientes para conocer sus requerimientos, después de lo cual inicia el proceso de negociación que termina con la toma de decisiones. Como principal medio para establecer contacto con los clientes se usarán cartas dirigidas a la gerencia de las empresas medianas en las que se haga una presentación de la compañía, los consultores y los

productos, así como la importancia y los beneficios que estos traerán a los clientes. También se intentará tener comunicación por teléfono o vía e-mail con el fin de agendar citas y aclarar inquietudes.

2. Contratación con el sector público: Para acceder a este canal del mercado institucional es necesario iniciar estableciendo posibles alianzas (consorcios o uniones temporales) con otras firmas consultoras y ejecutar por lo menos tres años de contratos bajo este mecanismo con el fin de obtener la suficiente experiencia e idoneidad. Luego de esto se debe gestionar el Registro Único de Proponentes que le permitirá participar en licitaciones públicas de manera directa.

El reto de este medio y este segmento de mercado es hacer suficiente networking con firmas consultoras y con sector público para ir generando lazos de confianza que propicien la gestación de alianzas estratégicas.

4.1.3 Estrategias para la promoción. El objetivo primordial de difundir y publicitar a la empresa y su servicio es el de crear conciencia en los clientes de la necesidad de mejorar servicios existentes o la de desarrollar nuevos servicios, es decir, hacer evidente la necesidad de los clientes para generar así un interés en el servicio ofrecido y en la empresa. Es necesario comunicar los beneficios que recibirán al adquirir el servicio y las características diferenciadoras que ofrece la empresa y que la hacen más apetecible que la competencia.

1. Networking: Para tener acceso a diferentes empresas y dar a conocer el servicio ofrecido y su importancia, son de gran ayuda las ferias empresariales y los puntos de encuentro de empresarios como las ferias organizadas Cenfer o eventos liderados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, o esta misma institución, que presta espacios dentro de su planta física para que diferentes tipos de empresas ofrezcan sus productos y servicios. Se aprovecharán dichos espacios para establecer contactos y compartir información (tarjetas de presentación, publicidad impresa (carpeta-portafolio) que haga más explícitos los beneficios que brindará el servicio a los clientes y las características que hacen a la empresa deseable. De la misma manera se publicitará la empresa en revistas empresariales, en periódicos y en las páginas amarillas online, que tienen una mayor posibilidad de llegar al personal de la alta gerencia de las organizaciones.

2. Voz a Voz: Cuando las empresas acuden a un consultor, buscan la experiencia y el conocimiento de personas especializadas que les ayuden a resolver un problema o realizar algún proceso, lo que lleva a que el reconocimiento y la satisfacción del cliente sean la carta principal de presentación de las empresas del sector. De aquí se desprende que el principal medio de promoción en el sector sea el boca a boca.

3. Oficina: La imagen también juega un papel primordial en este sector, hecho que se ve reflejado en las zonas que las empresas seleccionan para instalar sus oficinas, que principalmente concentran la mayor parte de la población con ingresos altos y medios. Por tanto la ubicación de la oficina deberá

ser central y ser merecedora de buenos atributos estéticos e innovadores de diseño, que sea sumamente llamativa en su exterior e interior.

4. Telemarketing: La empresa selecciona un mercado objetivo y se pone en contacto con los propietarios de los negocios elegidos por vía telefónica o mailing para concertar entrevistas. Es la manera más rápida de filtrar a los potenciales clientes interesados.

5. Visitas comerciales: En este caso se acude directamente a los clientes seleccionados. Es un método más costoso que el anterior pero más efectivo por el contacto personal.

4.1.4 Estrategias para la comunicación. Se utilizarán las siguientes herramientas para la comunicación.

Fachada: aviso publicitario donde se ubique la oficina, indicando el nombre de la empresa, el teléfono y otros datos de contacto. Dentro de las instalaciones se tendrán pendones publicitarios que podrán utilizarse de igual manera en eventos de networking.

Papelería de empresa: Hojas membrete y carpetas institucionales cuentan con el logotipo y datos de la empresa. La importancia de la imagen también se evidencia en la calidad de los catálogos de presentación, los cuales deben ser llamativos y donde se expliquen la importancia del mejoramiento y/o desarrollo de nuevos servicios a través de procesos de diseño innovadores y los beneficios que esto puede traer a las empresas.

Directorios empresariales: la empresa figurará en las guías telefónicas y directorios impresos y on line relacionados con la actividad.

Anuncios: La empresa se anunciará en Internet en algunos portales gratuitos y otros con costo.

Tarjetas corporativas: Las tarjetas de reducido tamaño y horizontal tienen como característica principal la portada, que es la imagen de la empresa, los datos de contacto y también se incluirá la foto del consultor.

Mailing: Es otra herramienta de comunicación muy adecuada ya que permite ofrecer al cliente los servicios de forma personalizada sin el coste de la visita comercial.

Página web: La comunicación con los clientes se realizará también por medio de la página web, en donde se dará a conocer el concepto del negocio y el servicio ofrecido por medio de un catálogo en el que se especifiquen las características del mismo. A mediano plazo la página web también tendrá la funcionalidad de venta de productos (informes, capacitaciones y estudios) a través de Internet y/o la suscripción para recibir estos productos.

Social media: la empresa también tendrá presencia en redes sociales como facebook, twitter, youtube entre otros, lo cual requerirá una gestión permanente por parte de su gerente, además de un presupuesto asociado.

4.1.5 Estrategias del producto. La oferta del producto se hará como un paquete básico de 50 horas de trabajo con el cliente, incluyendo la investigación de usuarios, sesiones de codiseño, prototipado y testeo, diseño del servicio, su implementación y la entrega de un informe final de evaluación.

Este paquete tendrá dos formas de pago según lo definido en el modelo de negocio. Dependiendo de las necesidades del cliente, el paquete estará conformado por alguno de los productos que conforman el portafolio de la empresa, descritos en el análisis técnico:

- Investigación etnográfica y en servicios centrada en el usuario.
- Implementación, seguimiento y control de los servicios.
- Construcción de la propuesta de valor de su organización o empresa.
- Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo.

4.1.6 Estrategias de servicio. Es primordial ofrecer adecuados beneficios, que sean fácilmente percibidos por los clientes. La principal característica es la calidad, la completa entrega y responsabilidad por parte de los consultores para garantizar que las recomendaciones hechas estén encaminadas a alcanzar el beneficio de la empresa. Se elaborará un catálogo en el que se explique los pasos que se llevarán a cabo durante el proceso de consultoría, el tiempo aproximado de la prestación del servicio, los consultores que se encontrarán a disposición de los clientes y las características y garantías para el servicio post-venta, para el que se utilizarán los siguientes mecanismos:

- Al presentarse alguna no conformidad por parte del cliente, se prestará un asesoramiento inmediato sin costo con el fin de incrementar la fidelidad de los clientes.

- Se expedirá un certificado en el que conste que la empresa cliente ha realizado el proceso de consultoría con la organización.

4.1.7 Políticas de cartera.

Como política para el pago del servicio tendremos una cuota inicial del 50% del valor establecido, con dos pagos posteriores, uno del 30% a la presentación del informe preliminar y 20% como pago final después de la terminación (informe final y establecimiento de plan de seguimiento en caso de ser necesario).

Para efectos de las proyecciones financieras el servicio se cancelará en promedio de 30 días como política de cartera.

4.1.8 Estrategias del mercado.

Corporativa:

Satisfacer las necesidades de las mipymes de la cadena de valor del turismo de Santander que tengan interés en implementar innovación o mejoramiento de sus servicios a través de metodologías de diseño especializadas.

De negocios:

Dar una asesoría completa y de calidad a los clientes, que los ayude a adquirir una ventaja competitiva por medio de la aplicación de técnicas de diseño para mejoramiento de sus servicios.

Funcional:

Manejar los recursos eficaz y eficientemente, prestando especial atención al recurso humano que es la base de la prestación del servicio, de manera proactiva e integral.

4.1.9 Hoja de ruta del plan de mercadeo.

Ruta Nacional: Se tendrá como foco participar en las siguientes ferias:

Feria Anato: frecuencia anual, se realiza en Bogotá en el mes de febrero, cuenta con la participación de más de 140 mil contactos.

Feria Expo eventos: Frecuencia anual, se realiza en Medellín, en el mes de marzo, 150 expositores en promedio han participado en este evento.

Viajes Corp Americas: Frecuencia anual, se realiza en Cartagena, en el mes de abril, en la versión de 2016 tuvo 273 participantes.

Ruta Local: Se hará presencia en la mayoría de eventos de networking organizados o con presencia de actores sectoriales de protagonismo como Gobernación de Santander, Alcaldías, Fontur, Cotelco, Anato, Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Ruta de Gestión Comercial: La empresa adquirirá bases de datos y/o acceso al sistema de información compite360 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga para identificar, y diseñar la base de datos inicial de prospectos clientes.

4.1.10 Presupuesto. El presupuesto del primer año se aprecia en la Tabla 17, y asciende a cuatro millones ochocientos mil pesos colombianos. A partir del segundo año los ítems dispuestos en dicha tabla podrán variar y en su lugar dejar un presupuesto asociado para patrocinios en eventos de networking.

4.2 DESARROLLO DE LA IMAGEN CORPORATIVA

Para la creación del nombre de la empresa se relacionó una actividad relevante en la metodología de diseño a partir de la cual se pudiera construir un nombre de marca corto y de fácil recordación, por eso se escogió la palabra EMPATÍA ya que es el corazón del diseño inicial y simboliza la idea de construir un mejor servicio a partir del conocimiento de la otra persona, en este caso los clientes, consumidores o usuarios.

A partir de esta palabra se quiere dar a entender que la empresa tiene la habilidad como empresa de diseño de percibir la problemática del cliente a través de un conocimiento profundo de este y esta es la clave para comenzar con un diseño de servicios exitoso con un resultado final de mucha más calidad y un usuario mucho más feliz.

Pero la palabra empatía además de significar un conocimiento profundo del cliente y un trabajo en conjunto para desarrollar un proyecto de diseño de servicios, también debe significar una empatía con la naturaleza, identificarnos con lo que nos rodea, abrir sentidos, emociones y percepciones, relacionar conceptos; una empatía con las experiencias vitales entender el mundo para saber cómo funciona, todo esto debe ayudar en la realización de un proyecto.

Para la creación del logotipo se estudiaron varias posibilidades combinando textos y buscando formas que pudiesen simbolizar la palabra, al final la opción escogida es la que se muestra a continuación en la figura 22.

Figura 22. Logotipo de la empresa



Se trabajó a partir de un tipo de fuente llamado BLUR con la cual se buscaba dar la impresión de generar movimiento y fluidez con curvas bien definidas en una parte de la letra y en otra parte curvas más suavizadas.

Se separó la palabra en dos partes cada una con un color y se buscó un cruce de las letras P y A combinando los colores con un modo de fusión "overlay" generando un nuevo color en la intersecciones de las letras. Esto se puede resaltar como algo simbólico, ya que puede ser interpretado como la búsqueda entre la satisfacción del cliente y los objetivos de la organización.

Se incluyeron las palabras "Diseño de Servicios" para hacer énfasis en el core de la empresa y cuál es el objetivo final de cada proyecto que se aborde.

Los colores utilizados se escogieron, debido a su impacto visual y a su fuerte contraste. El diseño de las tarjetas de presentación seguirá el siguiente esquema como se muestra en la figura 23

Figura 23. Diseño de la tarjetas de presentación.



Para la promoción de lanzamiento de la empresa se planea utilizar imágenes relacionadas con los servicios estratégicos de la empresa relacionándolos con imágenes o fotografías que generen una asociación rápida. Como ejemplo se presenta la figura 24

Figura 24. Ejemplo de pieza publicitaria para el lanzamiento



4.3 ESTRUCTURACIÓN DEL SITIO WEB.

Para la diagramación del sitio web se tendrán en cuenta las tendencias actuales en diseño web, las cuales utilizan una navegación vertical que disminuyen el número de clicks para encontrar un contenido, apoyándose en el scroll del mouse para ello, además el sitio debe adaptarse a varios tipos de pantalla ya sea monitores, portátiles, tablas o celulares, esto se conoce actualmente como Responsive Web Design (diseño web adaptable) es una filosofía de diseño y desarrollo cuyo objetivo es adaptar la apariencia de las páginas web al dispositivo que se esté utilizando para visualizarlas. Igualmente se planteara una paleta de color y el uso de imágenes en los encabezados muy acordes a la filosofía de la empresa.

Para el desarrollo de la estructura de navegación del sitio web se proponen los siguientes menús principales y sus contenidos y en la figura 21 se observa un esquema general de navegación para el sitio web.

Clientes: en este menú se encontraran los clientes que ha tenido la empresa durante el desarrollo de sus trabajos pueden estar catalogados por sectores inicialmente. En este menú también se propone como parte de la comunicación con los futuros clientes, un acceso donde podrán encontrar información relativa para cada cliente, con un login y password para hacer más personalizada la relación con ellos, esto esta propuesto en el modelo de negocios y se plantea desde el inicio.

Servicios: en este menú se dará una información con más detalle de los servicios que presta a la empresa a los distintos tipos de clientes.

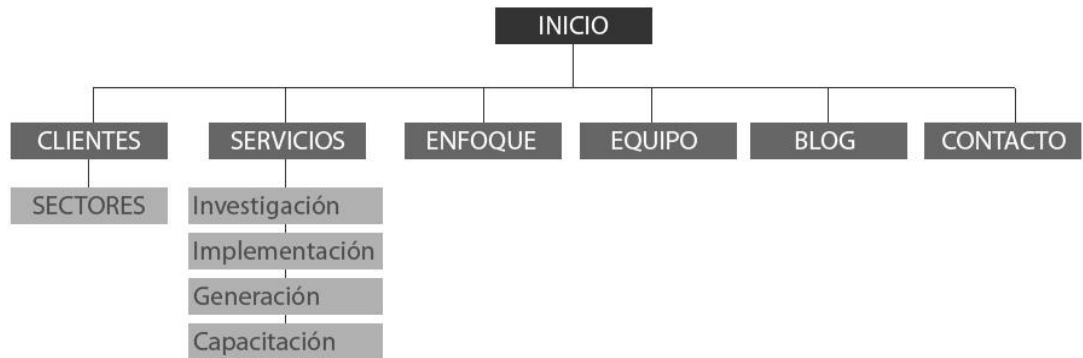
Enfoque: en este menú se pretende dar a conocer la filosofía empresarial, la forma como enfocamos los proyectos a realizar y los resultados que se espera conseguir con cada cliente.

Equipo: en este menú el cliente encontrará el equipo base actual de la empresa.

Blog: acceso al blog de la empresa, donde el cliente encontrara artículos relacionados y de interés general acerca del diseño de servicios, ya sea escritos por los integrantes del equipo o por colaboradores externos.

Contacto: finalmente un formulario de contacto para cualquier inquietud de futuros o actuales clientes.

Figura 25. Esquema general de la página web con navegación vertical



Para el inicio o encabezado de la web se propone un banner slider (encabezado rotatorio) que cambie hasta en 4 ocasiones con botones numéricos que permitan mostrar en imágenes fotográficas la filosofía empresarial así como la forma de trabajo, en la primera imagen que ve el cliente debe estar la “propuesta de valor” de la empresa generada durante el desarrollo del modelo de negocios. La propuesta para el encabezado se muestra en la figura 26

Figura 26. Encabezado para el sitio web de la empresa



En la siguiente sección se mostrarán unos títulos e iconos para cada servicio y al final una descripción completa de cada servicio en general como se muestra en la figura 23.

Figura 27. Esquema gráfico del menú servicios



Para la sección de nuestro enfoque se resaltara el logo creado y se hará una descripción de la filosofía empresarial y se resaltarán con unos gráficos de barras o de torta los fuertes de la empresa. En esta misma sección en la parte final se dejara un espacio para los clientes que ha tenido la empresa. Como inicialmente no hay un gran número de clientes el espacio es pequeño y se utilizarán los clientes que ha tenido cada integrante del equipo y que estén relacionados con los objetivos de la empresa.

Figura 28. Esquema gráfico del menú enfoque



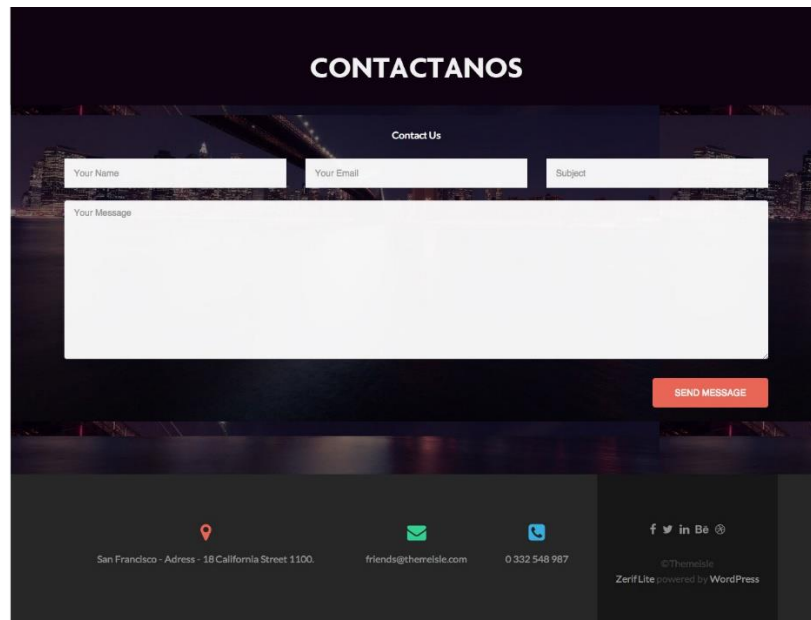
En la siguiente sección el equipo con sus respectivos cargos y un click para ver su formación y experiencia:

Figura 29. Esquema gráfico del menú equipo



Finalmente en la parte inferior un formulario de contacto y un pie de página con información de la dirección actual de la empresa, números de contacto y correo electrónico además de los links a perfiles creados en las redes sociales por los cuales pueden tener una respuesta rápida de la empresa.

Figura 30. Esquema gráfico del menú contacto



Para la propuesta de manejo de redes y estar en contacto con los clientes se crearan perfiles en las siguientes redes: Facebook, twitter, Gmail y linkedin, a continuación en la figura 31 se muestra como podría quedar el pantallazo inicial de Facebook.

Figura 31. Esquema gráfico del perfil creado en facebook



5 CONCLUSIONES

- Existe un entorno favorable para la creación de una empresa orientada al diseño de servicios, en la que el diseño juega un papel importante gracias a conocimientos, metodologías y habilidades en la resolución de problemas que generan estrategias de creación de valor desde la perspectiva del cliente, entorno que esta soportado principalmente en la amplia teoría escrita al respecto, en la oferta académica que existe para capacitarse en este nuevo campo y un gran número de firmas de diseño que están orientando su portafolio de servicios a una visión más holística al abordar determinados problemas que buscan el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.
- Se logró definir un modelo de negocios con una propuesta de valor atractiva, simple y entendible, siguiendo la metodología propuesta por Ostelwalder y validada mediante entrevistas a empresarios, en las que igualmente se identificaron aspectos clave en los segmentos de mercado potenciales, las necesidades reales del mercado y la estructuración de la fuente de ingresos.
- Se identificó la cadena de valor del sector turístico como un segmento con mucho potencial para diseñar servicios eficientes, posibles y relevantes que permitan al departamento de Santander explotar sus ventajas competitivas y fortalecer el desarrollo sostenible de este sector, gracias a políticas claras del Ministerio de industria Comercio y Turismo hacia la prestación de servicios de calidad, políticas de mejoramiento de la infraestructura y programas de promoción y competitividad en los planes de desarrollo nacionales y departamentales.
- Se formuló la metodología para la prestación de un servicio, sus actividades, herramientas y actitudes clave de apoyo para el diseño de un servicio, los procesos que se consideran necesarios y el personal idóneo para empezar la idea de negocio de acuerdo a la capacidad proyectada de la nueva empresa.
- En el análisis financiero se demostró que el proyecto es sumamente sensible al precio y en los tres escenarios planteados el mejor es aquel en el que se cobra al cliente un pago inicial y el restante a riesgo dependiendo del impacto de la consultoría, igualmente el acceso a recursos de financiación del Fondo Emprender del SENA mejora notablemente los tres escenarios planteados de modelo de ingreso siendo mucho mejor opción que buscar un crédito bancario.
- Al calcular el punto de equilibrio para el escenario 1, se concluye que la empresa debe tener unas ventas anuales en el primer año de \$ 107.490.431, para atender los costos fijos y variables, igualmente de acuerdo al flujo de caja del proyecto de obtiene una TIR favorable de 32%, que es superior al costo de oportunidad del emprendedor, que es de un 15% y un VPN positivo de \$5.475.664,65, para un retorno de la inversión en el año 3, lo cual arroja una viabilidad.

- El proyecto cuenta con un entorno exterior favorable y con una buena posición interna basado en las fortalezas de un portafolio de servicios innovador y ajustado a las necesidades del cliente y a una propuesta de valor establecida, además las estrategias planteadas en la matriz CAME son coherentes y están alineadas con las necesidades del proyecto y la filosofía empresarial planteada para la empresa.
- En el plan de mercadeo se establecieron las estrategias para precio, plaza, distribución, promoción, comunicación, producto, servicio, cartera, mercado además se trazó una ruta de eventos, congresos y ferias en que la empresa puede participar buscando visibilidad. Se desarrolló la imagen corporativa de la empresa, se estructuró la navegación de un posible sitio web para la empresa como parte primordial de su estrategia de comunicación y se crearon las cuentas de redes sociales necesarias para su posterior promoción.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial. Indicadores de desarrollo en el mundo. Washinton DC.

D' ALVANO, Luigi y HIDALGO, Antonio. Innovation management techniques and development degree of innovation process in service organizations. R & D Management. 2012.

D' ALVANO, Luigi y HIDALGO, Antonio. Innovación en la red de valor centrada en el servicio. Economía Industrial. 2014.

GALLOUJ, Faïz, y SAVONA, Maria. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. Journal of Evolutionary Economics. 2009.

LEUCONA, Manuel. Diseño estratégico guía metodológica. Asturias: Fundacion Prodintec. 2009.

Live|work. Liveworkstudio.com. Obtenido de <http://www.livework.co.uk/articles/creating-customer-centred-organisations>. 2010

MAGER, Birgit. Service Design as an Emerging Field: Designing Services with Innovative Methods, 28-42. 2009.

MARGOLIN, Victor. Expanding the Boundaries of Design. En V. Margolin, The idea of design. Cambridge: The MIT press. 1995

MERONI, Anna y SANGIORGI, Daniela. Design for services. Milan: Gower. 2011

MILES, Ian. Innovation in Services: The Oxford Handbook of Innovation. Oxford. 2005. 674 p.

MORELLI, Nicolla. Developing new product service systems (PSS): methodologies and operational tools. 2006. 1495 – 1501 p.

OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generacion de Modelos de Negocio. 3 ed. Barcelona: Deusto. 2010

PICHLIS, Danielle. Service Design Tools for Visualising and Prototyping. 2014. 360 p.

RIFKIN, Jeremy. La era del acceso: la revolucion de la nueva economia. Barcelona. 2000

SANGIORGI, Daniela. Building up a Framework for Service Design Research. European Academy of Design Conference, (págs. 415-420). 2009.

SEGELSTRÖM, Fabian. Visualisations in Service Design. Linköping: Phd thesis Linköping University. 2010.

SHOSTACK, Lynn. Como diseñar un servicio. European Journal of Marketing. 1982

STICKDORN, Marc y SCHNEIDER, Jakob. This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases. Amsterdam. 2011. 376 p.

THACKARA, John. In the bubble Designing in a Complex World. London. 2005

VILADÀS, Xenia. El diseño de servicios como nuevo campo de especialización profesional. Valencia. 2009.

ANEXOS

ANEXO A

El problema

Su organización puede estar perdiendo valor si no tiene una estrategia de servicio eficaz, eficiente y rentable.

Puede perder clientes y usuarios si no entrega una experiencia que satisfaga sus necesidades y expectativas.

La solución

Innovar en servicios a través de un Diseño centrado en la Experiencia del Cliente y del Usuario, generando valor para su organización.

¿POR QUÉ DISEÑAR SERVICIOS?

- Los servicios son raramente DISEÑADOS con el mismo cuidado y atención a los detalles como los productos.
- Diseñar mejores servicios contribuyen a una mayor FIDELIDAD de los clientes.
- Los clientes pueden pagar Más y los procesos de negocio son más EFICIENTES.

80% Un 80% de las empresas CREE entregar un servicio de calidad.

8% Solo un 8% de los consumidores está de acuerdo con ello.

¿PARA QUÉ DISEÑAR SERVICIOS?

- Generar DIFERENCIACIÓN
- Producir DESEABILIDAD en las filtraciones de las personas con la marca u organización
- Mejorar la RENTABILIDAD, EFICIENCIA y EFICACIA en los momentos clave de relación con la marca u organización

Progresión del valor económico - Pine & Gilmore 1999

CLIENTES

Empresas prestadoras de servicios propiamente:

- Turismo
- Transporte
- Educación
- Servicios Públicos
- Servicios del Estado
- Comercio
- Financieras
- Empresas productoras Industriales

Procorp Diseño de servicios y Experiencias

PROPUESTA DE VALOR

Creamos, diseñamos, testeamos e implementamos servicios eficientes, competitivos, diferenciados e innovadores.

Diseñamos experiencias de alto valor en sintonía con las necesidades y expectativas de sus clientes y usuarios

COMO DISEÑAR MEJORES SERVICIOS

Nuestra propuesta

DIAGNÓSTICO PREVIO

Evaluamos la experiencia que la organización proporciona a sus usuarios y clientes

Determinamos si la estrategia de servicio esta alineada con las necesidades y expectativas de las personas

GRATIS

Nuestra propuesta

Utilizamos **AT·ONE**

Integramos **DESIGN thinking**

PLAN DE ACCIÓN

Metodología para mejorar los escenarios actuales de la innovación en servicios

En un proceso de innovación estructurado

Nuestra propuesta

- 1 Escenario Pago por horas hasta la implementación
- 2 Escenario Valor total del proyecto; pago por cumplimiento objetivos

Valor hora : \$90.000

El equipo

Juan C Morales Dimarco / Diseñador Industrial
Aspirante a Magister en Gerencia de Negocios MBA
Profesor en la Universidad Industrial de Santander - Area diseño, servicios, experiencia de cliente

Gonzalo Ramirez / Diseñador Industrial
Magister en Semiótica
Profesor en Universidad de Investigación - Experto en etnografía e Investigación del diseño.

Carolina Silva / Ingenera Industrial
Especialista en HSQ/ Economía conductual

ANEXO B

TEST VALORACIÓN MODELO DE NEGOCIOS

FECHA: _____ 16 febrero _____

EMPRESA: _____

CARGO: _____

TELEFONO DE CONTACTO: _____

1) ¿En qué porcentaje quedó claro el servicio propuesto? _____% (100% es totalmente claro)

2) ¿Para qué tipo de empresas propone usted que aplicaría el servicio propuesto?

Bancos / entidades financieras _____

Servicios Públicos _____

Empresas productoras (industriales) _____

Comercializadoras _____

Entidades Educativas _____

Empresas y entidades del Gobierno _____

Empresas de Software _____

Empresas de transporte de pasajeros _____

Empresas de transporte de carga _____

Operadores logísticos _____

Operadores turísticos _____

¿Otras? _____ ¿cuáles? _____, _____, _____,
_____, _____, _____,

3) ¿Considera usted que el problema descrito si es verdaderamente un problema que debe ser resuelto y sería relevante o conveniente para los empresarios? SI _____ NO _____.

4) ¿Considera usted que los empresarios estarían dispuestos a pagar por resolver el problema propuesto? SI _____ NO _____

5) ¿Qué tan atractivo o interesante le parece la solución propuesta? _____ % (100% es totalmente atractivo/interesante).

6) Evalúe de 0 a 100% según su experiencia en el sector empresarial qué tan acertado es: (100% es totalmente acertado)

a. El servicio propuesto: _____

b. El precio propuesto: _____

c. La forma de pago propuesta: _____

d. El Equipo de trabajo: _____

7) ¿Usted adquiriría el servicio propuesto? SI _____ NO _____

8) ¿Qué aspectos le mejoraría al servicio propuesto?

a. Del servicio en sí:

b. Del precio propuesto:

c. De la forma de pago propuesta:

d. Del Equipo de trabajo:

9) ¿Qué recomendaciones daría al emprendedor para introducir su servicio sin tener experiencia previa en el mismo?

Muchas gracias por su colaboración!!!!

Firma