

ESTRUCTURA CREACIÓN DE EMPRESAS

**Modelo de negocio para la creación de una firma de consultoría empresarial integrada,
para recuperar de manera ágil la rentabilidad de las pymes en Colombia.**

Linda De La Torre Porto
Universidad EAN
Maestría en Gestión de Organizaciones

Notas del Autor

Linda De La Torre Porto. Maestría en Gestión de Organizaciones. Universidad EAN

Enero, 2021
BOGOTÁ D.C

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. Naturaleza del proyecto.....	8
2.1 Origen o fuente de la idea de negocio:	8
2.2 Descripción de la idea de negocio.....	8
2.3 Justificación y antecedentes.	9
2.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.	10
2.5 Descripción de productos o servicios.....	11
2.6 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.	13
2.8 Ventajas competitivas del producto y/o servicio:	13
2.9 Resumen de las inversiones requeridas.	13
2.10 Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	14
2.11 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.	15
2.12 Equipo de trabajo:.....	16
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	16
3.1 Caracterización del sector.	29
3.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.....	30
3.3 Análisis de oportunidades y amenazas.	31
3.4 Conclusiones sobre la viabilidad del sector.....	32
4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.....	35
4.1. Análisis y estudio de mercado.	35
4.2. Tendencias del mercado.	36
4.3. Segmentación de mercado objetivo.	41
4.4. Descripción de los consumidores.....	42
4.5. Tamaño del mercado.....	43
4.6. Riesgos y oportunidades de mercado.	44
4.7. Diseño de las herramientas de investigación.	46
4.8. Objetivos.	46
4.9. Cálculo de la muestra.	46
4.10 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes y proveedores	48
4.11. Resultados.	50
4.11.1. Resultados del análisis de la competencia.....	50
4.11.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.	53
4.11.2.1 Análisis de resultados.....	57
4.11.3. Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.	67
4.11.4. Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto.	68
4.11.5. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.	71

5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.	72
5.1 Objetivos mercadológicos.	73
5.2 La estrategia de mercadeo.	73
5.3 Estrategias de producto y servicio.	73
5.4 Estrategias de distribución.	75
5.5 Estrategias de precio.	75
5.6 Estrategias de comunicación y promoción.	76
5.7 Estrategia de fuerza de ventas.	78
5.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.	78
5.9 Estrategia de costo.	79
6. ASPECTOS TÉCNICOS.	80
6.1 Objetivos producción.	80
6.2 Ficha técnica del producto o servicio.	80
6.3 Descripción del proceso.	81
6.4 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.	85
7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.	87
7.1 Misión.	87
7.2 Visión.	87
7.3 Estructura organizacional y Organigrama.	87
7.4 Perfiles y funciones.	87
7.5 Esquema de contratación y remuneración.	91
7.7 Factores clave de la gestión del talento humano.	92
7.8 Estructura jurídica y tipo de sociedad.	92
7.9 Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.	93
7.10 Regímenes especiales:	94
7.11 Esquema de gobierno corporativo:	94
7.12 Análisis DOFA:	95
7.13 Análisis estratégico:	96
7.14 Aspectos legales.	97
8. ASPECTOS FINANCIEROS.	99
8.1 Objetivos financieros.	99
8.2 Política de manejo contable y financiero.	99
8.3 Presupuestos económicos (simulación).	101
8.4 Presupuesto de ventas.	102
8.5 Flujo de caja.	102
8.6 Estado de resultados.	103
8.7 Balance general.	104
8.8 Indicadores financieros.	106
7. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	107
9.1 Dimensión social:	107
9.2 Dimensión ambiental:	107
9.3 Dimensión económica:	108
10. CONCLUSIONES.	109

12. BIBLIOGRAFÍA	113
13. ANEXOS	116

RESUMEN EJECUTIVO

En Colombia el acceso a la Consultoría empresarial ha venido aumentando año tras año y su cobertura ya no es exclusiva de las grandes empresas, debido al interés de las pequeñas y medianas empresas especializadas que buscan nuevos nichos de mercado donde poder prestar sus servicios de acompañamiento para el logro de mejores resultados empresariales. La consultoría empresarial facilita el acceso a las mejores prácticas administrativas globales en las áreas claves de la empresa donde las empresas están teniendo problemas financieros y administrativos.

En Colombia existen alrededor de 1 millón 620 mil empresas, 6.793 grandes, 109 mil Pymes y 1,5 millones de microempresas, debido a lo anterior existen más de 100 mil Pymes que pueden ser atendidas en procesos de consultoría y a las cuales no les llega este servicio por los costos elevados que cobran las grandes empresas y que pueden ser sujetos de atención por parte de la empresa.

La Consultoría pretende prestar un servicio interdisciplinario a las empresas PYME, ofreciendo un servicio que diagnostique su situación general en temas relacionados con el área comercial, técnica, de costos, gastos y gestión humana que les permita mejorar su situación financiera general.

El mercado objetivo serán las Pymes que presenten dificultades financieras en el último año y que se puede identificar con la información general del SIREM de la Superintendencia de sociedades. Adicionalmente se enfocará en las empresas que vendan entre 200 y 2.000 mil millones de pesos anuales.

Uno de los elementos más importantes de el plan de negocio está en la definición de los productos que son el Diagnostico Empresarial, la Estrategia de negocios, Presupuesto y Flujo de Caja, Gestión Comercial y Administrativa, que son para los empresarios, las herramientas comunes que se deben manejar para lograr cambios significativos en su desempeño organizacional, que a futuro podrán ser medidos y sujetos de mejoramiento continuo.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad analizar la viabilidad de realización de una firma de consultoría para acompañar a las Pymes de Colombia en un proceso de reinención que le permita hacer frente a los retos que les ponga el entorno; su adaptación a partir de la reconfiguración financiera, será la fortaleza con la que podrán enfrentar cualquier tipo de crisis que impacte la estructura de su negocio, como la actual emergencia de COVID 19.

Las pymes del sector horeca¹ en general han tenido retos para mantener de manera estable su economía dado que mantienen altos costos fijos y tienen que contar con la variación en el precio de los insumos, es por esto una orientación de corte financiero y con una mirada integral hacia los resultados, será altamente valorada entre las empresas del sector definido. Lo anterior se confirma con el estudio de mercado realizado en el marco de este trabajo.

El foco de esta Consultoría serán las empresas con dificultades económicas, principalmente del sector de restaurantes y las empresas de su cadena productiva, lo anterior significa trabajar por el desarrollo de uno los sectores más impactados por la crisis. Si bien no se pueden ignorar los elementos del entorno, ayudar a las empresas a que se reconfiguren a partir de un diagnóstico financiero les permitirá identificar nuevas opciones para hacer frente a la crisis. Como consecuencia de la intervención, las empresas encontrarán una forma de adaptación hacia nuevos retos o situaciones del entorno, y ese es objetivo de principal transformación de largo plazo que trae consigo este proyecto.

La apuesta de valor está en una intervención de corto tiempo que logre impactar los resultados financieros de la compañía, además con una estrategia de precios que facilite la decisión de compra, la cual está basada en asociar el pago por el servicio a los resultados obtenidos.

¹ HORECA es un acrónimo de HOteles, REstaurantes y CAFeterías, que se utiliza para referirse al sector de los servicios de comidas.

El sector de la consultoría es un mercado de bajas barreras de entradas, lo que deja disponible para el cliente potencial una gran cantidad de productos sustitutos, sin embargo, apuntarle a una reconfiguración financiera de las pymes del sector Horeca, responde a una necesidad evidente en el sector, no solo derivado de la crisis Covid, sino en general del manejo financiero que ha sido un reto histórico para ellos. El diferenciador sobre los sustitutos es la especialización de la oferta en el sector y la implementación a partir de metodologías ágiles que permitirá ver resultados en el corto plazo.

En adición a lo anterior, la amplitud del mercado y en contraposición la falta de experiencia de la marca en el sector, invita a realizar una estrategia de mercadeo digital fuerte, que dé a conocer lo diferenciador de los servicios y motiven la decisión de compra a partir de la estrategia de precio.

Esta firma de consultoría será una firma con costos y gastos optimizados y consultores contratados por proyecto, lo cual facilita su constante adaptación a las necesidades del entorno.

Si bien tanto esta empresa a crear como los potenciales clientes están sujetos a las reformas que disponga el gobierno para hacer frente a la crisis, el claro objetivo de recuperar rentabilidad no cambiará como necesidad crucial en los potenciales clientes; partiendo de ese supuesto, la visión con la que se crea la empresa, facilita la rápida adaptación del producto hacia el permanente objetivo de aumento de la rentabilidad, en entornos cambiantes.

2. Naturaleza del proyecto.

2.1 Origen o fuente de la idea de negocio:

La idea de negocio surge de los datos de mortalidad de las pymes en Colombia y de la hipótesis que se tiene frente a la necesidad de las Pymes de contar con un apoyo real frente a sus requerimientos, que sea fácil de pagar y sobre todo con resultados concretos en la gestión. Con la pandemia este enfoque cobra mucha más relevancia dado el impacto que trae sobre todo para el sector de los restaurantes y las empresas asociadas a su cadena productiva; con esta situación entonces se reorienta la inicial visión en ofrecer un producto de corta intervención, con impacto en los resultados financieros (generando la promesa de ayudarlo a los clientes a sobrevivir a la crisis) y con una estrategia de precio que facilite la adquisición del producto, al asociarlo directamente a los resultados obtenidos. Este tipo de iniciativas favorece la competitividad y la economía en alguna medida y ese se convierte el en objetivo trascendente y sostenible de la empresa a construir.

2.2 Descripción de la idea de negocio.

Consiste en un acompañamiento guiado para reconfigurar los elementos y procesos internos del negocio, tomando como referente su radiografía financiera actual. A partir de la reconfiguración técnico - financiera, se acompaña a la empresa en la identificación de los impactos y las acciones que se deben emprender para lograr los resultados financieros esperados, según el objetivo acordado con el cliente. Una reconfiguración técnico financiera es el nombre que se le ha dado al producto de esta consultoría a crear. Consiste en hacer ajustes en la Pyme a nivel operacional, administrativo y financiero, para lograr impactar los resultados financieros evidentes en el Balance General y Estado de resultados, lo anterior se realiza basado en el diagnóstico financiero inicial. Esté análisis de las acciones a implementar para lograr la reconfiguración es un proceso que se realiza en conjunto con el Cliente.

El cliente tiene la responsabilidad entonces, de gestionar cada uno de esos impactos, la firma se encargará de convertirlos en un plan de trabajo que se desarrollará bajo metodologías ágiles. Finalmente, la promesa de valor está orientada a que, en los 3 meses siguientes a la intervención, después de gestionar los impactos derivados de la reconfiguración, la empresa comenzará a ver el impacto en sus resultados financieros.

La intervención estará acompañada por profesionales que aplican la metodología de reconfiguración técnico- financiera para alcanzar los resultados de la Pyme.

2.3 Justificación y antecedentes.

La actual situación de la economía, deja varios sectores impactados, entre ellos el sector industrial, más concretamente el de restaurantes y las empresas relacionadas con su cadena productiva.

Incluso antes de la crisis, debido a los altos costos fijos y el variable precio de los insumos, este tipo de empresas ha sido presa de altibajos en su economía, además de una tendencia al cierre en los inicios de la vida productiva, debido a que los empresarios no saben cómo responder a la crisis que les pone el entorno.

Es ahí donde la empresa objeto de este estudio, ve una gran oportunidad, apoyando a las empresas del sector que fruto de la emergencia sanitaria creada por el COVID 19 tengan pérdidas financieras en el último año. La aplicación guiada de prácticas que el sector ha identificado como favorables para superar la crisis, basadas en un análisis financiero de la Pyme, los ayudará a configurar de la mejor manera posible sus procesos internos. Con lo anterior, se estaría apoyando a las empresas del sector no solo reaccionar frente a la crisis, sino a desarrollar su capacidad de adaptación frente a los cambios, toda vez que basen la reconfiguración de sus procesos en una estructura financiera que les aporte supervivencia y sostenibilidad.

2.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

- Objetivos a corto plazo:
 - Operacionalizar una estrategia de revenue que permita dar a conocer el producto a través de las estrategias definidas.
 - Piloto: Aplicar la metodología a una empresa del sector con las características deseadas. Utilizar los resultados como fuente de mercadeo (previa autorización del cliente).
 - Joit venture: Buscar un competidor con reconocimiento de marca, para tener el producto de manera conjunta, beneficiándonos del recorrido de marca del colega. Para el competidor con el que se realice la alianza se convierte en una posibilidad de ampliar portafolio con el nuevo producto y aprovechar la oportunidad que deja la crisis Covid 19 en el sector Horeca a través de un producto diferenciador.
 - Seminarios virtuales: Dar a conocer la firma y los productos a ofrecer a través de webbinars gratuitos entre las empresas nicho.
 - Incursionar en el mercado con el producto, ejecutando los planes técnicos y financieros descritos en este documento.
 - Identificar el nivel de satisfacción e impacto que tienen los empresarios con la intervención recibida y gestionar estrategias comerciales y de mejora continua a partir del mismo.
- Objetivos a mediano plazo:
 - Acompañar a por lo menos 100 pymes en el 2021 aumentando su nivel de rentabilidad para que puedan hacer frente a la crisis, a partir de la reconfiguración financiera, aportando a la competitividad del sector.
- Objetivos de largo plazo:
 - Ser el aliado estratégico y financiero preferido por las pymes del sector nicho.

- Apoyar la economía del país, reconfigurando la estructura financiera de las empresas.

2.5 Descripción de productos o servicios.

El producto definido de acuerdo con las necesidades y problemáticas de la industria y de los clientes objetivo es una reconfiguración técnico financiera, que consiste en un diagnóstico inicial de corte financiero, que deriva una intervención integral para lograr la reconfiguración en los diferentes frentes de la empresa, generando finalmente un impacto en los resultados financieros de la compañía cliente.

Los aspectos a intervenir en el cliente en el marco de la reconfiguración técnico financiera son:

- a.** Gestión comercial para incrementar las ventas: Conjunto de acciones que se deben tomar con el departamento comercial, luego de hacer un levantamiento de información relacionada con los clientes de la empresa. Se revisan las acciones de mercadeo que está tomando la empresa para conseguir nuevos clientes y para mejorar el posicionamiento de la marca en la industria, a pesar de la crisis.
- b.** Gestión administrativa para optimizar los procesos. Consiste en la evaluación de los procesos administrativos y el control que se está llevando de los procesos y procedimientos generales de la empresa. Se revisa la carga administrativa frente a la gestión general de la empresa. Evaluación de los gastos generales administrativos frente a los indicadores de la industria.
- c.** Gestión y control de costos totales. De acuerdo con los resultados del análisis financiero se puede determinar en qué nivel están los costos totales de la empresa los cuales se comparan con la industria para evaluar su situación actual y las posibilidades de mejora. El objetivo es buscar las mejores prácticas para mejorar el margen bruto de la empresa.
- d.** Gestión del talento humano. Con el análisis preliminar obtenido del diagnóstico de la empresa se puede evaluar las necesidades que tiene la empresa a nivel de nómina y las

decisiones tomadas con ella de cara a la crisis. Además de estrategias para mantener el talento actual motivados y con el nivel de desempeño esperado.

- e. Gestión de producción y abastecimiento. Con el diagnóstico y entendimiento preliminar de la empresa se puede analizar el proceso productivo general y sobre el cual se buscaran elementos de mejora de acuerdo con los parámetros de la industria.
- f. Optimización financiera. Con el análisis preliminar de los estados financieros y con la formulación de indicadores generales de la empresa se puede evaluar la situación financiera y determinar las acciones que la empresa puede llevar para optimizar sus resultados financieros.

El principal diferenciador de la reconfiguración técnico financiera consiste en tomar como punto de partida el TO BE del Balance y Estado de resultados de la compañía y a partir de ese objetivo generar tácticas que impacten de forma radical en los resultados actuales. Además la implementación de los cambios en los diferentes frentes organizacionales (administrativo, operacional y financiero) utilizando las metodologías ágiles le permitirá al cliente testear tácticas sobre las hipótesis derivadas de la reconfiguración, permitiéndole ver el impacto en el corto plazo.

Cada uno de los componentes, tendrá el siguiente proceso:

1. Será analizados a partir del Diagnóstico financiero inicial
2. Se listarán los cambios a implementar sobre la actual manera de operar.
3. Se identificarán los impactos derivados de los cambios.
4. Se implementará el plan de acción para gestionar los impactos.

A lo largo de la intervención se irá monitoreando el impacto que los cambios logren a nivel de Rentabilidad.

2.6 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.

RENTAPYMES será una microempresa, ubicada en la ciudad de Bogotá, configurada como una Sociedad por acción Simplificada: SAS.

2.7 Potencial del mercado en cifras:

El universo de empresas legalmente constituidas en Colombia que pertenecen al sector objetivo de 19.142 y de acuerdo con el análisis del mercado, el 46,7% estaría dispuesto a pagar por un servicio logre impactar directamente sus resultados. considerando un mercado objetivo estimado inicial de 8.996 Pymes en Colombia.

2.8 Ventajas competitivas del producto y/o servicio:

Las principales ventajas competitivas están listadas a continuación:

- Contar con un diagnóstico de corte financiero, permitirá identificar como reconfigurar los componentes y procesos internos para obtener un mejor rendimiento de la compañía.
- La diferenciación del producto, permite un abordaje integral que impacte en los resultados financieros del negocio, en el corto plazo.
- La estrategia de precio, le da tranquilidad al empresario que no tendrá un gasto sino una inversión. El estudio demuestra que los empresarios el nicho seleccionado, tomarán la decisión de compra si se asocia la consultoría con los resultados que obtendrá la empresa.
- El tiempo previsto de intervención es de 2 a 3 meses, respondiendo a la necesidad de la empresa de sobrevivir a la crisis que genera la actual Pandemia vs su nivel de conflictividad interna.

2.9 Resumen de las inversiones requeridas.

Propiedad planta y equipo: Por tratarse de una empresa de servicios que busca la optimización de las Pymes de manera integral en las empresas, esto les permite a los consultores, que son los que están en contacto directo con el cliente, que pasen la mayor parte de su tiempo en

las instalaciones de los clientes, de esta forma la inversión requerida en propiedad planta y equipo se limitan a la compra de equipos portátiles y el software especializado para su gestión. Adicionalmente, la condición de virtualidad actual invita a que cada rol cuente con lo necesario desde sus casas; será responsabilidad de la empresa dotarlos del mobiliario necesario para avanzar. No está contemplado comprar sede administrativa por el momento, de requerirse se utilizarán espacios de coworking.

2.10 Proyecciones de ventas y rentabilidad.

De acuerdo con el estudio de mercado realizado y luego de definir el nicho donde se enfocará la empresa se hicieron las proyecciones financieras para evaluar los indicadores mínimos financieros requeridos para que la empresa pueda iniciar su actividad y tener un crecimiento uniforme y controlado de acuerdo con las condiciones del mercado establecido y los objetivos de la empresa.

Las proyecciones de ventas se determinaron de acuerdo con las necesidades del mercado y las horas de Consultoría que se necesitarían para atender el número de empresas del nicho definido y el precio por hora de consultoría se determinó de acuerdo a las tarifas del mercado actual. Se plantea una estrategia de precio con una rentabilidad mínima que haga accesible el producto entre quienes tienen la necesidad. La expectativa es presentarle resultados en tres meses con un presupuesto que puede llegar a los 3 millones de pesos, de cara a la intervención.

Conseguir en el año 1 de operación a 100 pymes será un objetivo a lograr a través de una meta operativa de 8 a 10 pymes en promedio al mes, el primer mes se estima lograr 5 pymes. Este objetivo ambicioso, tiene como base la intención de aprovechar la oportunidad que supone un año en crisis para el sector gastronómico. Para lograr este objetivo, se cuenta con varios elementos de la fuerza comercial: La posición del Gerente General y comercial, las estrategias de redes, los eventos virtuales, la presencia en eventos relacionados, la gestión de consultores y el sistema de referenciación.

Teniendo en cuenta la oferta de los consultores y la posibilidad de manejar varios proyectos al tiempo por consultor, se puede tener un consultor bien remunerado con una carga flexible que le permita tener ingresos promedio de acuerdo con la expectativa de contratación. Los gastos generales serán mínimos debido a que los gastos administrativos se limitarán a una sede donde estarán los gerentes y las actividades comerciales y de consecución de clientes. En consecuencia, se espera tener una rentabilidad final después de impuestos alrededor del 7% que es un indicador promedio de la industria y que cumple con las expectativas de la empresa.

2.11 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.

De acuerdo con lo anterior y luego de realizar el presente estudio se hizo la evaluación y viabilidad financiera desde el origen de los ingresos, el análisis de los costos y la evaluación de los gastos generales y se formularon y elaboraron los estados financieros proyectados, así como los indicadores financieros de análisis, dando como resultado una viabilidad positiva con cifras armónicas y ajustadas a la realidad de la industria y el sector de la consultoría en Colombia.

A continuación, los datos:

Con una inversión inicial de \$100.000.000, se concluye que el proyecto no solo es viable, sino una muy opción de inversión, teniendo en cuenta que la inversión se recuperaría en los 3 primeros años. Y sobre una tasa esperada por los emprendedores del 18% el valor presente neto de la compañía es de \$124.405.769. Para finalmente obtener una TIR muy positiva del 47%. Además se convierte en el modo de implementación del proyecto de vida del autor.

INVERSIÓN INICIAL	\$100.000.000
TASA ESPERADA	18%
VPN	\$124.405.769
TIR	47%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	3 años

2.12 Equipo de trabajo:

Este trabajo ha sido realizado de manera individual por mi autoría.

El equipo de trabajo que se requiere para comenzar a operar la compañía es:

- El Gerente General / Comercial
- Un consultor Senior

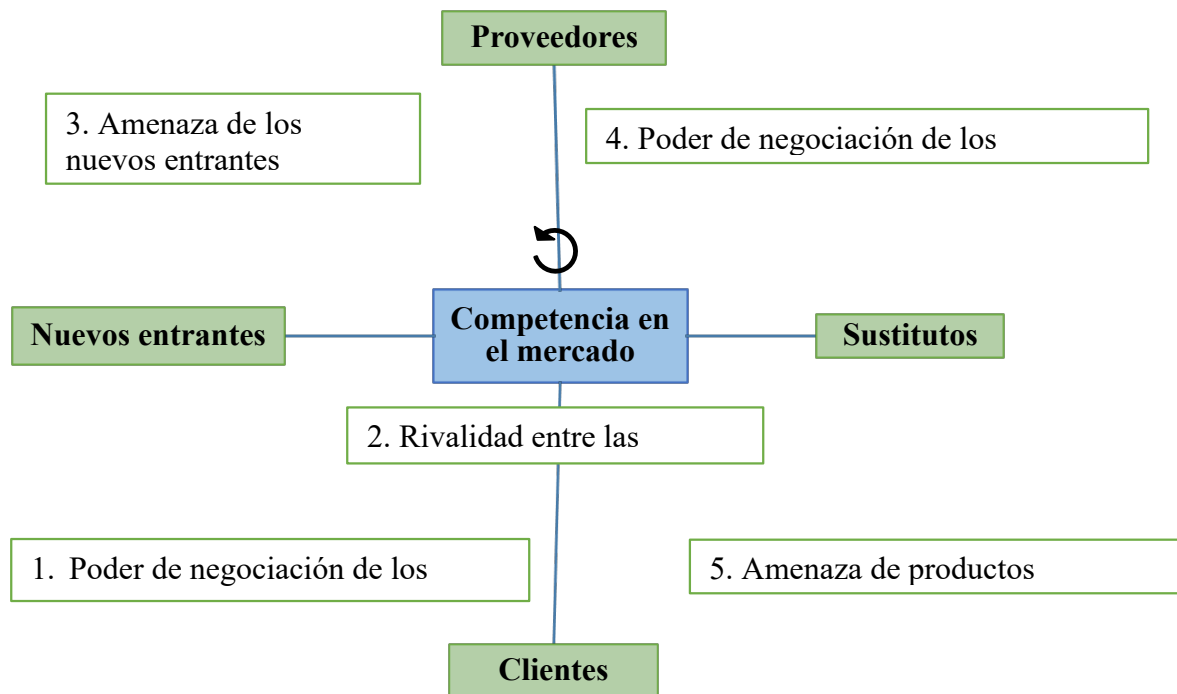
Los perfiles de estos cargos se describen más adelante.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector servicios o el sector terciario, es el sector económico que comprende las actividades relacionadas con las empresas no productoras o transformadoras de bienes materiales, conocidos también como bienes intangibles. Este servicio se puede prestar a cualquier empresa de cualquier sector como la gestión y administración de empresas, los servicios de apoyo a la gestión, la publicidad, las consultoría y asesorías económicas, jurídicas, tecnológicas, financieras y de inversiones.

La metodología de las 5 fuerzas de Porter fue pensada en seleccionar una serie de actividades distintas a las que otras organizaciones han seleccionado para ofrecer una mezcla única de valor en el mejor entorno posible (Network3e, 2015). Las variables analizadas se presentan a continuación, en la Figura 1.

Figura 1. Análisis del sector según las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Tomado y modificado de Networ3e (2015). Ilustración de los Análisis del Sector según las 5 fuerzas de Porter.

Analizar el contexto de cada una de estas fuerzas permite lograr un mejor análisis del sector al que pertenece la idea de negocio y de esta forma, en base a dicha observación, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

1. **Poder de negociación de los clientes:** Competencia directa, se trata del conjunto de empresas que compite por un público, con el mismo tipo de producto o servicio.
2. **Rivalidad entre las empresas:** También identificada como competencia indirecta, se refiere a productos que desempeñan una función similar o satisfacen total o parcialmente la misma necesidad que el producto del sector.
3. **Amenaza de los competidores potenciales:** Es una fuerza para observar en función de lo que puede llegar a hacer. ¿Qué empresas pueden ingresar en el sector y convertirse en competidores? ¿Qué barreras de entrada pueden impedirselo?

4. **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores son parte esencial de la dinámica de un sector. Pueden establecer y modificar los precios, reducir la calidad de los productos o servicios, integrarse al mercado, generar faltantes o demoras en la producción
5. **Amenaza de productos sustitutos:** En algunos sectores los clientes son poderosos, mientras que en otros tienen bajo impacto individual. ¿Cómo pueden afectar el sector los compradores?:

A continuación, se desarrollarán cada uno de los factores y su impacto en la empresa. La Matriz de evaluación competitiva presentada a continuación tiene una escala de uno (1) a cinco (5) donde una calificación de 5 significa que es un factor favorable para el desarrollo de la empresa, mientras que si la calificación es 1 o cercana a uno significa que la fuerza analizada tiene un impacto negativo en la empresa.

1. **Entrada de Nuevos competidores:**

Mercado objetivo: Teniendo en cuenta que el mercado objetivo serán las Pymes que presenten dificultades financieras en el último año y que tengan ventas anuales entre COP\$200 y COP\$2.000 millones de pesos, el trabajo se enfocará en prestar un servicio de Consultoría funcional, en donde el precio sea definido y reembolsado a través de los resultados obtenidos, lo que permitirá tener un alto poder de negociación con los clientes, además la actual situación de COVID-19 deja con impacto negativo a las micro y pequeñas empresas, siendo los sectores de servicio, comercio e industria los más afectados. Por lo anterior esta fuerza es muy favorable para la empresa, al contar con un gran mercado objetivo para ofrecer los servicios. Calificación 5

Curva de experiencia: En consultoría es muy importante la experiencia demostrada para prestar un servicio, teniendo en cuenta que el mayor aporte a las empresas contratantes está fundamentado en conocimiento y experiencia en realidades similares a la propia. A pesar de contar con baja experiencia como empresa de consultoría en el sector de las Pymes, vale la pena mencionar la experiencia individual que vinculan los consultores, lo cual suma de manera colectiva en este factor. Este es un ítem que tiene un impacto medio sobre la empresa. Calificación 3

Requisitos de capital: En Colombia no hay requisitos de capital de entrada al sector de servicio de consultoría lo cual es favorable para la creación de la empresa objeto de este estudio. Sin embargo de cara al análisis de la fuerza de los competidores es un factor que no favorece la empresa, porque indica que se contará con una gran cantidad de competidores y productos sustitos frente a la decisión de compra del cliente. Calificación 2

Identificación de marca: No tener una marca de fácil reconocimiento para los clientes, puede convertirse en una barrera importante que impacte la estrategia comercial de la empresa. Una adecuada estrategia de posicionamiento de marca, permitirá rápidamente contar con el nivel de exposición necesario para ser reconocido entre el público objetivo. Por lo anterior el impacto es medio para la empresa, calificación 3

Identificación de producto: El producto a ofrecer cuenta con una definición clara en términos de oportunidad, rapidez y costo de intervención para que sus resultados se materialicen en el corto plazo y que puedan ser un referente para nuevos clientes en los próximos años. Este es un factor favorable para la empresa – 5.

Tabla 1. Matriz de evaluación competitiva.

ÍTEM	FACTOR DETERMINANTE	Escala de fuerza				
		1	2	3	4	5
	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES					
1	Mercado objetivo.					5
2	Curva de experiencia.			3		
3	Requisitos de capital.		2			
4	Identificación de marca.			3		
5	Identificación de producto.					5
	SUBTOTAL	0	2	6	0	10

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla resumen se observa que el factor de entrada de los nuevos competidores, presenta un impacto importante para la empresa, en lo referente a la curva de experiencia y a la identificación

de la marca, la compañía deberá crear rápidamente reconocimiento entre las empresas nicho a partir de la experiencia acumulada. Como aspectos muy positivos dentro de este factor, están la oportunidad del mercado objetivo y la identificación del producto como ha sido diseñado.

2. Rivalidad entre las empresas:

Diversidad de los competidores: La rivalidad entre las empresas existentes es un componente muy importante ya que las grandes empresas de consultoría tienen una participación del mercado alta. En Colombia existen 10.397 firmas consultoras. Según Iconsultores (Instituto Colombiano de Consultores Empresariales), el 95% de las firmas consultoras son micros y el 5% restante corresponde a pequeñas y medianas empresas. La gran oferta de competidores, es un factor que tiene un impacto negativo sobre la empresa. Calificación 2

Costos fijos: Los costos fijos de operación de la empresa serán bajos, se requiere una estructura básica para la parte administrativa. El componente del costo que pareciera más elevado es la contratación de conocimiento especializado de los consultores, sin embargo, su modalidad de contratación estará asociado a los ingresos de la compañía bajo la figura de Obra labor. La Actual situación de COVID -19, pone en la mesa la posibilidad de trabajar de manera descentralizada, lo cual acorta también la necesidad de altos presupuestos requeridos para mobiliario y planta física. Calificación 5.

La diferenciación del producto Utilizar elementos de metodologías ágiles como marco de la intervención en las Pymes, permitirá tener una oportunidad debido a que el servicio está orientado a hacer intervenciones en muy corto plazo, concentrando el esfuerzo en las situaciones Pareto que logren impactar los resultados financieros de las compañías. La calificación es 5 debido a que el producto está bien diferenciado.

El costo de cambio y el rendimiento relativo al precio: El cliente percibirá un rendimiento positivo en relación al precio, teniendo en cuenta que el costo será un valor asociado a los resultados obtenidos, por lo tanto, será un diferenciador que aporte en términos de economía y optimización de recursos y no le resultará fácil encontrar una oferta con tal

característica, en general el mercado costea su intervención sin asociarlo a resultados
Calificación 4

El crecimiento de la demanda: El análisis de este sector, pone de manifiesto una demanda creciente y exigente, en tanto las estadísticas del impacto COVID 19 en las empresas de Colombia (mencionado arriba), dejan en evidencia la necesidad que presentan las Pymes de ser intervenidas con soluciones rápidas y definitivas que verdaderamente impacten sus resultados financieros, teniendo en cuenta las situaciones externas. En tal sentido la calificación de este factor es 4, porque la creciente demanda es un factor favorable para la compañía, que además invita a la constante innovación para cumplir con la promesa de servicio.

Tabla 2. Matriz de evaluación competitiva (Continuación).

ÍTEM	FACTOR DETERMINANTE	Escala de fuerza				
		1	2	3	4	5
	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES					
6	Diversidad de los competidores.		2			
7	Costos fijos elevados.					5
8	Diferenciación entre productos.					5
9	Costo de cambio.				4	
10	Crecimiento de la demanda.				4	
	SUBTOTAL	0	2	0	8	10

Fuente: Elaboración propia

En la tabla resumen se observa que el factor de rivalidad entre los competidores es muy favorable para la compañía a crear, en tanto permite evidenciar fortalezas como los bajos costos fijos requeridos y la diferenciación del producto que incide también en el costo de cambio de parte del cliente. Además de los anterior, el crecimiento de la demanda es excelente criterio para viabilizar la operación de la compañía. Todo lo anterior, deberá hacer contrapeso a la gran diversidad de competidores que se encuentran en el mercado.

3. Amenaza de los competidores potenciales:

El poder de negociación con el cliente estará enfocado en el mercado objetivo para clientes con dificultades económicas en el último año y con ventas entre COP\$200 y COP\$2.000 millones de pesos.

La concentración de estos clientes por ser particular tendrá un nicho específico que por su condición será un mercado amplio y con empresas disponibles para recibir la propuesta de consultoría, más teniendo en cuenta la situación actual de la pandemia, ya que lamentablemente teniendo en cuenta la realidad COVID – 19 se abre un amplio potencial para atender sus necesidades. Según el presidente de ACODRES² (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica) en septiembre 2020 se logró una recuperación de ventas en el sector del 32%. Lo cual invita a inferir que se requiere apoyar al empresario en el proceso de recuperación hacia porcentajes mayores en ventas.

Disponibilidad de sustitutos: se debe reconocer una amenaza en la competencia y los productos sustitutos, debido a los servicios ofrecidos por las Cámaras de Comercio y las agremiaciones que entregan el diagnóstico empresarial gratis para sus afiliados y asociados, con una metodología de consultoría con profesionales contratados y afiliados a sus empresas, como una herramienta de atraer clientes para sus áreas de consultoría especializada. Calificación 2, porque es un factor con impacto negativo para la empresa.

Precio entre el ofrecido y el sustituto: Los rangos de precio en la consultoría están determinados por el valor asignado a las horas que signifique la intervención; sin embargo la metodología que se propone para identificar el ROI sobre el precio de la consultoría, al asociarlos de manera evidente a los resultados de la misma, se infiere que aumentará la visual del valor percibido de parte del empresario y con ello, el análisis de costo beneficio, frente a otras opciones sustitutas que signifiquen una inversión inicial o un proceso más largo en tiempo sin garantía sobre los resultados. Este es un factor favorable para la compañía, calificación: 4

Rendimiento y calidad comparada: El rendimiento de el producto permite ajustarse a las necesidades cambiantes de los clientes, en tanto parte de la base de un diagnóstico personalizado que permita identificar los puntos de dolor a trabajar para impactar la rentabilidad en el corto plazo. La calidad estará dada por el nivel y el perfil de los consultores contratados. Este es un factor con impacto favorable para la compañía. Calificación. 4

Costo de cambio para el cliente: El cliente realmente puede cambiar de firma de consultoría una vez terminado el proceso; sin embargo, una vez recibidos los resultados deberá evaluar el costo beneficio frente a otras empresas de consultoría que no tengan esta modalidad de remuneración vinculado a los objetivos de la Compañía intervenida. Este es un factor favorable para la compañía, pero no de una manera tan contundente debido a la gran oferta existente de consultores y la facilidad de cambio del cliente. Calificación. 3

Rendimiento relativo al precio: La combinación entre el valor que se agregará al cliente y la eficiencia de los recursos internos que se empleen para brindar el servicio, son la respuesta para abordar este punto. Dicho esto, la compañía a crear tendrá una mínima estructura de costos fijos que permita hacer eficientes los resultados generando ventaja competitiva. Calificación del factor: 5

Tabla 3. Matriz de evaluación competitiva (Continuación).

ÍTEM	FACTOR DETERMINANTE	Escala de fuerza				
		1	2	3	4	5
	PRODUCTOS SUSTITUTOS COMO AMENAZAS					
11	Disponibilidad de sustitutos.		2			
12	Precio entre el ofrecido y el sustituto.				4	
13	Rendimiento y calidad comparada.				4	
14	Costo de cambio para el cliente.			3		
15	Rendimiento relativo al precio.					5
	SUBTOTAL	0	2	3	8	5

Fuente: Elaboración propia

En la tabla resumen se observa que el factor de sustitutos como amenaza, presenta un bajo impacto para la empresa a crear, aunque es evidente que existe una gran cantidad de productos sustitutos en el sector, el rendimiento del precio versus calidad y en referencia al precio de los sustitutos, hacen que éste sea un factor favorable para la empresa.

4. Poder de negociación de los proveedores:

El factor de negociación de proveedores es favorable para la empresa porque los insumos sustitutos y su impacto están determinado por los profesionales que prestan los servicios de consultoría y que están capacitados para que puedan hacer su trabajo especializado de acuerdo con los resultados de su gestión y que sus ingresos se evidencien en el corto plazo como un beneficio para la empresa y para los consultores.

Concentración de los proveedores: Michael Porter denominó como “El Sistema de Valor” a una corriente de actividades en la cual incluye a los proveedores que aportan insumos a la empresa. Para el caso de la compañía a crear el principal insumo está en la contratación de mano de obra (consultores) existiendo para sobre estos una gran oferta. La actual situación de empleabilidad de Colombia (en abril de 2020, la tasa de desempleo nacional fue de 19,8%, lo que significó un aumento de 9,5 puntos porcentuales frente al mismo mes del año pasado (10,3%))³, pone a disposición de la compañía profesionales especializados con experiencia en organizaciones, que pueden vincularse en un proceso de entrenamiento para hacer parte del equipo de acuerdo con su experticia. De modo que el factor es favorable para la compañía. Calificación: 5

Importancia del volumen para los proveedores: Los proveedores de la compañía no requieren un volumen importante para garantizar su vinculación a la compañía, entre el sector de la consultoría es frecuente la modalidad de contratación bajo el concepto de Obra Labor; según lo anterior, los consultores (proveedores) no requieren volumen, requieren de un flujo de trabajo que les otorgue estabilidad y flexibilidad de tiempo tan importante en estos tiempos de pandemia. Calificación: 5

Costos de cambiar: Realmente por lo arriba descrito no existen elementos que le impidan el cambio de un proveedor a otra empresa de consultoría. Elementos como la formación y la generación de un flujo de trabajo constante pudieran minimizar un poco el impacto de esta afirmación, pero no serán lo suficientemente altos para evitar el costo del cambio. Por lo tanto, el impacto de este factor en la compañía es de 2.

Disponibilidad de insumos sustitutos: Por tratarse de un conocimiento especializado, no se evidencian insumos sustitutos diferentes a la mano de obra del consultor. Existe bibliografía relacionada que pudiera ser utilizada en función de brindarle al empresario la orientación requerida frente a su situación particular, pero es el conocimiento especializado el que permitirá personalizar las herramientas y agregar valor, impactando los resultados financieros en el corto plazo. Calificación: 4

Impacto de los insumos: El insumo del conocimiento y la experiencia al servicio de la consultoría tiene un alto impacto sobre el producto, por tratarse de la principal fuente de generación de valor. Sin embargo, no es el conocimiento persé que trae el proveedor, este insumo debe ser potencializado con los métodos y las herramientas propias de la firma para agregar valor. Por lo tanto, este factor tiene una favorabilidad media- alta para la empresa. Calificación: 4

Tabla 5. Matriz de evaluación competitiva (Continuación).

ÍTEM	FACTOR DETERMINANTE	Escala de fuerza				
		1	2	3	4	5
	PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES					
16	Concentración de los proveedores.					5
17	Importancia del volumen para los proveedores.					5
18	Costos de cambiar.		2			
19	Disponibilidad de insumos sustitutos				4	
20	Impacto de los insumos.				4	

SUBTOTAL	0	2	0	8	10
----------	---	---	---	---	----

Fuente: Elaboración propia

En la tabla resumen se observa que el factor de negociación con los proveedores, es absolutamente favorable para la compañía, la gran oferta de proveedores disponibles y la conversión de los insumos en metodologías exitosas para los clientes así lo demuestran.

5. Poder de Negociación de los Clientes

El mercado objetivo de las PYMES en Colombia tiene un alto poder de negociación para las empresas de consultoría en general, pero llegar a las empresas con dificultades económicas se constituye en un mercado atractivo para la empresa ya que los resultados se pueden evidenciar en el corto plazo y este será el referente para empresas del sector definido como nicho.

Concentración de clientes: El volumen de clientes para los proveedores de servicio de Consultoría es muy grande y la participación en el nicho definido por la empresa, será el diferenciador de la estrategia comercial. Por lo anterior este factor es muy favorable para la compañía. Calificación 5.

Volumen de compras: Mientras mayor sea el número de compras del cliente mayores serán las ventas de los proveedores para producir los bienes que satisfacen las necesidades del cliente. El costo para que una empresa que cuente con servicios de consultoría será atractiva en la medida que los resultados demuestren que la oferta es más rentable en términos de tiempo y productividad. La situación actual de Covid 19 no invita a tener un alto volumen de compra por cliente, la sostenibilidad de la compañía estará dada por lograr aumentar el volumen de clientes con el mismo ticket de compra. Por eso este factor no es tan favorable para el concepto de compañía a crear. Calificación: 2.

Diferenciación: La actual situación de las Pymes, impactadas por la pandemia la invitan a optimizar sus costos, hacer uso de la tecnología, fortalecer su comunicación con los clientes, garantizar el bienestar de sus empleados e innovar en productos que se requieran en esta nueva realidad para poder innovar. La consultoría será exitosa, en tanto permita que la Pyme desde una orientación estratégica, se adapte a la nueva realidad y activación de la demanda, el cual fue valorado como el tópico de mayor importancia en la Encuesta realizada por ACOPI para la reactivación y fortalecimiento de las Mipymes en Colombia en el marco del covid-19.

Calificación: 5

Información acerca del proveedor: Si el cliente tiene más información sobre el producto ya sea en calidad o precios podrá comparar con el de la competencia, dado la novedad del servicio ofrecido para la realidad que viven las pymes en la actualidad, los clientes no cuentan con información previa disponible, por lo tanto, es evidente la necesidad de una estrategia de mercadeo que haga visible a la empresa en medio de los Empresarios Pymes. Este factor tiene un impacto medio en la empresa, porque si bien no esta disponible la información, es natural por tratarse de un servicio innovador para la situación de crisis derivada de la emergencia sanitaria.

Calificación: 3.

Productos sustitutos: Existe una gran cantidad de productos de consultoría disponibles para las Pymes y mucha oferta de las agremiaciones para solventar la actual crisis, sin embargo, pocos brindan la orientación integral y estratégica hacia la reactivación económica con planes de acción concretos para impactar los resultados en el corto tiempo y además asociando el pago a la misma reactivación. Es por esto que, habiendo mucha disponibilidad de sustitutos, la diferenciación del producto es tal que no deduce un impacto alto de los mismos frente a la demanda. Calificación 3.

Tabla 4. Matriz de evaluación competitiva (Continuación).

ÍTEM	FACTOR DETERMINANTE	Escala de fuerza				
		1	2	3	4	5
	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES					
21	Concentración de clientes.					5
22	Volumen de compra.		2			

23	Diferenciación.					5
24	Información acerca del proveedor.			3		
25	Productos sustitutos			3		
SUBTOTAL		0	2	6	0	10

Fuente: Elaboración propia

En la tabla resumen se observa que el factor de negociación con los clientes, presenta un impacto medio para la empresa. El producto definido no garantiza un alto volumen de compra por cliente, ni una compra recurrente, lo que invita a desarrollar estrategias que garanticen *cobertura* en las empresas del nicho. También vuelven a surgir en este punto, la importancia de la información de la consultoría a contratar y los productos sustitutos disponibles. A favor de la empresa se encuentran la gran cantidad de clientes que potencialmente podrían comprar el servicio y lo diferenciador del producto a ofrecer.

A continuación, se presenta el resultado de la tabulación de la Matriz de evaluación competitiva:

Tabla 6. Matriz de evaluación competitiva (Continuación).

MATRIZ DE EVALUACIÓN COMPETITIVA							
FUERZA	1	2	3	4	5	TOTAL	MAXIMO
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	0	2	6	0	10	20	25
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	0	2	0	8	10	20	25
PRODUCTOS SUSTITUTOS COMO AMENAZAS	0	2	3	8	5	18	25
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	0	2	6	0	10	18	25
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	0	2	0	8	10	20	25
TOTAL	0	10	15	24	45	94	125
							75%

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla que muestra de manera comparativa las 5 fuerzas con su respectiva valoración de cara a la empresa a crear, se evidencia un diamante homogéneo, que pudiera interpretarse como la favorabilidad del sector frente a la creación de la compañía.

Tabla 7. Matriz de evaluación competitiva (Continuación)

MATRIZ DE EVALUACIÓN COMPETITIVA		
FUERZA	TOTAL	PESO
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	18	20%
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	20	21%
PRODUCTOS SUSTITUTOS COMO AMENAZAS	18	19%
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	18	19%
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	20	21%
TOTAL	94	100%

Fuente: Elaboración propia.

De las fuerzas analizadas, aunque parejas en su resultado, los principales impactos a mitigar a partir de las estrategias son los productos sustitutos y el poder de los clientes (de acuerdo al bajo volumen de compra y la necesidad de información del proveedor).

3.1 Caracterización del sector.

En el 2018 Colombia presentó una recuperación económica con un PIB real de 2.7% donde los indicadores macroeconómicos fueron estables; la inflación a lo largo del 2018 fue del 3,18% y la tasa de desempleo se mantuvo en un dígito con cierre del 9,7%. Los sectores con mayor participación fueron la Administración pública y defensa con 0,7 puntos porcentuales a la variación anual del PIB, Actividades asociadas al comercio y transporte; contribuyó 0,6 puntos porcentuales a la variación y las Actividades profesionales, científicas y técnicas; contribuyó 0,4 puntos porcentuales a la variación anual del PIB y creció 5%.

3.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.

El mercado colombiano de las firmas de consultoría, que conocen experiencias empresariales de todas las escalas y diferentes sectores, tienen su mayor oportunidad al poner a disposición de las pequeñas y medianas empresas ese conocimiento en forma oportuna y con gastos o inversiones mínimas frente a los errores que están expuestos los empresarios, al seguir con prácticas que no les convienen y que se han demostrado en los fracasos de sus negocios por no tener a tiempo la ayuda de expertos que los apoyen en su desarrollo empresarial.

Por otro lado la actual realidad de COVID 19 invita a las organizaciones grandes y pequeñas a transformarse para sobrevivir, según AON sobreviven las empresas que tengan la capacidad de entender mejor el entorno y se adapten a los cambios, las que inviertan en tecnología y las que entiendan mejor al cliente, es por esto que consultorías que pongan a disposición de las empresas estrategias empresariales para solventar la situación y sacar adelante sus negocios, con una estrategia de precio adecuada, serán muy valoradas por el segmento. En el artículo de AON también menciona que ante una crisis como la del Covid 19 que materializa una desaceleración económica (que no podía preverse desde los análisis de entorno) se genera un reto para las organizaciones que consiste en adaptarse muy rápidamente a lo que sucedió y buscar mantener la sostenibilidad financiera para poder satisfacer o cumplir las expectativas que se tenían.

Temas relacionados con la tecnología, el marketing digital, el desarrollo del talento humano, la reducción de costos, la estrategia y gestión, son los principales nichos que se hacen más importantes para el servicio de consultoría y que están demandando las Pymes en Colombia.

La propuesta de un producto cuya promesa de servicio es generar impacto en los resultados financieros de las Pymes, teniendo en cuenta la situación actual derivada de la crisis del COVID – 19, genera un costo beneficio más claro frente a los productos sustitutos y permite aprovechar al máximo la gran demanda de las empresas que hoy en día requieren de un servicio como el ofrecido y la también alta demanda de profesionales que, fruto de las estadísticas de empleo (derivadas del COVID) ven en la consultoría una opción de ingresos y empleabilidad.

Reconocer que el Estado Colombiano para los próximos años puede generar un impacto a partir de reformas tributaria en el consumo y el desempeño financiero de las empresas, hace entender que el volumen de venta por empresa puede ser menor, a la vez que su costo de cambio por otro proveedor de consultoría no es tan alto, esto quiere decir, que la empresa a crear debe considerar un esfuerzo para llegar a una gran cantidad de empresas y garantizar sus resultados para permanecer en el mercado a través de estrategia de referenciación, entre otras.

3.3 Análisis de oportunidades y amenazas.

De acuerdo con el análisis y evaluación de cada una de las variables de las fuerzas de Porter se considera que la empresa está en una posición equilibrada en cada uno de los factores lo que le permitirá concentrarse en el desarrollo de las fortalezas, como la identificación del mercado objetivo que presenta una necesidad de mejoramiento de las Pymes y que la empresa está en capacidad de suplir con sus productos. Igualmente, la posibilidad de entrar a un mercado donde las barreras de entrada más importantes como el capital de trabajo y los costos de operación serian una oportunidad debido a que se pueden cumplir según las expectativas del sector. La posibilidad que tiene la empresa de sacar un producto diferenciado al mercado también le da una gran oportunidad al poder llegar al nicho que tiene la necesidad de soluciones de bajo precio y de resultados en el corto plazo.

Igualmente, la empresa tendrá que esforzarse en buscar como mitigar los retos que suponen las ofertas de servicios y productos sustitutos ofrecidos por las agremiaciones y las Cámaras de Comercio que son su principal competencia. El reconocimiento de la marca y el diferenciador de sus productos se irán consolidando en la medida que sus servicios sean conocidos y referenciados para que esta debilidad se convierta en una fortaleza. Enfocar los esfuerzos en dar a conocer el servicio diferenciador que ofrece la compañía se convertirá en el principal reto.

Otras amenazas del sector para la empresa están enmarcadas en la curva de experiencia, que puede ser altamente valorada en un negocio como la Consultoría, sin embargo, por tratarse de un

producto innovador orientado a resolver las necesidades reales de las pymes tras esta coyuntura mundial, es fácil entender que no se tenga precedentes.

3.4 Conclusiones sobre la viabilidad del sector.

El mercado de la consultoría en Colombia viene creciendo en los últimos diez años acorde al crecimiento del PIB liderado por grandes firmas consultoras internacionales que vieron en Colombia una oportunidad de expansión y que han llegado a tener más del 50% del mercado actual de consultoría. Empresas medianas y pequeñas han venido creciendo y especializándose en servicios de acompañamiento en temas financieros, de auditoría, manejo de impuestos, desarrollo organización y de recursos humanos.

Se considera que hay espacio suficiente en el mercado para llegar a las PYME en Colombia que necesitan del conocimiento y la experiencia de las compañías de Consultoría que investigan el sector a fondo y encuentran las mejores prácticas de la industria para generar mayor valor a las empresas.

Con base en el análisis de Porter, se puede concluir que:

- La estrategia definida para la compañía a crear, otorga la competitividad necesaria para lograr los resultados y la sostenibilidad esperada en este entorno de incertidumbre derivada de la emergencia sanitaria. El sector de la consultoría, aunque competido, siempre será una opción para ofrecer estrategias de avanzada, basados en metodologías disponibles y mejores prácticas para potencializar los resultados de las compañías clientes, que por la crisis actual se encuentran en un número ascendente (empresas con pérdidas económicas en el último año).
- Se cuenta con una oferta diferenciadora, que responde a necesidad sentida de las Pymes en Colombia, tras esta coyuntura COVID 19. Existe una gran demanda en las Pymes por una solución orientada a ayudarles a sobrevivir en los retos que supone esta nueva realidad, generando impacto en sus resultados financieros.

- Pese a que en el sector hay bajas barreras de entrada, las ventajas para crear y penetrar el mercado rápidamente están dadas por los bajos costos fijos, que permiten volver más eficiente la operación, así como la utilización de mano de obra disponible.
- Uno de los principales motores hacia la viabilidad de la propuesta es el rendimiento costo vs calidad obtenida, que diferencia el servicio a ofrecer posibles sustitutos de orientación tradicional que representan para las Pymes, más que una inversión, un gasto.
- Aunque existe un gran segmento al cual se puede llegar con el servicio, es importante reconocer que como se expresó arriba, se debe suponer un esfuerzo importante para lograr que las empresas inviertan en el ticket promedio, pero no se trata de un servicio de tipo recurrente. Por lo anterior se hace necesario una poderosa herramienta de mercadeo orientada a dar a conocer el producto, sus ventajas y estrategia de precio.
- Es evidente que tanto la estructura del sector como la posición competitiva que se logre por la compañía son dinámicas. Los sectores pueden evolucionar hacia un mayor o menor atractivo con el transcurso del tiempo a medida que las barreras para entrar en el sector u otros elementos de la estructura sectorial vayan experimentando cambios. Reconocer lo anterior hace necesario que la compañía se encuentre en un constante monitoreo del entorno, asegurando que su promesa de valor sea lo esperado por los clientes del segmento identificado.
- Atado a lo anterior, también es importante comprender que tanto el sector de la consultoría como los sectores de las empresas a intervenir, pueden ser sujetos a definiciones gubernamentales en el proceso de adaptación a esta situación de emergencia, derivada del COVID 19, por lo tanto, estos factores también deben ser estudiados y analizados de cara a ofrecer entendimientos integrales para mantener la promesa de ayudar a las empresas a sobrevivir e impactar sus resultados en el corto tiempo.
- Por último, se puede concluir que el sector de la consultoría tiene una alta competitividad y que pueden llegar varios sustitutos a intervenir el mercado; sin embargo, una propuesta diferenciada como la sugerida, logra mitigar el impacto de los sustitutos y agregar valor aprovechando los beneficios del mismo, como lo son: el crecimiento de la demanda y la alta disponibilidad de proveedores.

- Apoyar la competitividad del país a través de la recuperación de las Pymes impactadas por COVID 19, es el objetivo de la iniciativa a emprender.

4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.

Con el siguiente estudio de mercado se identificará la posición del segmento sugerido para la empresa de consultoría frente al uso de la consultoría.

A través de entrevistas a profundidad se conocerá la percepción de empresarios tipo frente al servicio sugerido a recibir.

Objetivo General.

- Establecer la viabilidad de mercado de poner en marcha la creación de una empresa de Consultoría Empresarial Integral para las Pymes en alimentos y bebidas.

Objetivos Específicos

- Elaborar un estudio de mercado para la viabilidad de la creación de la empresa de consultoría para las empresas del sector de alimentos y bebidas.
- Construir un producto que le permita a las empresas del sector validar la necesidad de aumentar su rentabilidad, a través de la intervención en sus procesos clave.
- Entender las necesidades de los clientes para diseñar una estrategia comercial de mercadeo y ventas que permita llegar a los clientes con dificultades financieras.
- Establecer la intencionalidad de compra de los productos.
- Conocer los canales de comercialización y comunicación con los clientes.
- Conocer cuál es la expectativa de precio que tienen los clientes sobre una consultoría especializada.

4.1. Análisis y estudio de mercado.

El estudio del mercado será desarrollado con el propósito de identificar el nicho al cual se quiere llegar como mercado objetivo. De acuerdo con la información de las empresas en Colombia estas se clasifican en grandes, medianas y pequeñas y empresas. En Colombia las pequeñas y medianas empresas (Pymes), están definidas según la Ley 905 de 2004, como

aquellas que poseen una planta de personal inferior a 200 empleados y activos totales de hasta 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

4.2. Tendencias del mercado.

La creación de sociedades aumentó 10,4% respecto a 2018 al pasar de 68.159 a 75.275. En conjunto, las actividades económicas relacionadas con el sector servicios registraron los mayores incrementos en materia de creación de empresas con una variación del 3,4%, seguido del sector de industria 2,0% y comercio 1,5%.

La industria gastronómica en Colombia se ha fortalecido en los últimos años 5 años donde la participación de nuevos inversionistas nacionales e internacionales han permitido que la cifras de crecimiento del sector estén por encima del 6%, así mismo el interés por empresarios jóvenes que quieren entrar al sector ha hecho que el este se dinamice y que sea un oportunidad laboral y empresarial para los nuevos profesionales que salen de las escuelas de gastronomía en Colombia.

El sector de *food service*, es decir el servicio de venta de comida preparada, genera 1,5 millones de empleos en el país, sin embargo, es uno de los más golpeados con las medidas de aislamiento social derivadas de la emergencia sanitaria, Un análisis de Objetivo Consultora Latinoamericana (OCL), compañía con más de 10 años de medición en el canal food service, dice que este incluye restaurantes, cafeterías y comidas rápidas y representa cerca de \$37 billones en ventas al año, cifra muy cercana a la sumatoria de las ventas que realizan todos los supermercados del país. Las ventas del food service ocurren en su gran mayoría de forma presencial, pese al desarrollo de las grandes plataformas de domicilio, además es un canal que depende de la movilización cotidiana de los ciudadanos y de la continuidad en su dinámica de ingresos.

Según Nielsen el 38% de los colombianos come al menos una vez en la semana fuera de su casa, mientras el promedio de América Latina es de 41%. Paralelamente, 68% de los puntos de

venta del canal *food service* está ubicado en las siete principales ciudades del país y 84% de los puntos de venta es de independientes y operado por sus propietarios 4.

Según *Oxford Economics*, si la propagación del virus no se controla, las repercusiones económicas podrían manifestarse hasta en una contracción del 1,3% del PIB mundial, costándole a la economía alrededor de \$1,1 trillones de dólares. En adición, 280 mil millones de dólares serán los posibles costos finales del Coronavirus de Wuhan a nivel mundial.

La nueva realidad de la economía global obliga a revisar los planes y proyectos definidos para este año, y de acuerdo con el escenario al que se ven enfrentados en la actualidad, es necesario replantear actividades y ajustar los presupuestos para cubrir todas las áreas de impacto⁵.

Según Confecámaras, el 70 % de las empresas fracasan en los primeros cinco años. Muchos restaurantes se abren por emoción y omiten una etapa importante de estudio de costos reales y aspectos como planeación y estrategia, como consecuencia, un tiempo después empiezan a arrojar pérdidas sin entender la razón. Factores como el manejo de inventarios, la informalidad en aspectos como la contabilidad, la mala gestión de domicilios y la falta de implementación de soluciones tecnológicas pueden causar un retraso en el crecimiento del negocio e incluso llevarlo al fracaso en la búsqueda de la rentabilidad, con lo anterior, el único camino de los restaurantes es reorientar sus capacidades para adaptarse a la nueva realidad.

Para el año 2020 según Fedesarrollo, el sector gastronómico mantenía un pronóstico de crecimiento del 3,5% debido a un desempeño favorable de la demanda interna, impulsada por un mayor dinamismo en el consumo de los hogares, y a un mejor comportamiento en la inversión, sin embargo, Covid causó la retracción de este pronóstico.

Así mismo se identificaron cuatro retos claves a los cuales el sector gastronómico se enfrentaría para el año 2020 los cuales son:

- Informalidad: estimaciones del DANE registran que la informalidad ronda el 80% del total de los negocios gastronómicos (restaurantes, panaderías, cafeterías, servicios de

catering) del país. Su crecimiento en los últimos años, según estimaciones de Acodres, se ha visto estimulado por el crecimiento de las plataformas de domicilios, que permiten la preparación de alimentos para llevar de lugares que no siempre cumplen con los requisitos legales, generando un ambiente de competencia desleal en un sector que influye directamente en la salud de los consumidores.

- Tecnología: surge la oportunidad de brindar un servicio personalizado, ajustado a los hábitos de consumo actuales, en los que el comercio electrónico cada vez es más creciente. Por tanto, el reto es a la tecnificación del mercadeo y la virtualización de las ventas.
- Ventas en línea: con la penetración creciente de las herramientas digitales, los negocios deben adaptar su capacidad para dar respuesta inmediata al consumidor.

Reforma laboral: los restaurantes ven la oportunidad frente a la posibilidad de la contratación por horas, que propone la reforma laboral, ya que les permitiría atender los fines de semana la mayor demanda de los servicios y generar oportunidades de empleo para la población joven (La Barra, Proyecciones Económicas 2020, 2020).

La data demuestra que los restaurantes no estaban preparados para afrontar situaciones que los llevarían prácticamente a su cierre y cese de operaciones; la gran mayoría de personas que se involucran en el sector gastronómico no saben cómo hacer una correcta planeación antes de hacer el montaje de su restaurante, primero se concentran en buscar un local y luego le montan negocio al local, pagan arriendos costosos por varios meses por suponer que esa es la mejor ubicación para su restaurante y luego comienzan a estructurar su negocio, sin saber si la idea y el concepto de su negocio va a funcionar o no, no hacen un estudio previo del mercado; lo que conlleva a que las cifras de Acodres tengan valor. Esta falta de planeación por parte de algunos empresarios restaurantes, se debe a su falta de conocimiento y a buscar asesoría en personas expertas en el sector que les ayuden desde el nacimiento de su idea hasta la puesta en marcha de su negocio; esto se da porque los empresarios o emprendedores no consideran esto como una inversión para disminuir el riesgo sino como un gasto innecesario.

De lo anterior, resalta la importancia de intervenir de manera integral a los empresarios en temas de gestión de restaurantes y habilidades que les permitan no solamente gestionar de

manera efectiva sus empresas, sino también a sus colaboradores y proveedores; al adquirir estas herramientas pueden trabajar de manera estructurada y organizada, controlar los flujos de costos, implementar estrategias de marketing, priorizar y diseñar planes que les permitan adaptarse rápidamente a los cambios, motivar y generar oportunidades de crecimiento para sus colaboradores, expandir sus negocios de manera organizada, reducir el riesgo de sus inversiones, gestionar de manera eficiente la relación con los proveedores, controlar costos, gastos y la operación del restaurante; solo de esta manera pueden ser competitivos, formalizarse y generar valor para el sector gastronómico (Burns, 2017).

El sector está llamado a la innovación y no estar dispuesto a evolucionar puede implicar el fracaso. El control de costos, ahorro de tiempos, y la automatización de tareas, mejora la planeación y toma de decisiones estratégicas.

Según en ensayo de la Universidad Católica sobre los retos y oportunidades que trae el COVID al sector Gastronómico, los principales retos son:

- La transformación Digital: Inversión de los restaurantes en tecnología para llegar a sus comensales.
- Uso del Canal de Domicilios: Hacer uso de las plataformas digitales o estructuras propias para llevar productos a las casas.
- Diseño y uso de empaques: para lograr que se que mantengan la temperatura del producto, la presentación, la consistencia, que sean fáciles de transportar, fáciles de apilar y que sean sostenibles.
- Gestión del cambio: Para enfrentar la incertidumbre que supone la Pandemia.
- Medidas de Bioseguridad: Orientada a la implementación de los protocolos que le permitan hacer frente a la Crisis.

La visual de los restaurantes:

Según un reciente artículo de la revista Dinero, los números promedio del sector gastronómico son los siguientes, de unas *supuestas* ventas de \$108 al mes, los costos y gastos se describen en la siguiente tabla:

Gastos estimados en un restaurante: Visión de un empresario

RUBROS	RESULTADOS SOBRE VENTAS
	SUPUESTAS DE \$108
Impuestos al consumo	\$8
Costo de materia prima	\$40
Arriendo del local	\$12
Empleado	\$25
Servicios públicos	\$10
Margen	\$13

Fuente: Santamaría, J. (22 de mayo de 2020). Reabrir o Morir. Dinero

Cifras en pesos colombianos (ventas de un restaurante tipo – Ejemplo)

Aunque algunos pueden ser más eficientes en unos temas y tener unas mayores rentabilidades la realidad es que el margen del sector está por los lados del 10%.

Por eso estos negocios ante la imposibilidad de abrir sus puertas han salido a buscar alternativas de venta de sus productos como domicilios. Estos pueden llegar a ser en el mejor de los casos hasta un 30% de las ventas que tenían antes. Así quedan los números con estas ventas:

Gastos actuales restaurante (Situación Covid 2020): Visión de un empresario

RUBROS	RESULTADOS SOBRE VENTAS
	SUPUESTAS DE \$108
Ventas:	\$30
Impuesto al consumo	\$2.22
Costo de materia prima	\$11,11
Arriendo del local	\$12
Empleados	\$25
Servicios públicos	\$4
Margen	\$-24,31

Fuente: Santamaría, J. (22 de mayo de 2020). Reabrir o Morir. Dinero

Cifras en pesos colombianos (ventas de un restaurante tipo – Ejemplo).

Esto implica que si en un mes pierden \$24,31 y el año anterior tuvieron un margen de \$13 quiere decir que tienen caja para un poco más de 15 días de funcionamiento. En este ejercicio se está

asumiendo domicilios propios, sin comisión, ya que esta aumentaría los costos en alrededor un 25% del valor de la venta al utilizar plataformas como Rappi o Domicilios.

De otra parte, según el presidente de ACODRES, una de las principales lecciones aprendidas de esta crisis para los restaurantes, es la alta estructura de costos que venían manejando antes de la pandemia, refiriéndose al costo de los arrendamientos, entre otros.

Y finalmente, ya cerrando hacia la construcción de planes para hacer frente esta situación descrita, un reciente estudio de la multinacional Ernst & Young sobre la resiliencia de las empresas ante el COVID 19, considera que este es un llamado a las empresas para que se reorienten estratégicamente teniendo en cuenta los siguientes componentes:

1. Estructuración y gestión de la Crisis: Establecer o activar la gestión de crisis
2. La fuerza laboral: Tomar precauciones para ayudar al control del virus en sitios de trabajo
3. Gestión Financiera: Tomar medidas a corto, mediano y largo plazo.
4. Disposiciones Legales. Repensar la evaluación de riesgos contractuales
5. Impacto en cadena de suministro: Repensar la forma como se abastece el mercado.
6. Protección al cliente y la marca: Clara y transparente comunicación con los clientes.

Partiendo de lo anterior y teniendo en cuenta la coyuntura de la pandemia del Covid-19, el sector gastronómico presenta grandes oportunidades para intervenirlos y ayudarlos a reconfigurar su estructura de costos para hacer frente a la crisis. Con seguridad este aprendizaje será vital para este y otros retos que le ponga el entorno al sector.

4.3. Segmentación de mercado objetivo.

Teniendo en cuenta los últimos acontecimientos ocurridos en Colombia por la Pandemia sobre el COVID en el sector de HORECA, que de acuerdo al informe de noticias Uno del 20 de Julio de 2020 donde confirman que de acuerdo con el Boletín técnico del DANE entre mayo y

junio de 2020 disminuyó sus ventas en el 55,6 %, se considera un sector que necesita mayor atención en el mejoramiento de sus operaciones, se definirá como el segmento de mercado.

El sector Horeca en Colombia hace referencia al sector de la hospitalidad conformado por hoteles, restaurantes, bares, servicios de turismo entre otros. De acuerdo con Unipymes en publicación del 15 de mayo de 2018, el sector tiene una mayor demanda de industrialización en sus restaurantes y bares relacionados con la producción, comercialización y distribución de alimentos y bebidas.

Para la ciudad de Bogotá, según el reporte realizado por la revista la Barra (2015), existen en la capital cerca de 22.000 establecimientos de alimentos y bebidas formalmente establecidos, de los cuales pueden llegar a ser más de 30.000 debido a que varios de ellos se encuentran inactivos (Revista la Barra, 2015).

De acuerdo con la agencia de promoción de investigación para Bogotá (Invest in Bogotá), la cual es una iniciativa público privada entre la Cámara de comercio de Bogotá y el distrito Capital, Bogotá absorbe el 43% de las ventas de esta industria en el país, además que es el domicilio de 40 de las 100 principales empresas del sector de alimentos y bebidas.

Esta estadística, pone frente a un sector de grandes dimensiones y con gran impacto tras la crisis, por ello constituye el segmento foco de la empresa a desarrollar.

4.4. Descripción de los consumidores.

El arquetipo de cliente objetivo para la creación de la empresa foco del presente estudio son empresas Pymes del sector Horeca, principalmente los restaurantes y empresas relacionadas con su cadena productiva. Con ventas anuales estén definidas entre los 200 y 2000 millones de pesos y que además tengan pérdidas registradas en el último año.

En Colombia las Pymes (pequeñas y medianas empresas) están definidas según la Ley 905 como aquellas que poseen una planta de personal inferior a 200 empleados y activos totales de hasta 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

4.5. Tamaño del mercado.

El tamaño del mercado está conformado por las empresas PYMES y micro empresas que de acuerdo con las cifras del RUES y las cámaras de comercio son Empresas PYMES 109.220 y microempresas 1.504.329 para un tamaño total de mercado de 1.613.549 empresas.

De acuerdo con las cifras del Registro Único Empresarial y Social (RUES) y las Cámaras de Comercio, para el año 2018 el número de empresas en Colombia se distribuyen según su tamaño de la siguiente forma:

Figura 3. Número de empresas por sectores económicos y tamaño 2018.

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

Fuente: Murillo, M. y Restrepo, L. (2016). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. Recuperado de:

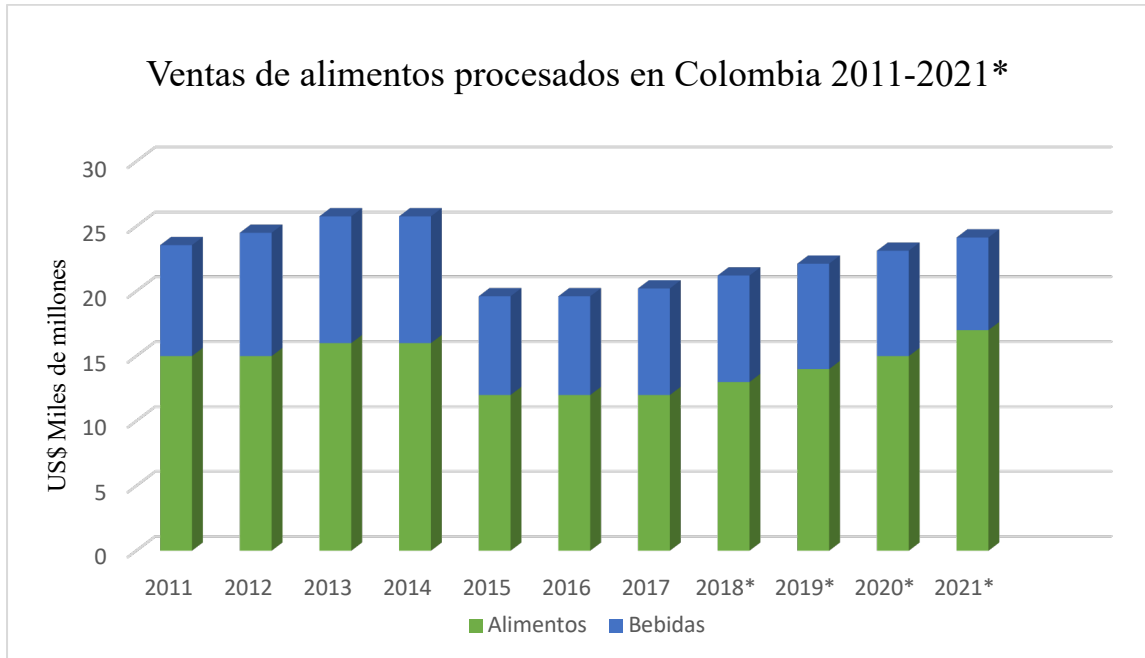
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2968

Según la encuesta anual de servicios para el 2018 las ventas del sector de restaurantes alcanzaron la suma de COP\$72,8 Billones de pesos representado en 65,655 empresas. Representando el 2,3% del PIB en Colombia.

Según la empresa (Investing Bogotá, 2020), del 17 de enero de 2020, las ventas estimadas para el 2021 en el sector de alimentos y bebidas serán de COP\$96,14 billones de pesos y estiman

que el consumo per cápita de alimentos en Colombia es aún muy bajo comparado con países de similar nivel de desarrollo en la región. Mientras el consumo per cápita de alimentos y bebidas en Latinoamérica fue de USD 652 en 2017, en Colombia fue de USD 412.

Figura 5. Ventas de alimentos procesados en Colombia (2011-2021*)



Fuente: Tomado y adaptado de Invest Bogotá. (17 de enero de 2020). *Alimentos y bebidas*.

Recuperado de: <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/alimentos-y-bebidas-en-bogota>

4.6. Riesgos y oportunidades de mercado.

Uno de los principales problemas que se presentan en la industria es la alta mortalidad de las empresas debido a la creencia que montar restaurantes es fácil y que solo se necesita experiencia en la parte gastronómica y se dejan en segundo plano, temas administrativos, financieros, operativos y comerciales, que son indispensables para el éxito de las empresas, debido al seguimiento que se tiene por las entidades de control sanitario, carga impositiva y las condiciones del mercado y la alta exigencia de los clientes. Recientemente, adicional a todo lo mencionado, se incorpora la situación de crisis que genera la crisis COVID, que ha hecho liquidar un gran número de empresas. La industria de los restaurantes se ha visto fuertemente

afectada por la parálisis de sus operaciones, tanto así que hoy, según cifras de Acodres, de 90.000 restaurantes que había operado para fines de 2019, más de 22.000 han anunciado que cerrarán sus puertas definitivamente.

Para la empresa es una oportunidad poder llegar a estos empresarios y asesorarlos en el desarrollo del negocio para evitar que lleguen a la quiebra y que puedan ser sostenibles en el tiempo.

El sector genera cerca de un millón de empleos según lo explica el presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres); sin embargo, se ha registrado pérdidas generadas en los establecimientos de comida han superado por lo menos los dos billones a Julio del 2020. Esto sin contar los cientos de empleo perdidos y las dificultades financieras de los locales para mantenerse abiertos.

Antes de la pandemia, la industria la conformaban 700.000 trabajadores directos -en su mayoría mujeres- 1 millón indirectos y otro millón se estimaba que lo movía la informalidad, que alcanza el 80% del sector a través de 73.000 establecimientos. Solo 17.000 son formales y se integran en franquicias, grupos, cadenas, restaurantes, panaderías, cafeterías y pastelerías. Este dato a pesar de presentarse como desfavorable para el sector, muestra una oportunidad para la consultoría, ya que una opción que les permita reconfigurar su estructura financiera para sobrevivir a la crisis y alcanzar sus resultados, se convierte en un paso más que se da en el camino hacia la formalización.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) el desempleo de Colombia durante abril de 2020 subió a 19,8%. Un año atrás, el indicador era de 10,3%.

Recuperar la confianza de los consumidores en el sector gastronómico es uno de los retos principales para consolidar la reactivación económica, según lo explicó el representante de Acodres. Es ahí donde la empresa objeto de este estudio, ve una gran oportunidad, apoyando a las empresas del sector que fruto de la emergencia sanitaria creada por el COVID 19 tengan pérdidas financieras en el último año. El enfoque de la asesoría está orientado a identificar a través de un diagnóstico el estado real financiero de la compañía y en un plazo de 3 meses

acompañarlos en la aplicación de buenas prácticas que les permitan la supervivencia y, en la medida que la situación externa lo permite, la sostenibilidad del negocio. En resumen, es la aplicación guiada de prácticas que el sector ha identificado como favorables para superar la crisis, basadas en un análisis financiero de la Pyme, ayudándolos a configurar de la mejor manera posible sus elementos y procesos internos.

El principal riesgo es la baja capacidad de desembolso para adquirir servicios de consultoría, el cual debe ser mitigado, desde la naturaleza de la intervención y del producto.

4.7. Diseño de las herramientas de investigación.

Para analizar la viabilidad de la puesta en marcha de la empresa de consultoría, desde el punto de vista del mercado se utilizarán herramientas, técnicas y procedimientos entre los cuales se encuentran métodos cuantitativos y cualitativos que permitirán recolectar, medir y analizar los datos encontrados.

La investigación cualitativa permitirá establecer la relación entre los datos recopilados y la observación sobre la base de cálculos matemáticos mientras que la investigación cuantitativa permitirá sacar conclusiones estadísticas de los datos recolectados.

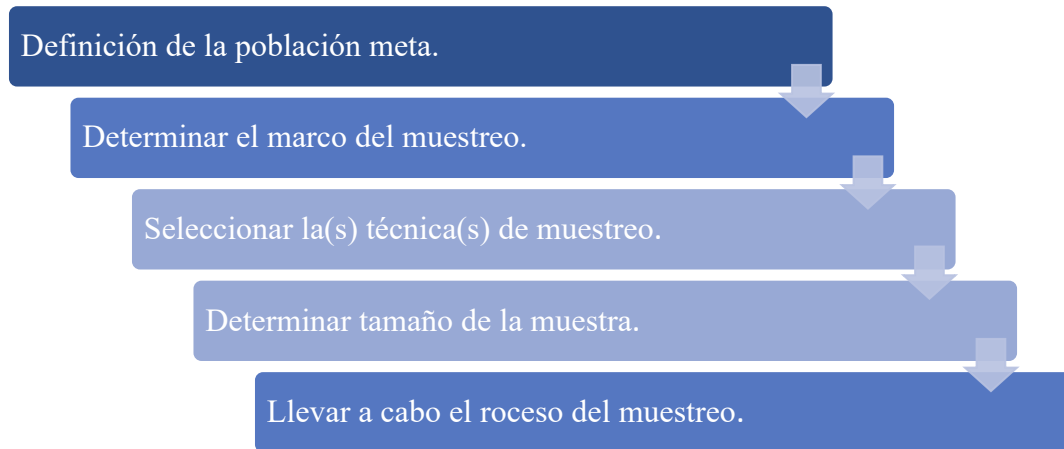
4.8. Objetivos.

Objetivo General – Recopilar, medir y analizar datos del sector que permitan evaluar la viabilidad de la creación de una empresa de consultoría Empresarial, cuyo propósito sea la asesoría profesional en gestión empresarial.

4.9. Cálculo de la muestra.

Para el diseño de la muestra a seguir se guiará con el proceso de muestreo que se presenta en el diagrama siguiente:

Figura 6. Proceso del diseño del muestreo



Fuente: Tomado y adaptado de Prentice Hall. (2007). Proceso de investigación de mercados.

Tomado como fuente el libro “Investigación de mercados un enfoque aplicado” de Malhotra, Naversh K.2004. en el primer paso de Definición de la población meta, se tiene definido que serán las empresas PYMES en Colombia del sector de Servicios y del subsector de Alimentos y bebidas que tengan ingresos entre COP\$200 y COP\$2.000 millones de pesos anuales.

El marco de muestreo es el conjunto de materiales (listas, archivos, mapas, reportes, bases de datos) que permiten identificar a todos los elementos de la población, seleccionar una muestra y localizar sus unidades en campo una vez seleccionadas. Para el caso, este marco de muestreo se encontrará en la base de datos de las empresas cercanas a la autora y su familia y conocidos que tienen negocios en Alimentos y Bebidas y sus proveedores. El esquema de muestreo es una combinación específica de:

- Tipo de muestreo. El tipo de muestreo se refiere a la característica de ser probabilístico o determinístico (llamado también no probabilístico).
- Modalidad de muestreo, consiste en una subclasificación para el tipo de muestreo.

Tabla 8. Muestreo y clasificación

PROBABILÍSTICO	NO PROBABILÍSTICO
Aleatorio simple	Convencional o Accidental
Sistemático	Por cuotas
Estratificado	Bola de Nieve (snowball)
Por conglomerados	Intencional o por Juicio

Fuente: Investigación de mercados un enfoque aplicado. Elaboración propia.

El “**Muestreo intencional o de conveniencia:** Consiste en la selección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo. También puede ser que el investigador seleccione directa e intencionadamente los individuos de la población.” (Revista Alergia México, 2016).

Para este caso se trabajara con esta modalidad de muestreo debido a la conveniencia del investigador, en la identificación de un grupo de empresas que tienen elementos comunes en la población objetivo y de la experiencia que tiene en el sector objeto de estudio.

4.10 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes y proveedores

Para realizar la investigación se usará una herramienta de muestreo No probabilístico por conveniencia del investigador y dando prioridad a un ejercicio de profundización, queriendo obtener información de calidad y por tener la facilidad de acceder a entrevistas se priorizó este tipo de investigación.

La tabla 2, muestra el desarrollo de las metodologías a emplear para los 4 objetivos específicos formulados. Como factor común a todos los 4 objetivos, se encuentran los métodos cuantitativos y no probabilísticos.

Tabla 9. Metodología de la investigación

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN			
Objetivos	Estrategia metodológica	Herramientas analíticas técnicas de recolección	Tipos de fuentes
1. Revisar el mercado de la Consultorías en las empresas de alimentos y bebidas.	Descriptiva, analítica y cualitativa.	Informes anuales de las empresas del sector de alimentos y bebidas, libros, páginas WEB, comunicación personal, videos, estadísticas, documentales, revistas.	Fuentes primarias y secundarias
2. Presentar un portafolio de producto que le permita a las empresas del sector aumentar su rentabilidad, a través de la intervención en sus procesos clave.	Descriptiva, analítica y cualitativa, no probabilística.	Documentos de soporte del sector, bases de datos, estudios de segmentación, estudios de mercado, entrevistas, encuestas.	Fuentes primarias
3. Diseñar una estrategia Comercial de Mercadeo y Ventas que permita llegar a los clientes con dificultades financieras y que son el nicho establecido.	Descriptiva y cualitativa, no probabilística.	Fuentes especializadas sector de alimentos, estados financieros, comunicación personal, videos, estadísticas, documentales, revistas, bases de datos, entrevistas a profundidad.	Primarias y secundarias
4. Desarrollar un modelo de investigación (no probabilístico) para identificar la viabilidad de implementación	Descriptiva y cualitativa, No probabilística.	Benchmarking del sector de consultoría, investigaciones similares, comunicación personal, videos, entrevistas, encuestas, estadísticas.	Primarias y secundarias

Fuente: Metodología de la investigación. Elaboración propia.

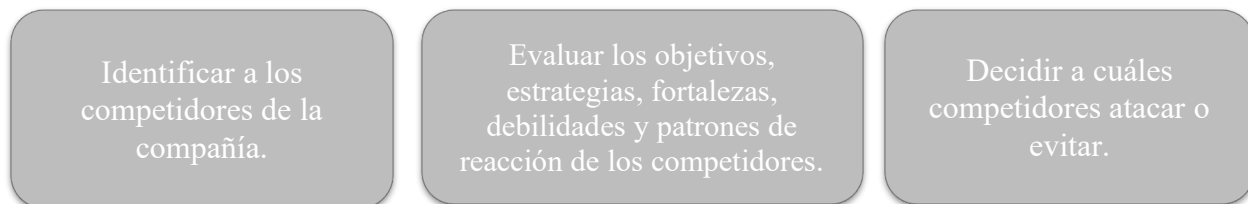
4.11. Resultados.

4.11.1. Resultados del análisis de la competencia.

Uno de los temas más importantes en la creación de una empresa está en el estudio de la competencia, ya que por ser la prestación de un servicio intangible tienen muchos elementos a evaluar en el momento de la prestación del servicio y que no es visible como los productos que se ofrecen de forma tangible y que se pueden ver materializados en el corto, mediano y largo plazo. Para definir sus competidores la empresa tiene en cuenta a aquella empresa que ofrecen bienes o servicios similares a sus clientes con un análisis de precios homogéneos.

El planteamiento del análisis de la competencia según Kotler, 2007 es un proceso a partir del cual la empresa descubrirá las ventajas y desventajas competitivas comerciales, según el esquema de análisis de competidores que se muestra a continuación:

Figura 7. Pasos para el análisis de los competidores.



Fuente: Tomado y adaptado de Kotler. (2007)

En la identificación de los competidores se encontró que para la primera etapa se evalúan las empresas que prestan los servicios de consultoría empresarial en el territorio nacional, al ofrecer estas un producto similar y separando cuales ofrecen sus servicios a todas las Pyme y cuales lo hacen en el sector de alimentos y bebidas. De esta forma para la etapa 3 se decide que los principales competidores a evitar son los que están en el sector de alimentos y bebidas.

Tomando como referencia las empresas inscritas en la lista de proveedores de la revista La barra y de la base de datos de empresas de Acodres y por los motores de búsqueda de la web, se seleccionaron como competidores directos las siguientes empresas en Colombia (este grupo se

seleccionó como muestra para realizar el análisis de la competencia teniendo en cuenta que atienden el sector y cuentan con características similares a la empresa a crear):

Tabla 10. Información de la competencia.

INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA			
EMPRESA	SITIO WEB	SERVICIOS PRESTADOS	ÁREA DE APLICACIÓN
ASESORIAS & SOLUCIONES GASTRONOMICAS	www.asgastronomicas.com	Asesorías y soluciones para Catering y eventos.	Mercadeo y ventas
PARAPYMES CONSULTORIAS GERENCIALES	WWW.PARAPYMES.COM	Empresa de consultoría especializada en herramientas tecnológicas para software a la medida.	Herramientas para la elaboración de Organigrama, las funciones, procedimientos y control interno.
WMC CONSULTORIA EMPRESARIAL.	www.wemakelatam.com	Consultoría en la rentabilidad y la expansión de negocios.	Asesoría financiera.
CMÍ CENTRO DE INVESTIGACION DE MERCADOS	WWW.CMIINVESTIGACION.COM	Estudios de Investigación; Plan de mercadeo; Datamining; Geomarketing; Benchmarking.	Área de mercadeo y ventas.
FOODSERVICE CONSULTING GROUP	WWW.FOODSERVICEGROUP.COM.AR	Estudios de consultoría en emprendimiento y proyectos de inversión, asesoría y acompañamiento.	Asesoría integrada en negocios de la industria de Alimentos y bebidas.
AGLAIA CONSULTORES SAS	WWW.AGLAIACONSULTORES.COM	Proyectos de formación, asesoría y consultoría para la optimización de los sistemas de gestión de la calidad.	Sistemas de gestión de Calidad.
AIS LTDA	WWW.AIS.COM.CO	Asesores en Inversiones y seguros. Asesorías en pensiones y seguros personales y Pymes.	Sistemas de seguros e inversiones.

Elaboración propia. Información de la competencia, obtenida por fuentes secundarias (Paginas web, chequeo en redes, entre otros).

Para el análisis de la competencia se hizo el estudio de cada una de las empresas revisando los servicios ofrecidos, los clientes y las principales fortalezas y debilidades, así como una estimación de las estrategias que se ven en la oferta comercial que tienen en su portal Web.

Tabla 11. Información de la competencia.

Información de la competencia			
Empresa	Principales Fortalezas	Principales Debilidades	Principales Estrategias
ASESORIAS & SOLUCIONES GASTRONOMICAS, Empresa especializada en asesorías y catering para eventos.	Antigüedad en el sector.	No tienen página en Internet para presentar sus productos y servicios.	Participación en redes sociales
PARAPYMES CONSULTORIAS GERENCIALES. Empresa de consultoría especializada en seguridad informática.	Soluciones de seguridad informática, pueden incluir soluciones digitales para todas las ramas de consultoría.	Su foco son las soluciones de seguridad informática. No se encontraron debilidades frente a las consultorías.	Desarrollo de software a la medida
WMC CONSULTORIA EMPRESARIAL. Empresa de consultoría con enfoque en la rentabilidad y la expansión de los negocios.	Actividades de consultoría de gestión empresarial con enfoque financiero y de mercadeo.	No se encontraron debilidades.	Enfoque de rentabilidad y crecimiento empresarial.
CMI CENTRO DE INVESTIGACION DE MERCADOS	Página WEB fácil y descriptiva de sus servicios	No se encontraron debilidades. Tienen claro su foco.	Estrategia digital de posicionamiento
FOODSERVICE CONSULTING GROUP. Empresa de consultoría especializada en la gastronomía.	Empresa Internacional con Sede en varios países. Origen Argentina. Amplia experiencia	No se encontraron debilidades.	Portafolio dirigido a pymes de mayor tamaño.
AGLAIA CONSULTORES SAS. Empresa especializada en asesorías en temas de calidad.	Enfocados en temas de Calidad e inocuidad en alimentos, con alta estructura.	Su foco en la identificación de brechas sobre el estándar. No responde a situaciones específicas de la Pyme.	Ofrece enfoque de Capacitación y formación para certificaciones de Calidad.
AIS LTDA. Empresa de consultoría en temas de asistencia integral en salud.	Enfocados en Seguridad y salud ocupacional.	No se encontraron. Su foco es claro en salud.	Tele mercadeo.

Fuente: Información de la competencia, obtenida por fuentes secundarias (Paginas web, chequeo en redes, entre otros).

De acuerdo con lo anterior se puede resumir los principales hallazgos de la investigación y los elementos de comparación con los servicios.

Análisis de la competencia

Al realizar el análisis de la competencia se encontraron aspectos relevantes que se describen por medio de una distinción sobre las principales fortalezas, debilidades y estrategias de la competencia en el mercado. En síntesis, hay algunas organizaciones que prestan servicios en nichos del mercado bastante delimitados y enfocados, es el caso de AIS Ltda. Este resultado se puede interpretar desde dos aspectos, uno de ellos es la limitación de su portafolio, debido a que esto no les permite tener una participación en el mercado amplia o diversificada, pero a su vez la faculta de un alto grado de especialización en la materia.

Por otro lado, se visualiza que una de las estrategias más desarrolladas es la página web, sobre todo para dar más visibilidad y otorga acceso al servicio en diferentes medios. Hay entidades que aún no cuentan con ello.

Por último, como empresa la misión es ser más integrales y sobre todo contar con una diversificación en el servicio que permita que los clientes tengan un acompañamiento más completo y especializado en diferentes áreas de la organización.

4.11.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.

El principal objetivo de la investigación del comportamiento de consumidor o de el cliente potencial en identificar la viabilidad de la empresa para que pueda generar ingresos, y utilidades de corto, mediano y largo plazo, la supervivencia y el crecimiento en el largo plazo.

Para la elaboración del estudio de mercado se tendrá en cuenta el modelo propuesto por Plazas (2011) en su publicación Investigación de mercados. Este modelo define el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de datos, enfoca su estudio hacia la definición de la situación del mercado, presentando los elementos del diseño de la investigación, el uso de

escalas de medición, recolección de la información y la profundización en los métodos de muestreo.

Para el caso, se utilizaron entrevistas a empresarios que cumplieran con las características del perfil del consumidor, para conocer las necesidades y la intención de acceder a servicios de consultoría. El desarrollo de la investigación se llevó a cabo a partir de 15 entrevistas:

Tabla 12. Matriz de empresas entrevistadas.

Nº	UBICACIÓN	ESTABLECIMIENTO	OBJETO SOCIAL	EMAIL// TELEFONO
1	Bogotá	Tolentino Pastelería	Pastelería y panadería. Comida saludable.	6735502
2	Bogotá	Frutidorados	Asadero de Pollos y frutería.	6797739
3	Bogotá	Better Juice Company	Foodtruk de jugos saludables	anniesolano1@hotmail.com
4	Bogotá	Restaurante Doña Anita	Restaurante pescadería.	3023950
5	Bogotá	Emperador Chino	Restaurante de Comida China.	6797739
6	Bucaramanga	bretonfoodfactory	Fabrica y venta de comida árabe.	bretonvalde@gmail.com
7	Bogotá	Bigbbq	Restaurante de Costillas t Alas BBQ	bigbbq2011@gmail.com
8	Bogotá	Marineros	Restaurante de Comida de mar	gcamila77@gmail.com
9	Bogotá	Con ají	Restaurante de Comida Mexicana	santiagomogollon@hotmail.com
10	Bogotá	Pesquera Jaramillo	Restaurante de Comida de Mar	jpramiz28@gmail.com
11	Bogotá	La Burrada	Comida Rápida mexicana.	4628410
12	Bogotá	El Penjaus Paisa	Restaurante de Comida Paisa	elpenjauspaisa@gmail.com
13	Bogotá	Restaurante Mediterránea de Andréi	Restaurante de comida Mediterránea.	6129059
14	Bogotá	The Wafle House	Restaurante de Wafles a la mesa.	ivangonaez7@hotmail.com
15	Bogotá	Juan González Taquería	Restaurante de comida mexicana.	juan1a50@hotmail.es

Fuente: Matriz de empresas entrevistadas. Elaboración propia.

Para la selección de los entrevistados se tuvo en cuenta la capacidad que tienen dentro de la empresa de tomar decisiones de carácter económico y de mejoramiento de la empresa. Para hacer efectivo el proceso de recolección de la información se elaboró un instrumento de entrevista semiestructurada compuesto por 11 preguntas, que permitan tener la mayor información posible teniendo en cuenta las características de cada pregunta.

Instrumento de la entrevista.

Objetivo: Evaluar la disposición de los emprendedores y empresarios del gremio de los alimentos y bebidas, frente a la toma de servicios de consultoría empresarial, indagando a profundidad en sus motivaciones, restricciones y percepciones respecto a servicios de este tipo (consultoría).

1. ¿Ha utilizado usted servicios de consultoría en su restaurante?
 - a. ¿Si la respuesta anterior es “SI”, por favor conteste: ¿En qué área de la empresa fue el problema o razón de la contratación, cuánto tiempo duro y cuánto dinero invirtió?
 - b. ¿Si la respuesta anterior es NO ¿Cuáles son las razones más importantes para no haberlo hecho?
2. ¿Qué espera (o esperaría) obtener de un servicio de consultoría empresarial? Por favor amplíe su respuesta en función de: Duración; informes o resultados; servicio pos venta; tiempo de acompañamiento.?”
3. ¿Cuándo ha tenido problemas (situaciones que no sabía cómo resolver) en su empresa, que fuentes de consulta ha utilizado para resolverlos?”
4. ¿Cuáles son los principales problemas que ha presentado o presenta su empresa referente a la operación y administración del mismo?
5. ¿De acuerdo con el comportamiento financiero de su empresa, considera que puede mejorar sus resultados si cambia una o varias estrategias siguientes:
 - a. Mercadeo y ventas.

- b.** Costos operacionales.
 - c.** Selección de personal.
 - d.** Sistemas de gestión y comunicación.
 - e.** Otro

- 6.** ¿Si una o varias áreas de la empresa se pueden mejorar y evidenciar los resultados con el acompañamiento durante 3 meses de la firma de Consultoría, estaría dispuesto a contratarla si el pago está ligado al resultado logrado? Si / No Por qué?”

- 7.** ¿Si los resultados de su empresa se mejorarán en el corto y mediano plazo con la intervención de la empresa de consultoría, con cuál de los siguientes resultados iniciaría el servicio?:
 - a.** Incrementar el volumen de ventas y el posicionamiento de la marca de la empresa.
 - b.** Reducir los costos operacionales.
 - c.** Reducir los gastos y la rotación de personal.
 - d.** Tener información financiera e indicadores de gestión para el control de la empresa.
 - e.** Incrementar las utilidades de la empresa.

- 8.** ¿Si el servicio elegido en la pregunta anterior es de su interés mejorarlo, contrataría los servicios en el corto y mediano plazo para lograrlo? Si, No.

- 9.** Si el acompañamiento de la empresa de consultoría le va a mejorar los resultados financieros de su empresa, ¿cómo estaría dispuesto a pagar los servicios de consultoría?
 - a.** ¿Por un valor fijo mensual?
 - b.** ¿Por proyectos de mejora?
 - c.** ¿Por un porcentaje de las mejoras obtenidas en la empresa?
 - d.** ¿Por una combinación de todas las anteriores?

- 10.** ¿Estaría dispuesto a invertir \$3.000.000 pesos por una consultoría que le implemente opciones de mejora para su negocio, con base en un diagnóstico integrado de los resultados financieros de los dos últimos años?

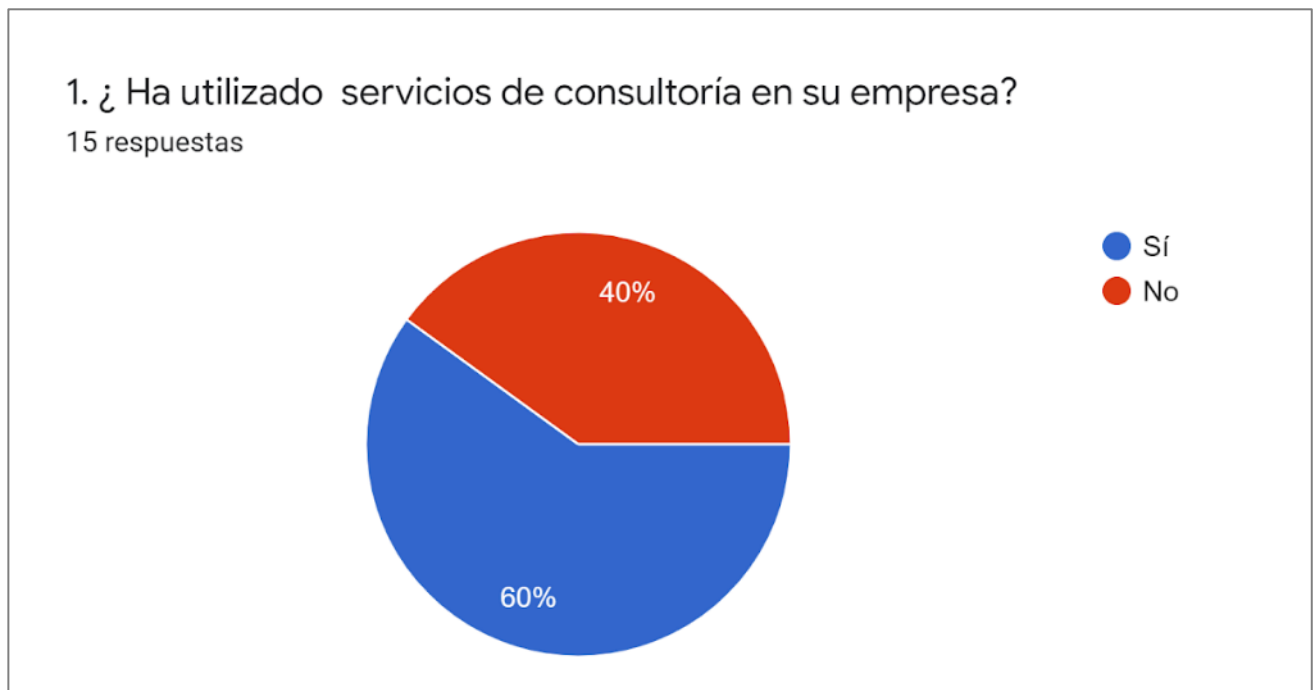
11. ¿Normalmente cuando está interesado con la búsqueda de servicios de consultoría, donde los busca? ¿Por qué medios? a quien recurre?

4.11.2.1 Análisis de resultados

Luego de hacer el proceso de tabulación y revisión de la información de las entrevistas se obtienen los siguientes resultados.

Pregunta No.1 El resultado de esta pregunta muestra que el 60 % de los entrevistados conocen y han utilizado los servicios de consultoría en su empresa.

Figura 8. Pregunta No. 1



Fuente: Entrevista. Elaboración propia.

Pregunta No. 1. A. Luego de profundizar en la respuesta afirmativa, se puede concluir que los servicios donde más se contrató el servicio es el área comercial con contratos desde un mes hasta un año, pero con predominio de seis meses.

Para los entrevistados es prioritario el acompañamiento en la parte comercial porque consideran que es la única forma de mejorar los ingresos. Hay consenso que si la empresa se

fortalece en la parte comercial los ingresos serán mayores y por consiguiente las utilidades también se pueden mejorar.

Los valores pagados están en promedio en un millón de pesos mensuales.

Dentro de las personas que dijeron que si, han utilizado servicios de consultoría, 2 entrevistados, mencionaron que no quedaron satisfechos con los resultados, afirmaron que los consultores querían implementar técnicas o diagnósticos no ajustados a la realidad de su empresa.

Una consideración importante es que esperan resultados en el corto plazo y esperan recuperar la inversión con las estrategias comerciales sin tener en cuenta los demás factores que pueden ser las causas que ocasionan las bajas utilidades.

Pregunta No. 1. B El 40% de los entrevistados respondieron que no habían contratado servicios de consultoría. El 66% de quienes contestaron que no habían contratado, manifestaron que es por desconocimiento y el otro 34 % fue por falta de capital de trabajo.

La razón que argumentan los que no han contratado los servicios de consultoría es que no conocen lo que se puede lograr con este servicio y que para ellos la única forma de aumentar sus ingresos es por medio de las ventas. Varios coincidieron en que no tenían capital de trabajo y no han contratado el servicio porque no saben cómo medir los resultados del servicio y el tiempo que se debe destinar para mejorar la situación de la empresa.

Pregunta No. 2. ¿Qué espera (o esperaría) obtener de un servicio de consultoría empresarial? Por favor amplíe su respuesta en función de: Duración; informes o resultados; servicio pos venta; tiempo de acompañamiento.?”

El 53% de los entrevistados manifestaron tener problemas en el área de ventas como el número de clientes nuevos y el crecimiento de ventas. Es evidente en las respuestas de los entrevistados que esperan de un servicio de consultoría empresarial poder mejorar sus ventas con cifras medibles como incremento en el número de clientes, incremento de las ventas mensuales, incremento de ocupación del restaurante, mayor participación en ventas por domicilios.

Otro grupo de entrevistados que representó el 27% solicita un acompañamiento general con resultados en diferentes áreas como en producción, calidad y acompañamiento en la elaboración de recetas de sus productos. Este grupo de entrevistados solicitaron mejores resultados en el área de producción y que se vea reflejado en los costos de los productos y el mayor margen de los

productos vendidos. Otra debilidad que comentaron es la falta de recetas estándar para el manejo de los costos y la uniformidad de los productos preparados.

Y un 20% de los entrevistados solicita acompañamiento con resultados medibles y que se pueda comprobar las mejoras propuestas por las empresas de consultoría, ven el servicio como algo que no se puede medir claramente.

El 100% de los entrevistados solicitaron tener resultados en el corto plazo para evidenciar las mejoras de la consultoría, los resultados y el tiempo de acompañamiento varía entre 2 y 6 meses.

Frente al tipo de informe hubo respuestas diversas: 20% de los entrevistados orientaron su respuesta hacia informes de conversión de análisis de datos. 60% mencionaron que el mejor punto de medición son los resultados (asociados al tipo de servicio contratado). El 20% restante mencionó requerir resultados tangibles, sin saber especificar un informe o resultado concreto.

Frente al servicio postventa, el 100% de los entrevistados, expresa su expectativa que el consultor lo acompañe hasta que los resultados de su acompañamiento sean sostenibles, para seguir recibiendo la asesoría del experto.

Pregunta No. 3. ¿Cuándo ha tenido problemas (situaciones que no sabía cómo resolver) en su empresa, que fuentes de consulta ha utilizado para resolverlos?"

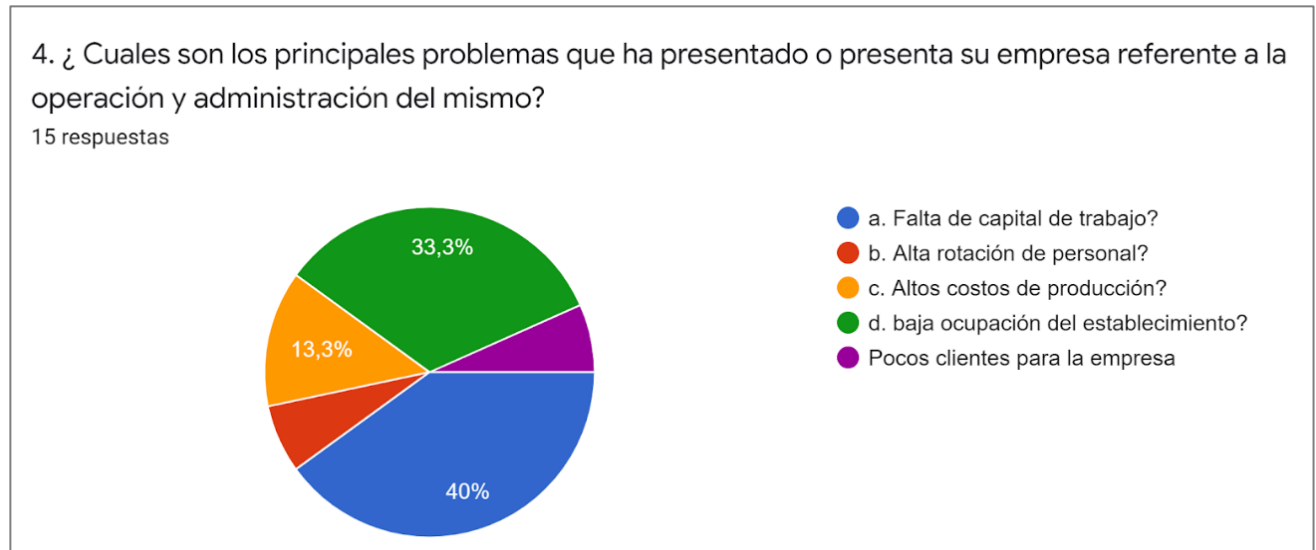
El 67 % de los entrevistados consultan a Google y amigos y familiares y el 20% restante lo hacen con trabajadores del sector y cámara y comercio. En general hay desconocimiento de la forma como se puede acceder a los servicios de consultoría. Por esta razón se busca en los portales de internet según su propia iniciativa. Y el 13% de las respuestas fueron que están llegando a la Cámara de comercio y están consultando los problemas con la ayuda de los servicios especializados y esto les genera confianza sobre los resultados esperados.

Uno de los entrevistados comentó que las agremiaciones son desconocidas y considera que es difícil acceder a sus servicios o de altos costos de vinculación. Otro medio por donde se han enterado de servicios de consultoría ha sido en las ferias de gastronomía por entidades que prestan servicios contables y de sistemas.

También comentaron que empresas de tecnología les evidenciaron como la sistematización de procesos puede ser aliados con los cuales pueden tener acceso a servicios especializados.

Pregunta No. 4. ¿Cuáles son los principales problemas que ha presentado o presenta su empresa referente a la operación y administración del mismo?

Figura 9. Pregunta No. 4



Fuente: Entrevista. Elaboración propia.

El resultado de esta pregunta muestra que el 40% de los entrevistados han presentado problemas con el capital de trabajo para sostener el negocio.

Esto lo evidenciaron en situaciones donde al final del mes se ven sin el dinero suficiente para cumplir con todas sus obligaciones financieras. El 100% de los entrevistados relacionan la falta de dinero con las fallas en la gestión comercial y el número de clientes atendidos por sus negocios.

Mientras que el 33 % tienen problemas con la baja ocupación de los restaurantes y consideran que esta es la causa de las bajas ventas. La estacionalidad de algunos restaurantes se evidenció en el hecho que las franjas de mayor ocupación están en horas pico del almuerzo y la comida y luego hay muchas horas de baja ocupación.

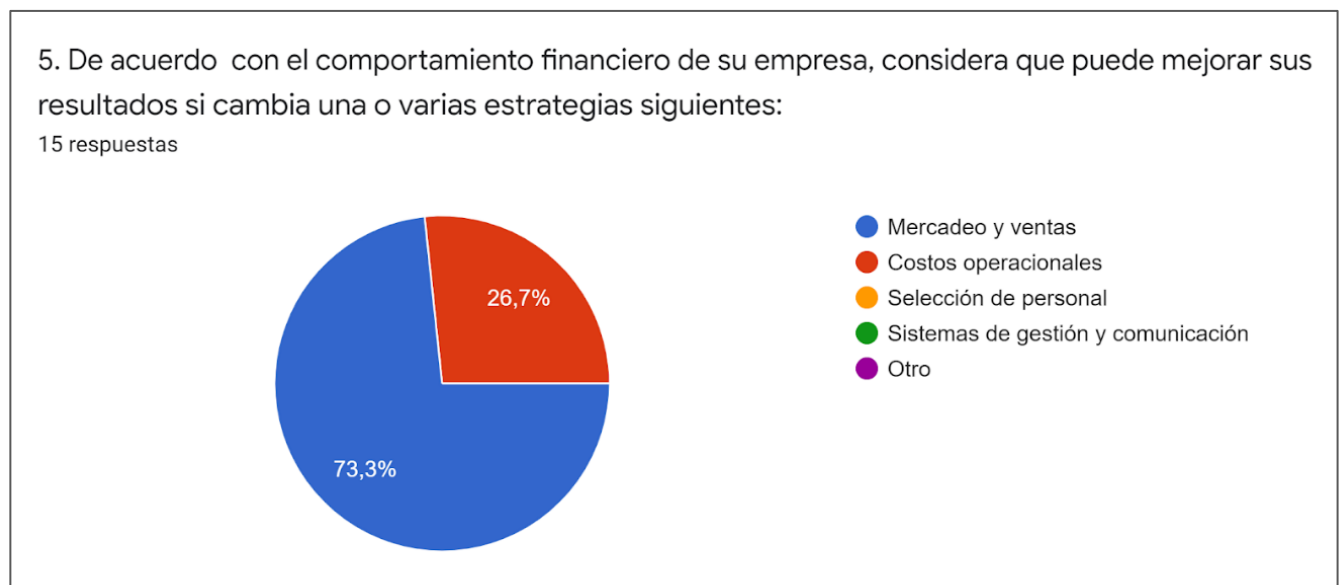
El 13 % tienen problemas de costos de producción y alta rotación de personal es decir temas administrativos. Uno de los temas mencionados es que hay productos que se suben de precio por la escasez y por esta razón se aumentan los costos, pero el precio de venta permanece fijo lo que hace que el margen de ventas se disminuya.

El problema que evidencian con el personal y la alta rotación es que los trabajadores cambian fácilmente de trabajo cuando hay mejores propuestas de pago ya sea por horas o turnos de trabajo y renuncian sin explicaciones diferentes al valor de los servicios y la competencia.

Pregunta No. 5. ¿De acuerdo con el comportamiento financiero de su empresa, considera que puede mejorar sus resultados si cambia una o varias estrategias siguientes:

- a. Mercadeo y ventas.
- b. Costos operacionales.
- c. Selección de personal.
- d. Sistemas de gestión y comunicación.
- e. Otro

Figura 10. Pregunta No. 5



Fuente: Entrevista. Elaboración propia.

El resultado de esta pregunta muestra que el 73,33% de los entrevistados están dispuestos a contratar el servicio de consultoría empresarial, en el área de mercadeo y ventas, mientras que el otro 26,7 % lo requiere en el área de costos operacionales.

La mayoría coincide que si se apoya la gestión comercial los ingresos de la empresa se puede mejorar y que es medible con el incremento de las ventas.

Las personas que consideran que los costos de producción comentaron que el aumento de los precios de los insumos del empaque también es un problema para el precio final de venta de los productos y por eso estarían dispuestos a contratar el servicio en esa área.

Pregunta No. 6. A la pregunta de “¿Si una o varias áreas de la empresa se pueden mejorar y evidenciar los resultados con el acompañamiento durante 3 meses de la firma de Consultoría, estaría dispuesto a contratarla si el pago está ligado al resultado logrado? Si / No Por qué?”

El 100 % de los entrevistados estaría dispuestos a contratar el servicio de consultoría si con el acompañamiento de la empresa de consultoría se hace un acompañamiento por tres meses donde se puedan evidenciar los resultados.

Todos coinciden que si la empresa de consultoría puede generar nuevos ingresos para la empresa estarían dispuestos a contratarnos en el corto plazo, pero son enfáticos que deben ser resultados medibles y que se puedan evidenciar en las cifras de la empresa. Algunos consideraron el hecho de compartir las nuevas utilidades generadas por la empresa de consultoría es una buena estrategia para poder los servicios de acompañamiento.

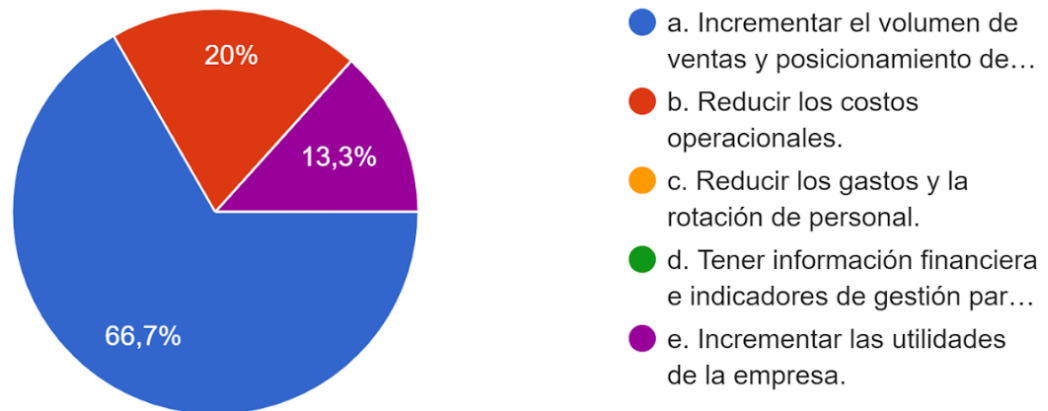
Pregunta No. 7. ¿Si los resultados de su empresa se mejorarán en el corto y mediano plazo con la intervención de la empresa de consultoría, con cuál de los siguientes resultados iniciaría el servicio?:

- a. Incrementar el volumen de ventas y el posicionamiento de la marca de la empresa.
- b. Reducir los costos operacionales.
- c. Reducir los gastos y la rotación de personal.
- d. Tener información financiera e indicadores de gestión para el control de la empresa.
- e. Incrementar las utilidades de la empresa.

Figura 11. Pregunta No. 7

7. ¿Si los resultados de su empresa se mejorarán en el corto y mediano plazo con la intervención de la empresa de consu...ntes resultados iniciaría el servicio.?

15 respuestas



Fuente: Entrevista. Elaboración propia.

El resultado de esta pregunta muestra que el 66.7% estaría dispuesto a pagar por el servicio, por proyectos que permitan incrementar las ventas y el posicionamiento de la empresa.

Sobre este tema el 65% de los entrevistados coincidieron en que si se les presentan proyectos o estrategias que permitan incrementar las utilidades están dispuestos a llevarlos a cabo especialmente en temas de ventas y posicionamiento de la marca. Y el otro 35% de los entrevistados consideraron que invertir en el crecimiento del negocio y abrir nuevos locales estarían dispuestos a hacerlo si se evidencia que los resultados son positivos, esto una vez mejora la situación actual.

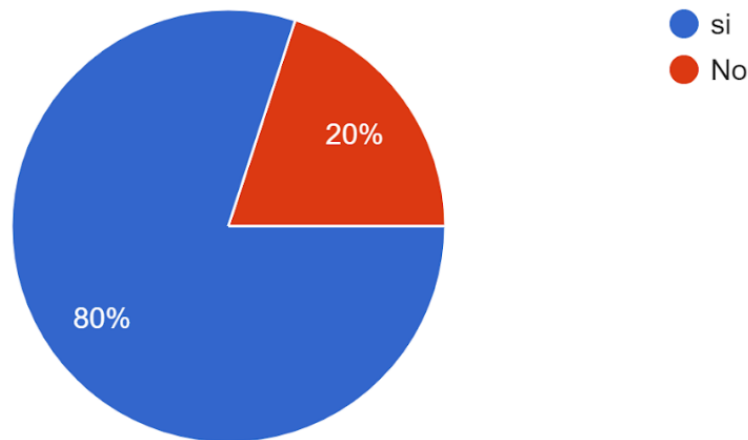
El 33.33% lo haría por proyectos que permitan reducir los costos de operación e incrementar las utilidades de la empresa. En este punto se manifestó que la compra de nueva tecnología puede ser la estrategia para mejorar el resultado al disminuir los costos y que adicionalmente lo han visto en algunas empresas de la competencia.

Pregunta No. 8. ¿Si el servicio elegido en la pregunta anterior es de su interés mejorarlo, contrataría los servicios en el corto y mediano plazo para lograrlo? Si, No.

Figura 12. Pregunta No. 8

8. Si el servicio elegido en la pregunta anterior es de su interés mejorarlo, contrataría nuestros servicios en el corto y mediano plazo para lograrlo?

15 respuestas



Fuente: Entrevista. Elaboración propia.

El resultado de esta pregunta muestra que el 80,0% considera que, sí se puede mejorar el servicio elegido en la pregunta anterior estaría dispuestos a contratarnos. Todos coinciden que si las cosas mejoran por una intervención de consultoría y hay evidencias de mejora están dispuestos a invertir en la consultoría. El otro 20% de los entrevistados dijeron que no les interesa mejorarlo dijeron que no lo harían por problemas de capital de trabajo o de recurso para pagar por este servicio.

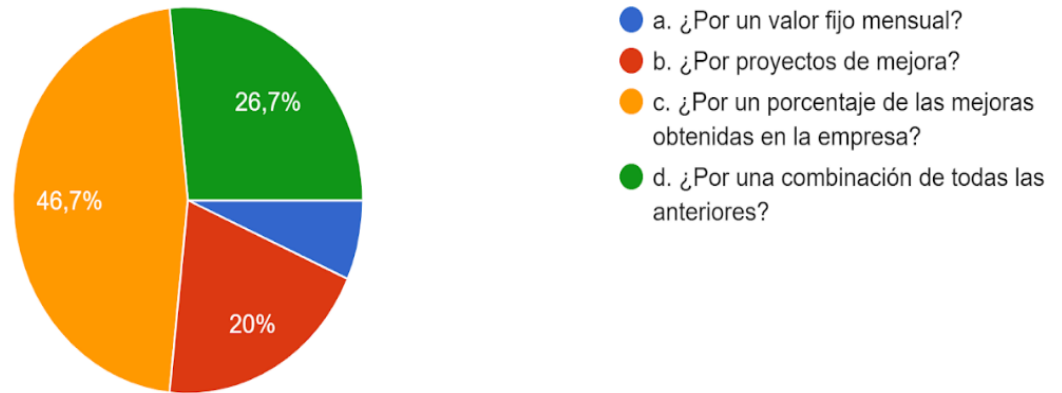
Pregunta No. 9. Si el acompañamiento de la empresa de consultoría le va a mejorar los resultados financieros de su empresa, ¿cómo estaría dispuesto a pagar los servicios de consultoría?

- a. ¿Por un valor fijo mensual?
- b. ¿Por proyectos de mejora?
- c. ¿Por un porcentaje de las mejoras obtenidas en la empresa?
- d. ¿Por una combinación de todas las anteriores?

Figura 13. Pregunta No. 9

9. ¿Si el acompañamiento de la empresa de consultoria le va a mejorar los resultados financieros de su empresa, ¿Como estaría dispuesto a pagar los servicios de consultoria?

15 respuestas



Fuente: Entrevista. Elaboración propia.

El resultado de esta pregunta muestra que el 46,7 de los entrevistados pagaría los servicios por un porcentaje de las mejoras obtenidas en la empresa, mientras que el 26,7 % por una combinación de todos los métodos de pago y el 20% lo harían por proyectos de mejora.

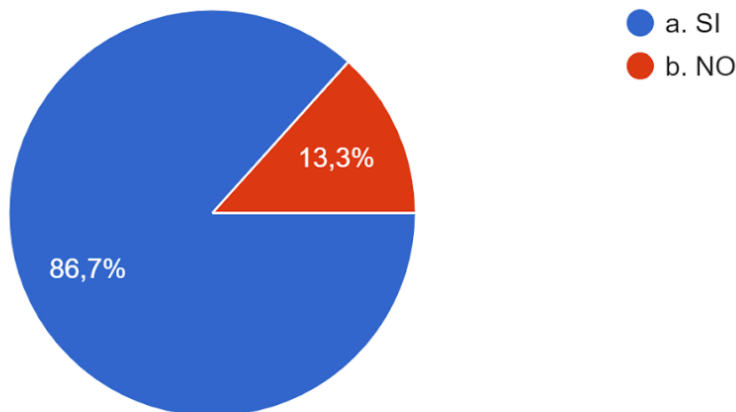
En general hay una predisposición por pagar los servicios de consultoría como un valor fijo de acompañamiento porque no lo ven tangible pero cuando se relaciona con un proyecto que evidencie las mejoras están dispuestos a pagarlo especialmente si el pago de los consultores sale de las mismas mejoras que ofrecen que van a suceder.

Pregunta No. 10. ¿Estaría dispuesto a invertir \$3.000.000 pesos por una consultoría que le implemente opciones de mejora para su negocio, con base en un diagnóstico integrado de los resultados financieros de los dos últimos años?

Figura 14. Pregunta No. 10

10. ¿Estaría dispuesto a invertir \$3.000.000.00 de pesos por una consultoria que le implemente opciones de mejora par... financieros de los dos últimos años?

15 respuestas



Fuente: Entrevista. Elaboración propia.

El resultado de esta pregunta muestra que el 86,7 % de los entrevistados estarían dispuestos a invertir \$3.000. 000.00 de pesos, en un servicio de consultoría inicial que les implemente opciones de mejora con base en un diagnostico integrado de los resultados de los dos últimos años.

El 85% de los entrevistados coinciden y hacen énfasis que las opciones de mejora se deben evidenciar y que el monto que se pague es indiferente si salen de los resultados proyectados en los proyectos o estrategias de mejora. También son enfáticos que las mejoras de la empresa la ven por el lado comercial donde se puede evidenciar los resultados.

El 13,3% de las personas entrevistadas que dijeron que no lo contratarían explicaron que no lo hacen porque no tienen capital de trabajo y que no están dispuestos a pagar por un tema que no tiene la certeza de dar resultados positivos.

Pregunta No. 11. A la pregunta de “¿Normalmente cuando está interesado con la búsqueda de servicios de consultoría, donde los busca? ¿Por qué medios? a quien recurre?”

El 90% de los entrevistados busca los servicios de consultoría por Google e internet mientras que el 10 % lo hace por medio de amigos y en Acodres. Hacen referencia a las mismas

preguntas donde manifestaron que por internet pueden encontrar información fácilmente, aunque desconocen de los servicios de consultoría en otras entidades excepto en la cámara y comercio.

4.11.3. Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.

De acuerdo con el análisis del tamaño de mercado existen en Colombia cerca de 65,655 empresas en el sector de alimentos y bebidas de las cuales 96 empresas, logran el 94% de las ventas totales con COP\$69 Billones de pesos. Las restantes 19.142 son sociedades legalmente constituidas, 45.789 son personas naturales y 724 son Entidades sin ánimo de lucro.

El nicho estará limitado a las empresas PYME, legalmente constituidas, que se estima tienen ventas por 1,1 Billones de pesos, dentro de este grupo de empresas, están las prestadoras de servicios en alimentos y bebidas y se tendrán en cuenta, restaurantes, bares, cafeterías medianas y clubes. Sobre las preguntas de intención de compra o de contratación de servicios de consultoría el 60% de las empresas manifestó que habían contratado el servicio y que el tiempo que más se ajustaba a los resultados esperados era de seis meses.

Entonces en un universo de empresas legalmente constituidas en Colombia que pertenecen al sector objetivo de 19.142, se podría concluir que:

- De acuerdo con el análisis de las entrevistas, el 46,7% del mercado, estaría dispuesto a pagar por un servicio logre impactar directamente sus resultados. Constituyendo 8.996 Pymes de Colombia, considerando las que podrían tener las condiciones de Pymes con ventas hasta de 2 mil millones, se tendría un mercado final objetivo estimado en 4.594 empresas. De acuerdo con este dimensionamiento, se pretende llegar al 2% de ese mercado en el primer año (100 pymes de Colombia), aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno ante la crisis.
- Teniendo en cuenta que el 60% de las empresas no ha utilizado servicios de consultoría para potenciar sus resultados, se hace necesario invertir en una estrategia de mercadeo que logre penetrar en ese nicho aun no explorado, a través de una oferta diferenciadora de servicios de consultoría.

- Según el estudio de mercado el 100% de las empresas espera resultados en el corto plazo y es perfectamente entendible además entendiendo las actuales condiciones de crisis en el sector, lo anterior invita a que la oferta a colocar en el mercado, cuente con elementos metodológicos que permitan impactar de manera integral los resultados financieros de las compañías, una vez implementados las buenas prácticas para la reactivación.
- El 100% de las empresas según el estudio de mercado esperan que la intervención de la consultoría esté relacionada con resultados tangibles para su empresa, es por esto que el diagnóstico que se realizará al iniciar la intervención cobra gran importancia, para llegar a definir concretamente en qué medida la intervención puede impactar los resultados financieros, y eso se constituirá en el principal elemento para apoyar la decisión de compra de la intervención.
- Desde antes de la pandemia, según lo muestra el estudio de mercado, los retos de los líderes y propietarios de los restaurantes estaban orientados hacia el aumento de sus ventas (73%) y disminución de sus costos operacionales (27%), lo que habla de su baja planeación financiera y su necesidad de innovar constantemente para lograr mayor penetración. En tal sentido, la oferta de consultoría, a partir de un análisis financiero le permitirá diseñar una estrategia en el corto plazo para lograr ambos objetivos, además ofrece la posibilidad de desarrollar en los empresarios la capacidad para adaptarse a situaciones del entorno que impacten su modelo de negocio como la actual situación mundial.

4.11.4. Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto.

Una vez revisado y analizado los resultados de la entrevista se puede sacar las siguientes conclusiones que permitirán diseñar la estrategia de generación e ingresos y el presupuesto de ventas para los próximos 5 años:

El 87% de los entrevistados dijo que estarían dispuestos a pagar por los servicios de consultoría hasta \$3.000.000, y el tiempo máximo de duración de la consultoría está en 3 meses (según la necesidad del mercado de impactar rápidamente sus resultados) y de acuerdo con el mercado actual de consultoría en Colombia donde el precio de la hora esta entre COP\$100 mil y

COP\$300 mil pesos, se puede definir como COP \$125.000 mil pesos mcte. el valor por hora promedio, que se tendrá en cuenta al hacer el presupuesto de ventas.

Si una empresa contrata para impactar los resultados en el corto plazo, se estima que con 8 horas mensuales se lograría el objetivo. Según el valor sugerido para la hora de consultoría de 125 mil pesos, se estaría cumpliendo la promesa de alcanzar sus resultados en 3 meses y la remuneración por los servicios de consultoría estaría alrededor de \$3.000.000, que serán deducidos o abonados de las mejoras obtenidas.

Los objetivos financieros serán estimados al inicio de la intervención de manera conjunta con el Cliente, garantizando, en el mejor de los escenarios, que las mejoras sean superiores al valor de la intervención.

Resulta importante mencionar que la reconfiguración financiera traerá para el cliente, una fórmula sostenible, no solo para hacer frente a la crisis, sino para mejorar los resultados financieros en el tiempo, por lo tanto, la visual de sus resultados será de largo plazo y no tomando como objetivo el pago de la consultoría.

Con todo lo anterior y teniendo como referencia los resultados de la investigación se puede elaborar la estrategia de ventas teniendo claro la intención de contratar el servicio con la claridad del tiempo que debe durar la consultoría y del valor aproximado que se puede cobrar por los servicios.

Teniendo en cuenta la necesidad de las empresas del nicho, de cara a las tendencias del mercado, los clientes estarían esperando una oferta de servicios que les permita intervenir de manera integral los resultados financieros a partir de los siguientes componentes:

1. Estructuración y gestión de la Crisis
2. La fuerza laboral
3. Gestión Financiera
4. Impacto en cadena de suministro
5. Protección al cliente y la marca

El manejo integral de estos servicios, le permitirá al cliente impactar los resultados en el corto plazo, sobreviviendo a la crisis.

Se definió también un crecimiento en la venta de las horas anuales con un referente estimado del IPC más in incremento por productividad del 3% y este incremento se ajustará anualmente dependiendo del crecimiento del mercado.

Herramienta utilizada: https://colombia.workingdays.org/dias_laborables_feriados_2025.htm

Tabla 13. Matriz de presupuesto de ventas proyectado primer año.

OBJETIVO COMERCIAL 100 EMPRESAS EN EL PRIMER AÑO													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
CANTIDAD DE EMPRESAS	3	5	6	6	8	8	9	9	9	10	12	15	100
8 HORAS DE CONSULTORIA POR EMPRESA POR MES	24	24	24										72
		40	40	40									120
			48	48	48								144
				48	48	48							144
					64	64	64						192
						64	64	64					192
							72	72	72				216
								72	72	72			216
									72	72	72		216
										80	80	80	240
CANTIDAD DE HORAS MES	24	64	112	136	160	176	200	208	216	224	248	200	216

Fuente: Presupuestos de ventas proyectado a primer año. Elaboración propia.

La proyección de las ventas en forma cuantitativa estima que en el primer año alcanzando el objetivo de mercado propuesto 100 empresas, se logran ingresos de \$300.000.000 lo cual se convierte en un número interesante.

Estas 100 empresas, son el resultado que generó el estudio de mercado en donde se demuestra que el 46,7% del mercado, estaría dispuesto a pagar por un servicio logre impactar directamente sus resultados.

De acuerdo con el análisis del tamaño de mercado existen en Colombia cerca de 65,655 empresas en el sector de alimentos y bebidas de las cuales 96 empresas, logran el 94% de las ventas totales con COP\$69 Billones de pesos. Las restantes 19.142 son sociedades legalmente constituidas, 45.789 son personas naturales y 724 son Entidades sin ánimo de lucro. El nicho estará limitado a las empresas PYME, legalmente constituidas, que se estima tienen ventas por 1,1 Billones de pesos, dentro de este grupo de empresas, están las prestadoras de servicios en alimentos y bebidas y se tendrán en cuenta, restaurantes, bares, cafeterías medianas y clubes. Sobre las preguntas de intención de compra o de contratación de servicios de consultoría el 60% de las empresas manifestó que habían contratado el servicio y que el tiempo que más se ajustaba

a los resultados esperados era de seis meses. Entonces en un universo de empresas legalmente constituidas en Colombia que pertenecen al sector objetivo de 19.142, se podría concluir que 8.996 Pymes de Colombia, considerando las que podrían tener las condiciones de Pymes con ventas hasta de 2 mil millones, se tendría un mercado final objetivo estimado en 4.594 empresas. De acuerdo con este dimensionamiento, se pretende llegar al 2% de ese mercado en el primer año (100 pymes de Colombia), aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno ante la crisis.

Este resultado se logra garantizando que los servicios prestados por la empresa estén alineados con el propósito de mejorar los resultados de los clientes y que los consultores que van a prestar los servicios de consultoría, en las empresas, puedan lograr en conjunto con la empresa, los resultados propuestos y contratados por los clientes.

4.11.5. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.

De acuerdo con lo anterior se puede concluir que el mercado objetivo es amplio y que las oportunidades que se tienen en esta industria son muy importantes.

Para la proyección de ventas, el 60% de los entrevistados conocen los servicios de consultoría y estarían dispuestos a contratarlos si encuentran que sus resultados se van a mejorar con el servicio. El 40% restante se podrá impactar por medio de la estrategia de mercadeo y de referenciación, en la cual a través experiencias específicas puedan interactuar y conocer el servicio de consultoría (Ej.: Eventos tipo conferencias y demos de producto); sin embargo, el foco de comercialización para el presente documento es el 60% que ya conoce el servicio de consultoría, dado que supone una curva más corta en la preventa.

Adicionalmente, se evidencia que el 86% de los entrevistados estarían dispuestos a invertir en un diagnóstico integrado que les permita conocer opciones de mejorar su rentabilidad en el corto plazo. Con una adecuada planeación y con la estrategia de ventas se están planteando, se puede hacer un escalamiento en las ventas año a año para lograr indicadores de ingresos anuales, estables y alcanzables con el equipo de trabajo que se irá incorporando en la medida que los negocios se facturen y los clientes tengan mayor confianza en la gestión y resultados.

Se encuentra pues un mercado con amplia disposición a nuevos elementos, siempre y cuando estos impacten los resultados y en el actual escenario de crisis comprometernos con los resultados será el mayor decisor para que las empresas usen el servicio.

Como se describe en las tendencias del mercado, actualmente es tal la situación que deja la emergencia sanitaria, que son muchos las empresas del sector que registra pérdidas, si bien es cierto que la consultoría no se podrá comprometer a recuperar la rentabilidad que manejaba el cliente antes de pandemia, darles la posibilidad de reconfigurar mejor sus procesos para sobrevivir de mejor manera a la crisis, tomando como base la radiografía financiera de la empresa, será un resultado altamente valorado por las empresas a intervenir.

La oportunidad no solo está en la cantidad de empresas del sector con las características del nicho definido, sino en la evidente necesidad que las mismas tienen de hacer frente a la crisis para no dejar morir su compañía. Dicho lo anterior, al apoyar al mercado de las pymes del nicho de restaurantes, se estaría de manera sostenible apoyando la competitividad país y eso se convierte en un objetivo trascendente para este proyecto.

Los riesgos encontrados, al evidenciar que el 40% de los entrevistados no conocía los servicios de consultoría y que no estaban dispuestos a contratarla en el 13,3%, así como la prestación de los servicios de consultoría por las Cámaras de Comercio en las principales ciudades del País y algunas agremiaciones, que también prestan los servicios incluso de forma gratuita para sus afiliados y el hecho de no contar con suficiente capital de trabajo o dinero para invertir en consultoría, demostró que de acuerdo con el estudio anterior, también se debe tomar las medidas de control con los clientes en temas de cartera y de prestación del servicio, debido a los problemas financieros que presentan las empresas del sector.

5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.

El objetivo general de plan de mercadotecnia es poder llegar a los clientes dando a conocer los servicios y productos que se ajusten a sus necesidades y que puedan ser referentes de los mismos a otras empresas del sector.

5.1 Objetivos mercadológicos.

Los principales objetivos que se definirán para impactar a los clientes son:

- Reconocer oportunidades de marketing para entender cuáles son las nuevas demandas, necesidades y deseos de los clientes
- Iniciar el proceso de ventas y mantener el incremento anual en los términos del presupuesto de ventas.
- Obtener beneficios y utilidades para la empresa.
- Presentar correctamente el servicio de la empresa al mercado objetivo.
- Captar y fidelizar nuevos clientes.

5.2 La estrategia de mercadeo.

La estrategia de mercadeo está desarrollada sobre todas las acciones y procesos necesarios que tienen como fin crear, comunicar, entregar un producto que tenga valor para los clientes. Se tomará como base teórica (Kotler, 1999). El marketing según **Kotler**: cómo crear, ganar y dominar los mercados.

5.3 Estrategias de producto y servicio.

En la estrategia de producto y servicio se define un presupuesto en COP \$11 millones de pesos que incluye la puesta en marcha de la página WEB y las redes sociales para la presentación de los productos que incluye los siguientes temas:

- Levantamiento de formatos y formularios para la recolección de información de la empresa.
- Diseño y montaje de los documentos necesarios para hacer la presentación de los productos a los clientes.
- Diseño y compra de herramientas para elaborar el diagnóstico empresarial.
- Diseño y puesta en marcha de la página WEB de la empresa.
- Afiliación a las redes sociales y requerimientos de pautas publicitarias.

El producto definido para atender la necesidad de la demanda consiste entonces en una reconfiguración técnico financiera basado en un diagnóstico financiero inicial y fundamentada en el análisis de los siguientes componentes:

- a. Gestión comercial para incrementar las ventas: Conjunto de acciones que se deben tomar con el departamento comercial, luego de hacer un levantamiento de información relacionada con los clientes de la empresa. Se revisarán las acciones de mercadeo que está tomando la empresa para conseguir nuevos clientes y para mejorar el posicionamiento de la marca en la industria.
- b. Gestión administrativa para optimizar los procesos. Consiste en la evaluación de los procesos administrativos y el control que se está llevando de los procesos y procedimientos generales de la empresa. Evaluación de los gastos generales administrativos frente a los indicadores de la industria.
- c. Gestión y control de costos totales. De acuerdo con los resultados del análisis financiero se puede determinar en qué nivel están los costos totales de la empresa los cuales se comparan con la industria para evaluar su situación actual y las posibilidades de mejora. El objetivo buscar las mejores prácticas para mejorar el margen bruto de la empresa.
- d. Gestión del talento humano. Con el análisis preliminar obtenido del diagnóstico de la empresa se puede evaluar las necesidades que tiene la empresa a nivel de nómina y las decisiones tomadas con ella de cara a la crisis. Además de estrategias para mantener el talento actual motivados y con el nivel de desempeño esperado.
- e. Gestión de producción y abastecimiento. Con el diagnóstico y entendimiento preliminar de la empresa se puede analizar el proceso productivo general y sobre el cual se buscarán elementos de mejora de acuerdo con los parámetros de la industria.
- f. Optimización financiera. Con el análisis preliminar de los estados financieros y con la formulación de indicadores generales de la empresa se puede evaluar la situación financiera y determinar las acciones que la empresa puede llevar para optimizar sus resultados financieros.

Los anteriores focos de acción derivados de la reconfiguración técnico financiera tienen una directa relación con los hallazgos de la investigación de mercado, en donde los entrevistados mencionan que tomarían la decisión de iniciar la consultoría si tienen impacto en materia de:

- Incrementar volumen de ventas (Gestión Comercial)
- Reducir costos operacionales. (Gestión de producción y Gestión y control de costos)
- Reducir gastos y rotación del personal (Gestión administrativa y Gestión del Talento Humano)
- Tener información financiera para la toma de decisiones (Optimización financiera)
- Incrementar las utilidades de la empresa. (Optimización financiera).

5.4 Estrategias de distribución.

Para este ítem se estimó un presupuesto de COP \$4. Millones de pesos, que se asignarán para los gastos por desplazamientos y visitas hacia los clientes por parte de la Gerencia o de los consultores que estén prestando el servicio.

Por tratarse de un servicio intangible, el canal de distribución se limita al canal propio del servicio, el cual se presta de manera directa desde la firma de consultoría hacia el cliente y no hay posibilidad de intermediarios o terceros.

Los servicios se prestan de dos formas, una directamente en las instalaciones de la empresa cliente, cuando los consultores se reúnen con la Gerencia de la empresa o con los mandos medios asignados, para hacer el levantamiento de la información y la segunda se realiza en la empresa de la consultoría cuando los consultores se reúnen con el grupo asesor y se revisan todos los frentes donde se está desarrollando la consultoría. También incluye las herramientas virtuales, que faciliten la interacción y construcción colaborativa con los clientes.

5.5 Estrategias de precio.

Para la fijación del precio, se tendrán en cuenta los factores internos y externos que afectan la fijación de precios propuestos por Kotler (2007).

Este método, considera el establecimiento del precio a partir del costo operacional más un margen de utilidad para la empresa.

En el precio definido esta incluido el valor hora por consultor vinculado al proyecto. La contratación por obra labor, garantiza la vinculación del personal consultor únicamente frente a existencia y demanda de los Proyectos.

Con el propósito de dar a conocer los servicios y que el precio inicial de la consultoría sea alcanzable para los empresarios, se hará un diagnóstico preliminar por medio de la página web, que les permita conocer los principales elementos del diagnóstico, completamente gratis con el propósito que conozcan sus principales problemas y que quieran conocer con más detalle la forma como los podrían mejorar con los servicios contratados.

La unidad de medida o de precio, se determina por horas que es la forma como se factura en el sector de servicios de consultoría empresarial.

Debido a que este método es utilizado por la mayoría de las empresas, los precios del mercado son similares y existen diferentes tarifas de acuerdo con la oferta y demanda de servicios de la industria.

La cantidad de horas facturadas a una empresa se determina por el número de horas que se deben incurrir por los consultores para hacer un procedimiento, o según el proyecto de intervención en la empresa.

De acuerdo con el mercado profesional de consultoría, en las empresas se pueden fijar tarifas según la preparación de los consultores y la experiencia de los mismos, lo cual permite diferenciar los profesionales en escalas salariales distintas de acuerdo con su experiencia y formación académica, encontrándose en el mercado Consultores Junior que son los profesionales recién graduados y que carecen de experiencia, pero que realizan actividades operativas de apoyo a los consultores Senior, que son profesionales con más de 5 años de experiencia y con educación formal de especialización y maestría.

5.6 Estrategias de comunicación y promoción.

Para esta estrategia se tendrá un presupuesto COP \$16 millones de pesos que estarán distribuidos en:

- Cuatro conferencias trimestrales por COP \$8 millones de pesos, durante todo el año que se dictaran en las Cámaras de Comercio de las principales ciudades con el ánimo de aprovechar el espacio de estas sedes que son un atractivo para las empresas afiliadas a esta institución.
- Participación en ferias del sector con un presupuesto de COP \$4 millones de pesos anuales.

- Afiliaciones a revistas especializadas y asociaciones como la Cámara de comercio de Bogotá por COP \$4 millones de pesos anuales.

Las estrategias de comunicación y de promoción de los servicios de las empresas de consultoría se enfocan en actividades que permitan crear contactos con empresarios del sector de alimentos y bebidas para dar a conocer los servicios.

De acuerdo con (Cohen, 2003), existen dos métodos para acceder a los clientes: El método directo y el indirecto. Con el método Directo se espera llevar el mensaje de los servicios al empresario mediante varias actividades y costos.

Los métodos directos son de bajo costo, pero su efectividad es baja y media y requiere de grandes esfuerzos por las personas que hacen el contacto con el cliente. Además, por tratarse de un servicio que está muy relacionado con el desempeño financiero de la empresa, no es muy fácil tener acceso a la gerencia general o a los emprendedores por la desconfianza de suministrar sus cifras o situación real a personas que no conocen o que no sean referidas por sus clientes o proveedores.

Tabla 14. Matriz de métodos de promoción directa.

MÉTODOS DE PROMOCIÓN DIRECTA			
ESTRATEGIA	CANAL	COSTO	EFFECTIVIDAD
Llamadas en frio	Directo. Call center.	500 mil directo / 80 mil por cliente.	Baja y Media.
Correo directo	Directo. Internet.	500 mil/mes	Baja
Directorio sectorial	Directo. Intermediario. Internet.	500 a 1.000.000. Por revista.	Media
Brochure virtual	Directo Internet.	500 mil/mes	Baja
Página WEB	Directo Internet.	500 mil/mes	Baja
Visita directa	Directo. Gerencia ventas	1.000.000/mes	Media

Fuente: Cohen. (2003). Elaboración propia.

Los métodos indirectos son más costosos, pero son más efectivos. Se requiere la organización de eventos gratuitos que permitan el contacto con grupos de 20 o más empresarios con objetivos comunes a los que se les dictan conferencias de su interés y sobre temas puntuales

y comunes de la industria para que puedan conocer los servicios que ofrece la empresa para el mejoramiento del desempeño de las empresas del sector.

Estar afiliado a gremios y participar de las ferias temáticas del sector permite que la gerencia pueda contactar nuevos clientes, al tener al acceso a participantes con necesidades financieras o de mejoramiento.

Tabla 15. Matriz de métodos de promoción indirecta.

MÉTODOS DE PROMOCIÓN INDIRECTA			
ESTRATEGIA	CANAL	COSTO	EFECTIVIDAD
Conferencia	Indirecto con una empresa organizadora.	1 y 2 millones por reunión.	Media Alta
Asistencia a ferias	Indirecto. Relacional.	1 y 3 millones por reunión.	Media Alta
Afiliaciones sectoriales	Indirecto. Gremios y asociaciones.	1 y 2 millones mes.	Media Alta
Redes sociales	Indirecto Internet.	500 y 2 millones mes	Media Alta

Fuente: Cohen. (2003). Elaboración propia.

5.7 Estrategia de fuerza de ventas.

La organización de la estructura de la fuerza de ventas depende de los métodos que se utilicen para hacer la promoción y presentación de los productos.

Los métodos indirectos por ser más efectivos requieren menos mano de obra directa y se harán campañas contratadas con empresas especializadas en el manejo de redes sociales y en la organización de eventos y conferencias para dar a conocer los servicios.

En el presupuesto destinado para este manejo, está incluido en el manejo de las redes sociales y la página WEB que se centraran los servicios de administración de la página y de las redes sociales.

5.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

El presupuesto de la estrategia comercial está orientado a utilizar una mezcla de todos los medios propuestos por la empresa para el primer año, con una inversión inicial moderada para ir

conociendo cuales son las más efectivas por ensayo y error, para que el año siguiente aumentar la inversión en las estrategias que presenten mejores resultados.

Tabla 16. Matriz de presupuesto de promoción directa.

PRESUPUESTO PROMOCIÓN INDIRECTA					
ESTRATEGIA	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL, AÑO
Conferencias	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 8.000.000
Asistencia a ferias	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.000.000
Afiliaciones sectoriales	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.000.000
Redes sociales	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 2.000.000
Página WEB	\$ 4.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 9.000.000
Visita directa	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.000.000
TOTAL	\$ 10.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 31.000.000

Fuente: Presupuesto promoción indirecta. Elaboración propia.

5.9 Estrategia de costo

De acuerdo con lo anterior se tendrán tarifas diferenciales para los consultores dependiendo las horas asignadas a los procesos de intervención y se manejarán rangos salariales para consultores de la siguiente forma:

Consultor Junior. Entre COP\$ 20 y COP\$25 mil pesos la hora de consultoría.

Consultor Senior. Entre COP\$40 y COP\$50 mil pesos la hora de consultoría.

6. ASPECTOS TÉCNICOS.

6.1 Objetivos producción

Para definir el proceso para la prestación de servicio en consultoría comprenden varias actividades, que dependen del tipo de servicio que tome el cliente.

Para entenderlo mejor, se ha planteado la elaboración de un Blueprint que es una herramienta operacional y de comunicación. Su objetivo es graficar los componentes de un **servicio** con suficiente detalle para analizar, implementar y mantener la interacción de personas, puntos de contacto, procesos y tecnología para los servicios que se ofrecerán.

6.2 Ficha técnica del producto o servicio.

Para llegar a esta etapa la empresa previamente ha establecido contacto con el cliente a través de alguna de las estrategias de contacto y donde se tiene un cliente potencial que esta dispuesto a seguir con los servicios.

El servicio de consultoría en mejoramiento de la rentabilidad de la empresa inicia con la solicitud del servicio de diagnóstico empresarial integrado por parte del cliente.

Con este producto se espera conocer el estado actual de la empresa con los principales elementos de diagnóstico y la evaluación de la situación general de la compañía.

Tabla 17. Tabla de definición de actividades generales. Elaboración propia,

ACTIVIDAD	PERIODO	OBSERVACIONES
Diagnóstico general integrado.	Inicio del Contrato	Levantamiento de información y entrevista con los líderes de procesos.
Definición de Prioridades y plan de acción.	Una semana de acuerdo con el resultado del diagnóstico.	Formulación y presentación de los hallazgos por proceso y definición de hipótesis a testear para mejorar los resultados.
Agilidad para generar los cambios	Mes 1	Implementación de ceremonias para ejecutar las tácticas a testear.
Plan estratégico de optimización de costos y gastos.	Mes 2	Identificación del impacto de las tácticas en los resultados de negocio.

Indicadores generales de Gerencia.	Mes 3	Acompañamiento y presentación del programa de mejoramiento con prioridades y cronograma de ejecución.
---	-------	---

Fuente: Elaboración propia.

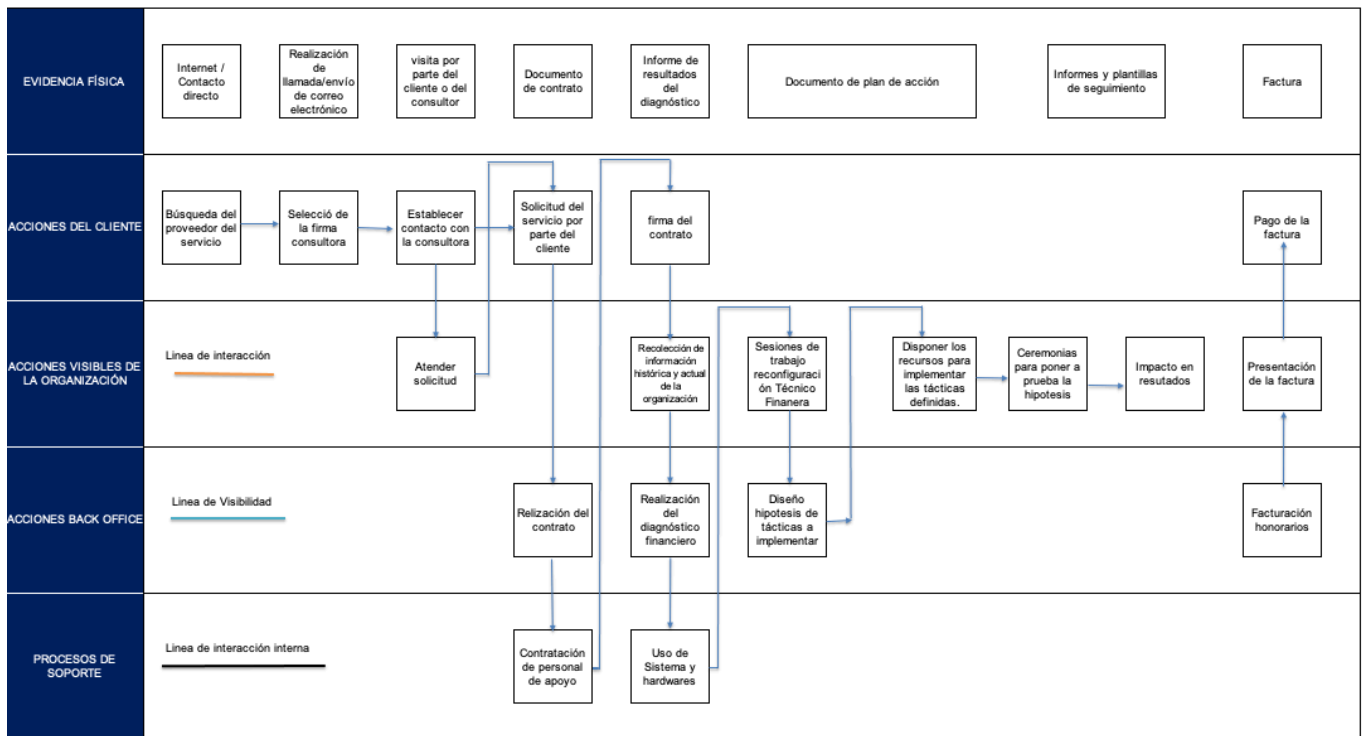
6.3 Descripción del proceso.

Se evaluarán los componentes de la Estrategia, la situación financiera, la situación comercial, el área de operaciones o técnica y la gestión del recurso humano.

Para iniciar con el proceso de consultoría en uno de los servicios que se van a ofrecer que es el mejoramiento de sistemas y procesos se ha planteado el siguiente Blueprint que explica el proceso.

En el grafico están señalados las líneas de interacción entre el cliente y la empresa de consultoría, la línea de visibilidad, que separa las acciones que se hacen sin el conocimiento del cliente, la línea de interacción interna, donde se llevan los procesos de soporte, de esta forma se puede ver claramente como es la secuencia y quienes son los encargados de los procesos para el proceso completo del servicio.

Tabla 18. Blueprint de servicio de consultoría. Elaboración Propia



Fuente: BluePrint. Elaboración propia.

El servicio de Consultoría inicia con el contacto con el cliente al cual se le muestran los beneficios que se pueden obtener al iniciar el proceso de consultoría y se le presenta el servicio como una alternativa de mejoramiento de la rentabilidad y el desempeño de la empresa. Luego de establecer el contacto con el cliente y lograr que el cliente se interese por el servicio, se hace la cita al cliente para explicarle con mayor profundidad lo que se puede lograr al tener un proceso ordenado y con propósitos claros para mejorar la situación de la empresa. Una vez se aceptan las condiciones de la consultoría se elabora el contrato con todas las condiciones de tiempo modo y lugar, donde se deja evidencia de los honorarios, el tiempo de atención ya sea virtual o presencial y el tiempo semanal de intervención en la empresa, así como los entregables de la empresa por fases o por capítulos dependiendo lo que se ha negociado.

Una vez terminada esta fase de negociación se inicia de manera formal el servicio de consultoría y se inicia con la elaboración del cronograma de actividades que enmarca los tiempos las tareas y las responsabilidades que deben tener las personas encargadas por parte de la empresa cliente y la empresa de consultoría.

Tabla 19. Cronograma de actividades.

FRENTE	ACCIONES	MES 1	MES 2	MES 3
0. Diagnóstico:	Conocer la radiografía financiera actual de la empresa			
	Presentación del Proyecto			
	Establecimiento de los indicadores del proyecto			
1. Estructuración y gestión de la Crisis	Identificar acciones frente a la crisis.			
	Revisar mejores prácticas disponibles			
	Reconfiguración financiera para impactar los resultados financieros.			
	Sesión de priorización de acciones en el marco del manejo de la crisis			
2. La fuerza laboral	Análisis de las acciones con la nómina y las personas			
	Acciones para cumplir con la reconfiguración financiera			

	Gestión de los impactos derivados de la estrategia implementada			
3. Gestión Financiera	Análisis del control de costos totales			
	Acciones para cumplir con la reconfiguración financiera			
	Gestión de los impactos derivados de la estrategia implementada			
4. Disposiciones Legales	Análisis de la gestión administrativa y legal			
	Acciones para cumplir con la reconfiguración financiera			
	Gestión de los impactos derivados de la estrategia implementada			
5. Impacto en Producción y cadena de suministro	Análisis del proceso productivo			
	Acciones para cumplir con la reconfiguración financiera			
	Gestión de los impactos derivados de la estrategia implementada			
6. Protección al cliente y la marca	Análisis de la gestión comercial			
	Acciones para cumplir con la reconfiguración financiera			
	Gestión de los impactos derivados de la estrategia implementada			
7. Indicadores	Revisión del impacto de los cambios en los indicadores			

Fuente: Elaboración propia.

Cuando se hace el cronograma con la participación de los involucrados en los procesos se procede a hacer el levantamiento de la información requerida para el diagnóstico. Para esta actividad se establecen reuniones con los principales jefes de área o responsables de procesos en el tiempo establecido.

Una vez terminada esta actividad se analizan los documentos y la información recolectada y se procede a hacer el informe general de Diagnóstico inicial de la situación de la empresa.

Este informe se presenta a los miembros de la organización y sesiones de co construcción se analizan las hipótesis propuestas por la consultoría, para generar cambios radicales en el corto plazo que impacten los resultados financieros.

El plan de acción que se determine implementar, constituye la reconfiguración técnico financiera, la cual es el mecanismo para agregarle valor a la empresa cliente.

Con esta información y una vez identificados los principales problemas se evalúan los impactos a gestionar para lograr los resultados. En este punto pueden surgir procesos de mejora o de implementación de procesos y procedimientos si no están definidos y formalizados por la empresa, así como dejar de usar procesos que no estén acorde a la reconfiguración esperada. De no cumplirse esta fase y no se tengan los recursos necesarios para el proceso de mejora, se debe regresar al plan anterior y definir como seguir o si se cambia de actividad y se da prioridad a otra actividad que no consuma muchos recursos tanto económicos como de mano de obra si es el caso.

En el caso de tenerse claro todos los recursos necesarios para iniciar con todas las actividades planteadas en esta etapa se procede a la ejecución de la misma y se establecen los objetivos, las estrategias las actividades, las fechas y los responsables. La implementación de la reconfiguración técnico financiera se llevará a cabo bajo metodologías ágiles, guiados por el equipo de la Consultoría.

A continuación, se presenta la tabla de indicador clave que se utilizará para los clientes, con el propósito de hacer seguimiento al mejoramiento en la propuesta de consultoría.

Tabla 20. Modelo de tabla indicador de resultado de la Consultoría. Elaboración propia.

INDICADORES PARA MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO	
NOMBRE DEL INDICADOR	RENTABILIDAD CAPITAL
PROPOSITO	INCREMENTAR LOS NIVELES DE INGRESOS POR CONCEPTO DE LA CONTRIBUCION USUARIA
OBJETIVO ESTRATEGICO	AUMENTAR LA UTILIDAD
META	20%
FORMULA	<u>UTILIDAD BRUTA / PATRIMONIO</u>
FRECUENCIA	ANUAL
FUENTE DE DATOS	INFORMACION FINANCIERA I (ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS)
RESPONSABLE	COORDINADOR COMERCIAL/FINANCIERO

Fuente: Elaboración propia.

La última actividad que se presenta es la evaluación de la gestión realizada por la empresa de consultoría, los resultados obtenidos y el desempeño que tuvo la organización se evalúa y se presenta en la evaluación final de cada proceso intervenido.

6.4 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.

Una vez realizada la entrega y presentación del informe a los socios de la empresa se hará una evaluación del servicio prestado la cual estará acompañada por una comunicación de la empresa de consultoría donde se manifiesten los agradecimientos por haber contratado a la empresa de Consultoría.

Junto con la comunicación y de manera virtual se les entregara un link para responder un cuestionario donde se evalué el servicio y que sirva como soporte para auto evaluación de la empresa de Consultoría para mejorar sus procesos y procedimientos y los resultados obtenidos en esta empresa.

Instrumento de Evaluación

Objetivo: Evaluar la percepción del cliente frente a los resultados presentado al finalizar el proceso de Consultoría.

1. ¿Los resultados de la consultoría son satisfactorios? Si, No.
2. ¿El consultor externo ayudó a re enfocar los procesos con base al diagnóstico financiero?
3. ¿Los consultores externos han aportado ideas que han hecho crecer la rentabilidad de la empresa?
4. ¿El consultor ayudó a encontrar la manera de tomar decisiones basadas en el análisis de los datos?
5. ¿Recomendaría usted los servicios de consultoría, después de su experiencia?

6. Haga por favor una valoración global de los beneficios que le ha aportado la intervención de un consultor externo (pregunta abierta)

La política de Calidad la cual estará inmersa en la presentación de las ofertas de servicios será:

La política de calidad se manifiesta mediante el firme compromiso con los CLIENTES de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello se garantizará impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, solidaridad, compromiso de mejora y seguridad en las operaciones.

7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.

7.1 Misión.

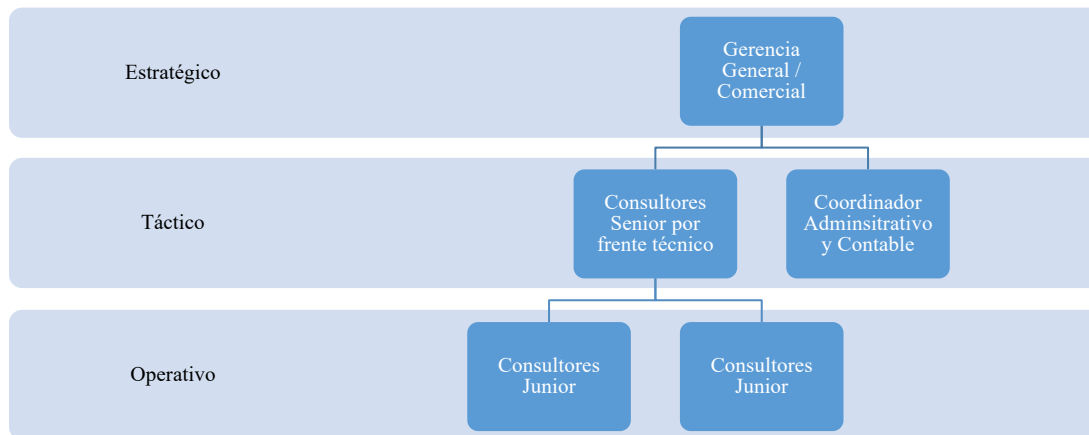
Existimos para entregar a las Pymes soluciones que le permitan hacer sostenible su negocio, comprometidos con generar resultados en el corto plazo.

7.2 Visión.

En el 2025 seremos una opción referente en el mercado de Pymes para brindar soluciones que impacten sus resultados financieros en el corto plazo.

7.3 Estructura organizacional y Organigrama

Preveamos una estructura plana, polivalente orientada a generar equipo para lograr los resultados financieros y técnicos previstos para la compañía.



7.4 Perfiles y funciones.

Los perfiles que se requieren para la operación esperada en la empresa, se describen a continuación:

Gerente General y Comercial:

Reporta a: Accionistas.

Posiciones que le reportan a este cargo: Consultores Senior y Coordinador Administrativo y contable.

Propósito de la posición:

- Asegurar el cumplimiento de la estrategia comercial de la compañía.
- Elaborar proyecciones de ventas y de gastos, de acuerdo a información histórica de la compañía.
- Genera reportes para tomar decisiones de estrategia.
- Asegura el cumplimiento de los indicadores definidos en la estrategia de Negocio.

Formación académica: Carreras Administrativas o Ingenierías o Marketing.

Habilidades técnicas / experiencia:

- Dominio del idioma inglés término medio de manera verbal, escrita y escucha.
- Experiencia demostrada liderando Pymes por lo menos 5 años.

Competencias requeridas:

- Orientación al detalle
- Planeación y organización
- Seguimiento y control
- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión

Coordinador Administrativo y Contable:

Reporta a: Gerencia General y Comercial

Posiciones que le reportan a este cargo: Ninguno

Propósito de la posición:

- La planeación tributaria de la Compañía
- Garantizar la entrega de los informes financieros consolidados y por sucursales.
- Garantizar la correcta liquidación y presentación de las obligaciones financieras nacionales y distritales.
- Selección, mantenimiento y todos los procesos relacionados con la gestión del personal.
- Garantizar el cumplimiento de las formalidades legales exigidas por los entes de control

- Todo lo anterior dentro de los parámetros de realidad y oportunidad de todas las cifras contables

Formación académica: Contador publico con tarjeta vigente.

Habilidades técnicas / experiencia:

- Experiencia y conocimiento de software contables, preferiblemente softmaker.
- De 7 a 10 años de experiencia
- Experiencia en cargos de dirección con personal a cargo.

Competencias requeridas:

- Planeación diaria y organización
- Orientación al detalle
- Seguimiento y control
- Análisis y evaluación de problemas.
- Desarrollo de otros
- Liderazgo

Consultores Senior

Posiciones que le reportan a este cargo: Consultor Jr.

Propósito de la posición:

- Gerenciar las cuentas claves de la Compañía.
- Definir el plan de intervención en los clientes, de cara a la metodología definida a nivel Organizacional.
- Comunicar los resultados de la intervención desde el frente técnico de la consultoría.
- Mantener contacto directo con los clientes de la compañía.
- Desarrollar nuevas oportunidades de negocio con los clientes actuales y potenciales

Formación académica:

- Carreras administrativas
- Deseable: Post grado en gerencia de mercadeo o Gerencia estratégica.
- Nivel de Ingles: Intermedio – Alto

Habilidades técnicas / experiencia:

- 2 años en cargos similares
- Paquete ofimático
- Manejo intermedio del idioma inglés.

Competencias técnicas/ experiencia

- Manejo de Público de Alto nivel
- Experiencia en Consultoría

Competencias

- Habilidad para persuadir
- Pensamiento estratégico
- Orientación al servicio
- Visión de Negocios

Consultores juniors:**Propósito de la posición:**

- Soportar el área de Consultoría, a través del seguimiento y apoyo a los procesos internos.
- Dar apoyo en el área de Consultoría y de Desarrollo
- Hacer seguimiento a los procesos y tareas desarrolladas por Consultor Senior.
- Dar soporte en los procedimientos y programas del área.

Formación académica:

- Profesional en carreras administrativas con experiencia de 6 meses en el área contable (aplican prácticas profesionales).

Competencias técnicas/ experiencia

- Experiencia en el área financiera.

Competencias

- Seguimiento y control
- Trabajo en equipo

- Planeación y Organización
- Orientación a la calidad
- Orientación al detalle

7.5 Esquema de contratación y remuneración.

Para la fase de arranque de la empresa de consultoría, se establecerá un esquema de contratación mixto de la siguiente manera:

- Planta Base: Gerencia General y Coordinador administrativo y contable. Este personal tendrá una figura de contratación a término indefinido.
- Personal por contrato: Consultores Senior y Junior. Estos roles serán contratados de cara a la demanda operacional, por medio de la figura de Contrato por Obra labor, y su renovación dependerá del flujo operacional.

Para garantizar la mano de obra disponible, el Coordinador administrativo, debe disponer de una base de consultores con proceso de Onboarding, para poder vincularlos con oportunidad de cara a los requerimientos operacionales.

7.6 Remuneración:

Para garantizar la equidad interna y competitividad externa, se establecerán 3 bandas salariales, asociados a los 3 grupos de función que define el respectivo nivel jerárquico: Estratégico, Táctico y Operativo.

La definición de los salarios estará determinada de manera inicial con base en un análisis de Compensación global a nivel del sector.

Para garantizar la orientación hacia los resultados previstos a nivel organizacional, se estipulará un componente variable de periodicidad trimestral, asociado a cumplimiento de las expectativas de cada cargo.

El rubro asociado a la nómina estará estimado en el análisis financiero correspondiente.

7.7 Factores clave de la gestión del talento humano.

Selección: Los roles para constituir la planta base de la empresa, así como el personal temporal, serán seleccionados por medio de un método mixto que minimice el riesgo de deserción, ya que, por tratarse de una empresa de capital intelectual, un alto índice de rotación incide directamente en el nivel de productividad esperado.

El método mixto contiene los siguientes elementos:

- Reclutamiento a través de las siguientes fuentes:
 - Bases de universidades para los cargos operativos.
 - Portales de empleo.
 - Labor de Head Hunter para perfiles de consultores Senior especializados.
- Entrevista por incidentes conductuales: Para asegurar la alineación con el perfil ideal definido para el cargo.
- Pruebas de estilo de relacionamiento, para garantizar el desarrollo de la cultura deseada, así como el impacto esperado en Cliente final.

Bienestar: Para la firma de consultoría, se conciben las acciones de bienestar como palanca motivacional para mantener los niveles de satisfacción en la experiencia del empleado o cliente interno.

Se prevé realizar actividades base, como celebración de fechas especiales y victorias asociadas al desempeño del equipo, para aumentar la cohesión que hace sostenibles los resultados técnicos y cuantitativos del negocio.

Gestión del Desempeño: Se establecerá un sistema de medición para cada cargo orientado a medir el impacto de cada rol en el objetivo final de la organización. Esta medición de desempeño, tendrá impacto en la remuneración.

Compensación: Ya se encuentra descrito en otro apartado de este mismo capítulo.

7.8 Estructura jurídica y tipo de sociedad.

Por el nivel de complejidad que supone la creación y el mantenimiento de una empresa en Colombia, la empresa se estructurará bajo la modalidad de **SAS**, el mecanismo más utilizado a nivel según Confecámaras.

Y esto se debe a su facilidad en la constitución, así como de liquidación y que la estructura de riesgo permita a los accionistas limitar su responsabilidad hasta el monto de sus aportes. Por otra

parte, desde la Cámara de Comercio, se encuentra otra ventaja para que sea esta la modalidad seleccionada y tiene que ver con el modelo es impulsado a tal punto que las únicas sociedades que pueden actualizar su registro por vía digital son las SAS. Esta institución les brinda apoyo a través de documentos, investigaciones y conferencias.

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es por definición entonces, una sociedad de capitales constituida por una o varias personas naturales o jurídicas que, luego de la inscripción en el registro mercantil, se constituye en una persona jurídica distinta de su accionista o sus accionistas, y en cual los socios sólo serán responsables hasta el monto de sus aportes.

La SAS da la posibilidad a los empresarios de escoger las normas societarias que más convenga a sus intereses, lo que reafirma que se trata de una regulación flexible que se puede ajustar a los requerimientos de los empresarios, por lo anterior será el mecanismo seleccionado a nivel legal para operar la empresa de consultoría.

7.9 Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.

Como se mencionó en capítulos anteriores, la estructura de la empresa de consultoría, propenderá por mantener las bandas salariales negociadas inicialmente, sin embargo, en aras de propender por un incremento ágil hacia la productividad esperada, se prevé el siguiente esquema de incentivos:

- Gerencia General y comercial: Bonificación asociada a una meta de ventas mensual, establecida por los accionistas.
- Consultores Senior: Incentivos asociados al nivel de recompra en clientes o por traer contactos efectivos que se conviertan en usuarios de la marca.

Los pagos de comisiones se realizarán contra facturación en el Cliente final y el Colaborador los verá reflejado en su nómina 2 del mes, haciendo explícito, que tales montos no corresponden a la carga prestacional, como si lo hace el salario acordado.

A nivel general se establecerá una bonificación trimestral no constitutiva de salario, que tendrá la base de su análisis en la gestión de desempeño de los roles, tanto técnicos como administrativos.

7.10 Regímenes especiales:

Cuando se constituya la organización se hará bajo la figura SAS Sociedad por acción simplificada, a esta figura no le aplican regímenes especiales.

7.11 Esquema de gobierno corporativo:

El modelo de Gobierno corporativo definido para esta empresa, estará orientado al cumplimiento de la ética, la transparencia y al cumplimiento de los resultados financieros esperados por los accionistas y para responder a los requerimientos del entorno y a la normatividad local.

El modelo de gobierno corporativo de la empresa a consolidar, propenderá entre otros por el cumplimiento de las normas y regímenes aplicables para las Pymes en Colombia.

El foco del modelo estará en garantizar el sano relacionamiento entre las partes: Accionistas, Gerentes y demás partes interesadas, buscando que las decisiones importantes hacia el crecimiento de la compañía, se tomen de manera consensuada o colectiva para generar imparcialidad.

Las políticas Corporativas, estarán orientadas en la aplicación de las siguientes prácticas:

- Trato equitativo para los accionistas sin importar su capacidad de control.
- Transparencia en la información que se provee a los grupos de interés.
- Control de los riesgos reales o potenciales que pueden afectar negativamente la empresa.
- Resolución de conflictos idónea.

Pilares del Gobierno Corporativo:

1. El máximo órgano de control para las empresas serán los Accionistas.
2. Los administradores, están representados por la Gerencia General y Comercial.
3. El control de la Gestión: Una adecuada estructura de gobierno corporativo parte del supuesto de una evaluación al interior de los distintos órganos que conforman el sistema de gobierno corporativo.

El grado de evaluación que se ejerce al interior de las entidades depende de cuatro elementos principales:

- (i) La fijación de políticas, metas y orientación estratégica de la entidad
- (ii) La asignación de responsables de su ejecución
- (iii) El seguimiento y evaluación de su cumplimiento
- (iv) La adopción de mecanismos correctivos. La falta de coordinación e implementación de mecanismos de evaluación y seguimiento en el desarrollo de las actividades de cada órgano de gobierno incrementa el riesgo a que está expuesta la entidad.”⁶

4. La transparencia estará garantizada en los comités con los accionistas para revisar la información de la compañía y los siguientes pasos a tomar respecto al horizonte estratégico de la misma.

El ciudadano corporativo de la empresa a crear, representado por los colaboradores que hacen parte de la empresa, estará orientado y regido por diferentes procedimientos que le permitan cumplir con el propósito de la compañía en el marco ético esperado. Ejemplo: El reglamento interno de trabajo, los comités de control y la auditoría.

7.12 Análisis DOFA:

Después de realizar el análisis del sector, el estudio de mercado y la propuesta para abordar técnicamente la necesidad de los clientes se presenta el siguiente análisis DOFA:

	Fortaleza - F	Debilidades - D
MATRIZ DOFA	<p>F1 La diferenciación del producto, permite un abordaje integral que impacte en los resultados financieros del negocio.</p> <p>F2 La estrategia de precio, le da tranquilidad al empresario que no tendrá un gasto sino una inversión. El estudio demuestra que los empresarios el nicho seleccionado, tomarán la decisión de compra si se asocia la consultoría con los resultados que obtendrá la empresa.</p> <p>F3 Contar con un diagnóstico de corte financiero, permitirá identificar como reconfigurar los componentes y procesos internos para obtener un mejor rendimiento de la compañía.</p>	<p>D1 No se cuenta con una curva de experiencia demostrada en el objeto de la consultoría: Recuperación de las Pymes tras crisis.</p> <p>D2 No se cuenta con una marca reconocida, que les brinde respaldo a los compradores potenciales.</p> <p>D3 El ticket promedio de compra es de bajo desembolso lo que invita a realizar una estrategia de masificación.</p>

		F4 Aunque hay una gran oferta de sustitutos, no se tiene evidencia de competencia que se comprometa con los resultados como se propone en este trabajo.	
Oportunidades - O	<p>O1. Crecimiento de la demanda derivado de la situación COVID en el nicho seleccionado.</p> <p>O2. Disponibilidad de los proveedores, debido también a situaciones de empleabilidad Covid 19 hay gran cantidad de profesionales que se pueden vincular con la modalidad de consultor para agregar valor en las empresas intervenidas.</p> <p>O3. La actual situación de virtualidad derivada de la crisis Covid 19, se convierte en una oportunidad para alivianar los costos a nivel de mercadeo y de la intervención en si en las empresas clientes.</p>	<p>FO: ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR TANTO LAS F COMO LAS O</p> <p>a. Establecer una estrategia de mercadeo fuerte que permita llegar a la mayoría de las empresas a fin de cumplir el objetivo planteado para el año 1, después de pasar por el embudo que representa el proceso comercial. (F1, F2, O1, O3)</p> <p>b. Generar una comunidad con los profesionales disponibles que cuenten con el perfil consultor, para formarlos en la metodología y entregarles el diagnostico base, para que se vuelvan actores comerciales en la consecución de Pymes para el proceso. (F4, O2)</p>	<p>DO: ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR LAS D Y MAXIMIZAR LAS O</p> <p>a. Tomar una empresa con las características del nicho seleccionado y aplicar la metodología prevista, de modo que se convierta en caso de éxito a demostrar y estrategia de mercadeo para llegarle a otras pymes. (D1, D2, O1)</p> <p>b. Generar una oferta formativa gratuita por medio virtual que se convierta en mecanismo para darse a conocer en el segmento. (D2, O3)</p>
Amenazas - A	<p>A1 La actual situación de Pandemia y su alto impacto económico, puede derivar en reformas de tipo laboral, legal o tributario, que impacten tanto a la empresa a crear o a los clientes potenciales, cambiando la decisión de compra.</p> <p>A2 Existe una gran oferta de productos sustitutos, en los cuales la empresa puede buscar solucionar su necesidad.</p>	<p>FA: ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR LAS F Y MINIMIZAR LAS A</p> <p>a. Mantener mecanismos de monitoreo constante del entorno y las fuerzas que genera para pivotar sobre la estrategia definida, si se requiere. (A1, F1)</p> <p>b. Chequear constantemente también la competencia para garantizar que la oferta tenga el componente diferenciador que motive la decisión de compra. (A1, F5)</p>	<p>DA: ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR TANTO LAS D COMO LAS A</p> <p>a. Generar alianza con uno de los competidores (que ya cuente con reconocimiento), en donde este nuevo y diferenciador producto se convierta en un joint venture, para beneficiarse de la marca del competidor ya reconocido. (A2, D1, D2)</p> <p>b. Trabajar de manera colaborativa con competidores en eventos masivos donde se oriente a los empresarios en las nuevas definiciones de cara a la Pandemia y como las Pymes pueden enfrentarlo. (A1, A2, D3 y D1)</p>

7.13 Análisis estratégico:

La promesa de valor de la compañía es brinda la posibilidad de implementar de manera guiada mejores prácticas, herramientas, metodologías disponibles, buscando impactar los resultados financieros en el corto plazo de las Pymes de Colombia, foco en Restaurantes y empresas de su línea de producción.

La ventaja competitiva está enmarcada en:

1. La constante innovación en función de las necesidades del sector.
2. Soluciones que generan retorno tangible al cliente.
3. Capacidad de medir lo intangible a través de inficadores financieros.

Los canales de comercialización serán todos virtuales, los espacios de generación de conocimiento y el contacto directo a clientes potenciales.

Las actividades clave para lograrlo son:

- Mercadeo para dar a conocer la oferta a través de eventos virtuales y el contacto a través de los profesionales / consultores.
- Generar capacidad en los profesionales disponibles y con perfil consultor
- Estrategia de ventas basada en la creciente demanda.

Explicado lo anterior, la apuesta estratégica de la empresa a crear, es convertirse en la opción de recuperación de las pymes en Colombia, ayudándoles a mejorar su actual desempeño financiero, por la crisis COVID 19, por medio de una oferta diferenciada que a partir de un diagnóstico financiero permita a la empresa reconfigurar los procesos internos. Esta iniciativa también se convierte en una opción de empleabilidad para los profesionales que se encuentren sin trabajo y ven en la consultoría una opción de generación de ingresos.

El objetivo es llegar al 2% de las empresas objetivo en el 2021: 100 empresas.

Las lecciones aprendidas que surjan de este ejercicio, se constituirán en insumo para seguir perfeccionando el producto y comprometerse con nuevas metas de negocio, que a su vez repercutan en la competitividad nacional.

7.14 Aspectos legales

Según Confecámaras la supervivencia de los nuevos emprendimientos es baja. Solo los 29,7% emprendimientos en el país sobreviven tras sus primeros 5 años de actividad⁷.

Para no ser parte de esta estadística, esta empresa se concentrará en cumplir con la normatividad vigente para las pymes, enfocada en los siguientes componentes:

1. Es un modelo de negocio legal que no requiere autorización.
2. Será una SAS: Sociedad por acción simplificada
3. Beneficios tributarios que la ley pone a disposición: La Ley 1429 de 2010 tiene una serie de

beneficios fiscales para pequeñas empresas (máximo 50 trabajadores y 5.000 SMLV en activos), que incluyen tarifas del 0% en impuesto de renta (primeros 2 años) y cero retenciones en la fuente (5 primeros años). Esto tiene un efecto muy importante en el flujo de caja, que tiende a ser escaso en los primeros años.

4. Formas de contratación: Por la modalidad de la empresa, por obra labor, garantizando que los egresos estén alineados con el nivel de contratos que logre la compañía en sus primeros años.

5. Protección de la propiedad intelectual y los secretos industriales de la nueva empresa:

Se registrará los derechos para efectos de publicidad ante terceros en la Dirección Nacional de Derechos de Autor.

6. Protección de la información de los clientes: La información se mantendrá en estricta reserva, y si se va a dar un uso comercial a la misma, se solicitará autorización de su titular (Ley 1581 de 2013).

7. Exceso en las garantías de calidad sobre el producto: Se hará salvedad en los contratos con los clientes que las intervenciones no son infalibles y que requieren de trabajo para mantenerse en el tiempo.

Adicionalmente, por las características de la empresa, aplican los conceptos relacionados con la normatividad correspondiente a las NIIF, cuyo objetivo es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios de los estados financieros que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

En los estados financieros del presente estudio, se ven aplicadas las condiciones cualitativas requeridas en las Políticas contables descritas.

8. ASPECTOS FINANCIEROS

8.1 Objetivos financieros.

- Garantizar el retorno de la inversión en máximo 3 años, después de puesta en marcha la empresa.
- Garantizar una tasa esperada por los emprendedores del 18%.
- Obtener una rentabilidad superior al 5% de manera sostenida.
- Obtener un valor presente neto superior a \$100.000.000.

8.2 Política de manejo contable y financiero.

ENTE CONTABLE OBJETO SOCIAL

La Empresa de Consultoría Empresarial Integral, Será constituida el 15 de marzo del 2021. El objeto principal será prestar servicios de Consultoría empresarial en temas de Comerciales, administrativos, financieros y de producción. Así mismo podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero. La sociedad podrá llevar a cabo, en general todas las operaciones de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualquiera de las actividades similares, conexas o complementarias que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la actividad de la empresa.

PRINCIPALES POLÍTICAS Y PRACTICAS CONTABLES

La Empresa llevará sus registros contables y preparará sus Estados Financieros de conformidad con normas internacionales de información financiera (DR. 3022 de 2013) disposiciones de la Superintendencia de Sociedades, normas legales expresas y normas y principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia (DR. 2649/93). Se describen las principales prácticas y políticas contables que la sociedad ha adoptado en concordancia con lo anterior:

Criterio de Importancia Relativa

Un hecho económico para la empresa tendrá importancia relativa cuando, debido a su naturaleza, cuantía y las circunstancias que lo rodean, su conocimiento o desconocimiento, pueda alterar significativamente las decisiones económicas de los usuarios de la información.

Los Estados Financieros desglosan los rubros específicos conforme a las normas legales o aquellos que representan el 5% o más del activo total, del activo corriente, del pasivo total, del pasivo corriente, del capital de trabajo, del patrimonio y de los ingresos según el caso. Además, se describen montos inferiores cuando se considera que puede contribuir a una mejor interpretación de la información financiera.

Uso de Estimaciones

La preparación de los Estados Financieros, se harán de acuerdo con principios de contabilidad de aceptación general, requiere que la Administración de la empresa haga estimaciones y presunciones que afectan los importes registrados de los activos, pasivos y resultados. Los valores actuales o de mercado pueden diferir de dichas estimaciones.

Equivalentes de Efectivo

Se clasifican como equivalente de efectivo los instrumentos financieros de alta liquidez cuyo vencimiento original es de tres meses o menos.

Impuestos, Gravámenes y Tasas

Las disposiciones fiscales aplicables a la Empresa estipulan que:

- a) Las rentas fiscales se gravan a la tarifa del 33% o de acuerdo a la Política fiscal de cada año.
- b) La base para determinar el impuesto sobre la renta no puede ser inferior al 3,5% de su patrimonio líquido en el último día del ejercicio gravable inmediatamente anterior.

Obligaciones Laborales

Las obligaciones laborales, se ajustan al fin de cada ejercicio con base en las disposiciones legales y los convenios laborales vigentes. Con la ley 100 de 1.993, a partir del 1 de abril de 1.994 la compañía cubre su obligación de pensiones a través del pago de aportes al Instituto de Seguros Sociales o a los Fondos Privados de Pensiones, en los términos contemplados en dicha ley.

Capital

El capital de la empresa estará constituido por 1,000 cuotas a un valor nominal de \$ 10,000

Reserva Legal

De acuerdo con la legislación colombiana, las empresas deben transferir el 10% de la utilidad neta anual a la reserva legal, hasta que la misma sea igual, por lo menos, al 50% del capital pagado: Esta reserva no se puede distribuir, excepto en caso de liquidación de la empresa, pero puede utilizarse para cubrir pérdidas netas anuales.

Reconocimientos de Ingresos y Gastos

Los ingresos y los egresos se registran en el estado de resultados con base en el sistema de causación.

Los Estados Financieros al 31 de diciembre 2021 se expresarán en pesos colombianos.

8.3 Presupuestos económicos (simulación).

Tabla 21. Supuestos Macroeconómicos y de Proyección Financiera.

SUPUESTOS MACROECONÓMICOS	2021	2022	2023	2024	2025
Precios al consumidor (IPC)	3,18%	3,80%	3,83%	3,63%	3,70%
PIB (variación anual)	2,60%	3,40%	4,50%	4,70%	4,90%
Devaluación (fin de año)	7,60%	7,55%	7,00%	8,00%	8,50%
Tasa de interés (DTF E.A. fin de año)	4,54%	4,48%	4,32%	3,50%	3,35%

SUPUESTOS DE PROYECCION EMPRESA	2021	2022	2023	2024	2025
Crecimiento en ventas	6,83%	7,00%	8,83%	8,63%	9,70%
Crecimiento en Costos	4,83%	5,00%	6,83%	6,63%	7,70%
Crecimiento en gastos administrativos	3,18%	3,80%	3,83%	3,63%	3,70%
Crecimiento en gastos de ventas	5,33%	5,50%	7,33%	7,13%	8,20%
Crecimiento Gastos Financieros	4,54%	4,48%	4,32%	3,50%	3,35%

Fuente: Elaboración Propia

Los Estados Financieros se proyectarán de acuerdo a supuestos macroeconómicos definidos por el autor y con proyecciones estimadas de crecimiento de la empresa para el logro de los objetivos de la empresa.

8.4 Presupuesto de ventas.

El presupuesto de ventas está definido como la proyección de servicios prestados a empresas que necesitan de una intervención empresarial la cual está definida por la necesidad evidenciada en el estudio de mercado y los resultados esperados por la Consultoría a una tarifa diferencial de acuerdo con la intensidad de las horas contratadas y los consultores requeridos para tal propósito.

Tabla 22. Proyección de ventas año 1.

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
HORAS CONSULTORIA SENIOR	3.600.000	11.600.000	19.600.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	16.000.000	242.800.000
HORAS CONSULTORIA JUNIOR	1.800.000	5.800.000	9.800.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	8.000.000	121.400.000
TOTAL INGRESOS	5.400.000	17.400.000	29.400.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	24.000.000	364.200.000

Fuente: Elaboración Propia.

Las ventas están diseñadas sobre la base del objetivo de mercadeo previsto, incrementando el valor año a año sobre la base del IPC.

8.5 Flujo de caja.

El flujo de caja del proyecto permite identificar que el proyecto de inversión tendrá una caja acumulada creciente que puede ser utilizada sobre el mismo negocio o en inversiones paralelas para mayor rentabilidad.

El ejercicio muestra un flujo de caja sano, debido a que no se cuenta con deudas mayores para la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 23. Flujo de Caja.

Flujo de Caja Proyectado EMPRESA DE CONSULTORIA							
INGRESOS	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 1.000.000	\$ 7.180.000	\$ 32.275.600	\$ 60.456.665	\$ 91.790.566	\$ 130.799.097	
CONSULTORIA INTEGRADA	\$ 246.000.000	\$ 263.220.000	\$ 286.462.326	\$ 311.184.025	\$ 341.368.875	\$ 405.102.444	
TOTAL INGRESOS	\$ 246.000.000	\$ 263.220.000	\$ 286.462.326	\$ 311.184.025	\$ 341.368.875	\$ 405.102.444	
COSTOS	\$ 147.600.000	\$ 154.980.000	\$ 165.565.134	\$ 176.542.102	\$ 190.135.844	\$ 214.178.522	
CONSULTORES SENIOR	\$ 98.400.000	\$ 103.320.000	\$ 110.376.756	\$ 117.694.735	\$ 126.757.230	\$ 142.785.681	
CONSULTORES JUNIOR	\$ 49.200.000	\$ 51.660.000	\$ 55.188.378	\$ 58.847.367	\$ 63.378.615	\$ 71.392.841	
GASTOS	\$ 67.220.000	\$ 83.144.400	\$ 92.716.127	\$ 103.308.021	\$ 112.224.500	\$ 115.961.941	
ARRIENDOS. Oficina / COWORKING	\$ 18.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.919.200	\$ 25.823.767	\$ 26.779.246	\$ 28.653.794	
DESPLAZAMIENTOS	\$ 2.400.000	\$ 2.491.200	\$ 2.586.613	\$ 2.680.507	\$ 2.779.686	\$ 2.974.264	
CONSUMO REFRIGERIOS	\$ 600.000	\$ 622.800	\$ 646.653	\$ 670.127	\$ 694.921	\$ 743.566	
ASEO OFICINA. SEMANAL	\$ 1.200.000	\$ 1.245.600	\$ 1.293.306	\$ 1.340.254	\$ 1.389.843	\$ 1.487.132	
EVENTOS DE RELACIONAMIENTO	\$ 1.200.000	\$ 1.245.600	\$ 1.293.306	\$ 1.340.254	\$ 1.389.843	\$ 1.487.132	
CELULARES	\$ 1.200.000	\$ 1.245.600	\$ 1.293.306	\$ 1.340.254	\$ 1.389.843	\$ 1.487.132	
INTERNET	\$ 2.400.000	\$ 2.491.200	\$ 2.586.613	\$ 2.680.507	\$ 2.779.686	\$ 2.974.264	
LICENCIAS SOFTWARE Y SISTEMAS	\$ 2.000.000	\$ 2.076.000	\$ 2.155.511	\$ 2.233.756	\$ 2.316.405	\$ 2.478.553	
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO EN REDES	\$ 1.800.000	\$ 1.868.400	\$ 1.939.960	\$ 2.010.380	\$ 2.084.764	\$ 2.230.698	
COMBUSTIBLES	\$ 1.500.000	\$ 1.557.000	\$ 1.616.633	\$ 1.675.317	\$ 1.737.304	\$ 1.858.915	
NOMINA COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL	\$ 30.000.000	\$ 31.140.000	\$ 32.332.662	\$ 33.506.338	\$ 34.746.072	\$ 37.178.297	
OTROS GASTOS DE MERCADEO Y PUBLICIDAD	\$ 4.920.000	\$ 13.161.000	\$ 20.052.363	\$ 28.006.562	\$ 34.136.888	\$ 32.408.196	
INVERSIONES	\$ 25.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
INVERSIÓN EN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 25.000.000						
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 239.820.000	\$ 238.124.400	\$ 258.281.261	\$ 279.850.123	\$ 302.360.345	\$ 330.140.463	
SALDO DE CAJA	\$ 6.180.000	\$ 25.095.600	\$ 28.181.065	\$ 31.333.901	\$ 39.008.531	\$ 74.961.981	
SALDO	\$ 7.180.000	\$ 32.275.600	\$ 60.456.665	\$ 91.790.566	\$ 130.799.097	\$ 205.761.078	

Fuente: Elaboración Propia

8.6 Estado de resultados.

El estado de resultados proyectado a cinco años refleja la operatividad de la empresa en términos de eficiencia financiera y como la empresa está generando recursos monetarios con la proyección de ingresos menos los costos operativos y gastos de funcionamiento lo que le permiten generar la utilidad esperada por el autor.

Tabla 23. Estado de Resultados.

ESTADO DE RESULTADOS
CONSULTORIA EMPRESARIAL
CIFRAS EN PESOS

	2021	2021	2023p	2024p	2025p	2026p
Ventas Netas	246.000.000,0	263.220.000,0	286.462.326,0	311.184.024,7	341.368.875,1	405.102.444,1
Costo de Ventas	147.600.000,0	154.980.000,0	165.565.134,0	176.542.102,4	190.135.844,3	214.178.521,8
Utilidad Bruta	98.400.000,0	108.240.000,0	120.897.192,0	134.641.922,3	151.233.030,9	190.923.922,3
Margen Bruto	40,00%	41,12%	42,20%	43,27%	44,30%	47,13%
Gastos de Administración	62.300.000,0	69.983.400,0	72.663.764,2	75.301.458,9	78.087.612,8	83.553.745,7
Gastos de Ventas	4.920.000,0	13.161.000,0	20.052.362,8	28.006.562,2	34.136.887,5	32.408.195,5
Depreciaciones	5.000.000,0	5.000.000,0	5.000.000,0	5.000.000,0	5.000.000,0	5.000.000,0
Utilidad Operativa (EBIT)	31.180.000,0	25.095.600,0	28.181.065,0	31.333.901,3	39.008.530,5	74.961.981,1
Margen Operacional	13%	10%	10%	10%	11%	19%
EBITDA	36.180.000,0	30.095.600,0	33.181.065,0	36.333.901,3	44.008.530,5	74.961.981,1
Margen EBITDA	15%	11%	12%	12%	13%	19%
Egresos Financieros			0,0	0,0	0,0	0,0
Utilidad antes de Impuestos	31.180.000,0	25.095.600,0	28.181.065,0	31.333.901,3	39.008.530,5	74.961.981,1
	32%	31%	30%	30%	30%	30%
Impuesto de Renta	9.977.600,0	7.779.636,0	8.454.319,5	9.400.170,4	11.702.559,2	22.488.594,3
Utilidad Neta	21.202.400,0	17.315.964,0	19.726.745,5	21.933.730,9	27.305.971,4	52.473.386,8
Margen Neto	9%	7%	7%	7%	8%	13%

Fuente: Elaboración Propia

En muy importante tener en cuenta que como una estrategia de entrada para el primer año el margen de ventas se verá afectado por la política de precios bajos de ventas, el cual se definió que los primeros ingresos serán cotizados con precios que permitan ganar clientes o tener consideración de los clientes que necesitan los servicios y que requieren de apoyo en esta primera fase de entrada al sector.

Otro factor importante es que el margen final de utilidad después de impuesto está estimado entre el 7% y el 13\$%.

8.7 Balance general.

El balance general tiene como propósito hacer una presentación de la evolución de la empresa en términos del patrimonio final del autor el cual está proyectado en 5 años a llegar a 1000 millones de pesos. Es muy importante tener en cuenta que debido al margen bajo del sector las

inversiones en propiedad planta y equipo se realizarán más adelante cuando la empresa logre la madurez financiera para poder hacerlos.

Tabla 24. Balance General.

BALANCE
Consultoría Empresarial
CIFRAS EN MILLONES DE PESOS

	2021	2022	2023p	2024p	2025p	2026p
Activos Corrientes	99.400.000	112.468.000	146.860.530,4	184.930.274,9	228.338.116,3	292.840.074,4
ACTIVOS LARGO PLAZO						
Propiedad Planta y Equipo, PPE	25.000.000,0	25.000.000,0	25.000.000,0	25.000.000,0	25.000.000,0	25.000.000,0
Depreciación Acumulada	5.000.000,0	5.000.000,0	10.000.000,0	15.000.000,0	20.000.000,0	25.000.000,0
Propiedad Planta y Equipo, Neto	25.000.000,0	20.000.000,0	15.000.000,0	10.000.000,0	5.000.000,0	0,0
Activo Largo Plazo	25.000.000,0	20.000.000,0	15.000.000,0	10.000.000,0	5.000.000,0	0,0
Total Activos	124.400.000,0	132.468.000,0	161.860.530,4	194.930.274,9	233.338.116,3	292.840.074,4
	2021	2022	2023p	2024p	2025p	2026p
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
Obligaciones Fin. de Corto Plazo 210520						
Cuentas por pagar	43.220.000,0	18.854.036,0	25.434.356,0	33.417.533,2	36.844.774,0	7.919.894,8
Impuestos y Retenciones 24	9.977.600,0	7.779.636,0	8.454.319,5	9.400.170,4	11.702.559,2	22.488.594,3
Otros Acreedores 2335+ 25						
Pasivos Corrientes	53.197.600,0	26.633.672,0	33.888.675,5	42.817.703,6	48.547.333,2	30.408.489,2
PASIVOS LARGO PLAZO						
Obligaciones Fin. de Largo Plazo 210525						
Pasivos Largo Plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Pasivos	53.197.600,0	26.633.672,0	33.888.675,5	42.817.703,6	48.547.333,2	30.408.489,2
	2021	2022	2023p	2024p	2025p	2026p
PATRIMONIO						
Capital	50.000.000,0	50.000.000,0	50.000.000,0	50.000.000,0	50.000.000,0	50.000.000,0
Reservas						
Revalorización del Patrimonio						
Utilidades Retenidas		38.518.364,0	58.245.109,5	80.178.840,4	107.484.811,7	159.958.198,5
Utilidades del Ejercicio	21.202.400,0	17.315.964,0	19.726.745,5	21.933.730,9	27.305.971,4	52.473.386,8
Valorizaciones Efecto Adopción NIIF						
Total Patrimonio	71.202.400,0	105.834.328,0	127.971.854,9	152.112.571,2	184.790.783,1	262.431.585,2
Pasivos y Patrimonio	124.400.000,0	132.468.000,0	161.860.530,4	194.930.274,9	233.338.116,3	292.840.074,4

Fuente: Elaboración Propia.

8.8 Indicadores financieros.

INDICADOR	FORMULA	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Indicadores de liquidez							
Razón corriente	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	1,87	4,22	4,33	4,32	4,70	9,63
Capital neto de trabajo	Activo Corriente- Pasivo Corriente	46.202.400	85.834.328	112.971.855	142.112.571	179.790.783	262.431.585
Indicadores de eficiencia							
Rentabilidad sobre activos	Utilidad Bruta/ Activo Total	79,10%	81,71%	74,69%	69,07%	64,81%	65,20%
Rentabilidad sobre patrimonio	Utilidad Neta/Patrimonio	29,78%	16,36%	15,41%	14,42%	14,78%	20,00%
Indicadores de desempeño							
Índice de crecimiento de ventas	Ventas del año corriente/ ventas del año anterior*100	100,00%	7,00%	8,83%	8,63%	9,70%	18,67%
Indicadores de Endeudamiento							
Endeudamiento	Pasivo total /Activo total	42,76%	20,11%	20,94%	21,97%	20,81%	10,38%

INDICADORES DEL PROYECTO

	FORMULA	2021	2022	2023	2024	2025	2026
RENTABILIDAD ANUAL	UTILIDAD NETA	8,62%	6,58%	6,89%	7,05%	8,00%	12,95%
FLUJO DE CAJA FINAL	SALDO FLUJO DE CAJA	7.180.000	32.275.600	60.456.665	91.790.566	130.799.097	205.761.078

INVERSION INICIAL	-	100.000.000	7.180.000	32.275.600	60.456.665	91.790.566	130.799.097	205.761.078
-------------------	---	-------------	-----------	------------	------------	------------	-------------	-------------

TIR	46%
-----	-----

TASA ESPERADA DEL PROYECTO	18%
VPN	\$ 124.405.769,67

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSION	3 años
---	--------

7. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

9.1 Dimensión social:

- La firma de consultoría velará por la equidad entre los consultores a contratar, tomando como principal decisor para la contratación su perfil y el nivel de aporte que desde su conocimiento pueda hacer al servicio ofrecido.
- Aquellas personas vinculadas a la compañía, aunque sea de manera temporal, participarán de las siguientes iniciativas, orientadas a fomentar su bienestar a nivel personal y profesional:
 - Disposiciones para ser más productivo y eficientes en las reuniones de trabajo.
 - Momentos para compartir lecciones aprendidas que fomenten en aprendizaje colectivo.
 - Constitución de equipos de trabajo con recomendaciones hacia la felicidad personal: equilibrio vida trabajo.
 - Desarrollo: Iniciativas virtuales (conversatorios, artículos y webinars) que propendan por el desarrollo integral de los colaboradores, a nivel físico, espiritual, psicológico, social y profesional.
 - Bienestar: Espacios destinados al desarrollo de la cohesión de equipos.

Con las anteriores disposiciones, se fomenta la creación de un entorno laboral saludable para los consultores.

9.2 Dimensión ambiental:

La empresa a crear, fomentará el desarrollo sostenible desde el enfoque ambiental a través de las siguientes acciones:

- Cultura cero papeles: Todos los entregables y hallazgos de la intervención serán otorgados al cliente en medio magnético o a través de repositorios compartidos en la nube.
- Campaña contra el manejo de desperdicios en las pymes intervenidas, asegurando que cada cliente haga conciencia e implemente una gestión responsable y amigable con el ambiente.

- Se gestiona el conocimiento, al desarrollar en la organización las capacidades necesarias para hacer frente a la crisis y multiplicar ese conocimiento a través de casos de éxito replicable en otras pymes, de manera autónoma o acompañada por la firma.

9.3 Dimensión económica:

La principal muestra de sostenibilidad de la empresa a crear, se encuentra en los indicadores de retorno que presenta el proyecto de inversión. Contar con una TIR superior al 40% y VPN superior a los \$120.000.000 sobre una tasa esperada del 18%, sobre una inversión de \$100.000.000 resulta interesante para accionistas e inversionistas de llegar a requerirse.

Se trabajará por dinamizar el sector Horeca en la actual crisis que vive derivada el Covid 19. Aunque las definiciones actuales impiden comprometerse con resultados similares a los que tenían antes de la pandemia, intervenirlos para lograr que sobrevivan a la crisis, se estarán potenciando estructuras de trabajo generadoras de empleo y de entornos productivos para el país. Generar alianzas para desarrollar el valor compartido a nivel país, promoviendo intervenciones en toda la cadena productiva del sector, soportándose en los apoyos estatales y potencializando los resultados económicos del sector de manera global.

9.4 Dimensión de gobernanza.

Aseguramos la coherencia entre el trabajo y el propósito de la organización, en un marco de inclusión, transparencia y ética, a través de prácticas y normas que garanticen el cumplimiento de las disposiciones:

- Primero nacionales, tomando en consideración toda la normatividad referente para Pymes.
- Luego de orden ético, enfocado en el manejo transparente de la información y recursos disponibles para la operación.
- Se promoverán relaciones saludables entre los diferentes órganos de control, favoreciendo el desarrollo de su gestión.

10. CONCLUSIONES.

Después de realizar el presente trabajo sobre la viabilidad de una firma de consultoría para recuperar la rentabilidad de las Pymes en Colombia, se puede concluir lo siguiente:

Respecto al Sector:

- Hoy en día, derivado de la crisis Covid 19, hay una creciente demanda de las pymes con pérdidas financieras registradas en el último año, lo anterior deja no solo un amplio mercado objetivo, sino también una evidente necesidad en las pymes de ser intervenidas para encontrar opciones de reconfiguración interna que les permita sobrevivir a la crisis y hacer sostenibles sus resultados.
- Las principales ventajas competitivas del producto de la empresa a crear, están en la visual integral que logren en el corto plazo impactar los resultados financieros de la compañía, esto para hacer frente a la alta competencia interna que tiene el sector de la consultoría debido a las bajas barreras de entrada.
- La empresa se creará con una estructura de bajos costos, que le permitirá ser eficiente y flexible para lograr los resultados previstos con sus clientes potenciales. Resultado de esta eficiencia, se plantea la estrategia de precio definida que asocia los honorarios de la consultoría a los resultados obtenidos en el proceso.

Respecto al Análisis de mercado:

- En el sector gastronómico se evidencian las tendencias de informalidad, un creciente uso de la tecnología, la necesidad de venta en línea y la posible reforma laboral que motiva la crisis, esta es la realidad para la cual está configurada esta solución, de ahí la pertinencia y oportunidad de mercado, que se evidencia para la creación de la firma de consultoría.
- Tras la crisis Covid 19 se presentan un importante número de restaurantes con pérdidas en el último año, además históricamente este segmento ha presentado falta de planeación

financiera a largo plazo, debido a la estructura de costos que sugiere altos costos fijos y variabilidad en el costo de los insumos. Por lo anterior un servicio que le ayude a rediseñarse para hacer frente a la crisis, no solo le otorgará supervivencia frente a la crisis actual, sino la habilidad para planear y adaptarse a próximas situaciones del entorno.

- El estudio de mercado demuestra que es viable lanzar una oferta que responda a las necesidades de las Pymes del sector de restaurantes y su cadena productiva. Según el estudio el 46% estaría dispuesto a pagar por una consultoría que impacte sus resultados.
- El costo promedio por el servicio que logre impactar los resultados financieros de las pymes, en un plazo de 3 meses, está alrededor de los 3 millones de pesos colombianos, tiempo en el cual la empresa deberá comprometerse con emprender cambios radicales en su organización, cambiando la reconfiguración financiera de la misma, a partir de rituales y acciones diarias que motiven los cambios y que finalmente se traduzcan en sostenibilidad para el negocio. Teniendo en cuenta también la situación de crisis y dado que no es un producto de alto desembolso o de tipo recurrente, se puede concluir que la compañía debe concentrarse en una estrategia de cobertura para cumplir con sus indicadores financieros.

Respecto a las estrategias para dar a conocer la firma:

- La actual tendencia hacia lo virtual, motiva a diseñar mecanismos de comunicación con los potenciales clientes bajo esta metodología. Lo anterior constituye el objetivo a corto plazo de la compañía: Dar a conocer y posicionar a la empresa en el mercado objetivo. Los principales medios para lograrlo serán los métodos indirectos: Seminarios y eventos virtuales gratuitos, serán la punta de lanza de la estrategia para llegar a clientes.
- La principal característica a posicionar en la estrategia de mercadeo será la relación costo / calidad, evidenciada en el modo de precio, que convierte el servicio en una inversión evidente hacia su supervivencia y sostenibilidad.

Respecto al Producto:

- El principal diferenciador del producto está en la visual integral en el diagnóstico y la intervención de la consultoría, que le permite al empresario avanzar de manera homogénea en la reconfiguración de su empresa hacia la flexibilidad que le está pidiendo el entorno.
- Para lograr los resultados del servicio, se requiere compromiso del empresario, pues el producto está diseñado para tomar decisiones radicales a fin de lograr la reconfiguración de la empresa basándose en el diagnóstico financiero. De modo tal que a partir del acompañamiento, el empresario identifique la mejor manera de llevar su empresa hacia delante haciendo frente a la crisis.
- La política de calidad está orientada a garantizar la satisfacción de cada empresa intervenida, con lo que se constituye en la base de la estrategia de recomendación, una de las estrategias comerciales por naturaleza.

Respecto a los aspectos organizacionales y financieros:

- Para lograr una eficiente estructura de costos se utilizará la modalidad de contratación de obra labor para los consultores, sin embargo se determinarán elementos asociados al bienestar y el desarrollo personal y laboral de los mismos para crear una comunidad de profesionales disponibles para contratación cuando se tengan los negocios concretados.
- Como estrategia de entrada para el primer año el margen de ventas se verá afectado por la política de precios bajos de ventas, el cual se definió que los primeros ingresos serán cotizados con precios que permitan ganar clientes o tener consideración de los clientes que necesitan los servicios y que requieren de apoyo en esta primera fase de entrada al sector. Otro factor importante es que el margen final de utilidad después de impuesto está estimado entre el 7 y 13%.

- Dentro del análisis estratégico, surgen algunas acciones que potencializan las fortalezas, frente a las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno, entre ellas:
 - Generar una comunidad de consultores que potencialice la venta.
 - Mantener el monitoreo de entorno para actualizar el producto en función de la necesidad cambiante de las Pymes.
 - Realizar un piloto y utilizar sus resultados como elemento de venta, previa utilización del cliente.
 - Dar a conocer la firma a partir de seminarios virtuales gratuitos, con temas relacionados con productividad y rentabilidad.
 - Validar opciones de alianza con competidores de mayor reconocimiento para ofrecer los productos como un joint venture.

Todas estas iniciativas, facilitarían la penetración del mercado y la obtención de resultados en el corto plazo.

Respecto a la sostenibilidad:

- La empresa se ha diseñado para armonizar con el entorno y mantener sus resultados en el tiempo, tomando acciones hacia el ambiente y generando un impacto trascendente a nivel de economía y competitividad del sector.
- La principal muestra de sostenibilidad de la empresa a crear, se encuentra en los indicadores de retorno que presenta el proyecto de inversión. Contar con una TIR superior al 40% y VPN superior a los \$120.000.000 sobre una tasa esperada del 18%, sobre una inversión de \$100.000.000 resulta muy interesante para accionistas e inversionistas de llegar a requerirse.

12. BIBLIOGRAFÍA

- DR © 2011, Instituto Nacional de Estadística y Geografía Edificio Sede Av. Héroe de Nacozari Sur Núm. 2301 Fracc. Jardines (Bogotá, Camara de comercio, 2020)del Parque, CP 20276 Aguascalientes, Ags. Cita de consulta.
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados* (pág. 312). Grupo Planeta.
- Kurb, M. (Ed. 3). (2012). *La consultoría de Empresas, guía para la profesión*. Mexico. Limusa.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. Cuarta edición. Pearson Educación. Cita de consulta
- Ortiz, A. (Ed. 2). (2005). *Gerencia Financiera y Diagnóstico estratégico*. Colombia. Mac Graw Hill.
- Plazas, F. (Ed.2). (2013). *Investigación de Mercados. Un enfoque gerencial*. Ediciones de la U.
- Vargas Rubio, A. (5 de junio de 2019). *Sector alimentos y bebidas sumó 37 empresas a las más grandes del año pasado*. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/sector-alimentos-y-bebidas-sumo-37-empresas-a-las-mas-grandes-2870032>
- Wheelen, T. (Ed. 13). (2013). *Administración estratégica y política de Negocios*. Colombia. Pearson.
- Revista Alergia México. (2016). *Revista Alergia México*. Obtenido de Revista Alergia México
- Rubio, A. V. (5 de junio de 2019). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/sector-alimentos-y-bebidas-sumo-37-empresas-a-las-mas-grandes-2870032>
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. En P. Kotler, *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados* (pág. 312). Grupo Planeta.

- Cohen, W. (2003). *Cómo ser un consultor exitoso*. En W. A. Cohen, *Cómo ser un consultor exitoso*. Grupo editorial norma.
- Comfecámaras. (2019). *comfecámaras*. Obtenido de http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%0%B0lisis_Economico_N_11.pdf
- Investing Bogotá. (17 de Enero de 2020). *Investing Bogotá*. Obtenido de <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/alimentos-y-bebidas-en-bogota>
- Cámara de comercio Bogotá. (23 de abril de 2020). Informe Impacto económico del COVID 19. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2020/Abril-2020/Conozca-los-resultados-de-la-Encuesta-nacional-sobre-el-impacto-economico-del-COVID-19>
- Consultoría de Empresas en Colombia. Recuperado de <http://www.iconsultores.org/consultoria-empresarial-en-colombia/>
- Que está pasando con los restaurantes en la coyuntura (junio de 2020). *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/multimedia/que-esta-pasando-con-los-restaurantes-en-la-coyuntura/305548>
- El acertijo del desempleo en tiempos de crisis. (25 de junio de 2020) Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/el-acertijo-del-desempleo-en-tiempos-de-la-covid-19/290667>
- Vargas, P. (17 de junio 2020) Coronavirus lecciones empresariales de Asia y Europa para Colombia. *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/noticias-coronavirus-lecciones-empresariales-de-asia-y-europa-para-colombia-durante-covid-19-541844>
- El viacrucis de restaurantes y cafeterías. (4 de febrero de 2020). *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/coronavirus-impacto-en-restaurantes-y-cafeterias/283829>
- Sánchez, E. (2020) Qué tan resilientes están siendo las empresas ante la crisis Covid 19. Recuperado de https://www.ey.com/es_co/covid-19/que-tan-resiliente-estan-siendo-empresas-tesis-covid-19
- Pacheco, C y Conde I (2020). Acceso abierto de la Universidad Católica. Retos y oportunidades para el sector gastronómico un llamado para reinventar su modelo de negocios (Ensayo trabajo de Grado. Recuperado de https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24686/1/Ensayo_Trabajo%20de%20Grado_RETOS%20Y%20OPORTUNIDADES%20PARA%20EL%20SECTOR%20GAS

TRON%C3%93MICO_UN%20LLAMADO%20PARA%20REINVENTAR%20SU%20MODELO%20DE%20NEGOCIO.pdf

- ACIS (2920). Cuatro aspectos que influyen en que su restaurante arroje pérdidas. Recuperado de <https://acis.org.co/portal/content/NoticiasInternacional/cuatro-aspectos-que-influyen-en-que-su-restaurante-arroje-p%C3%A9rdidas>
- Santamaría, J. (22 de mayo de 2020). Reabrir o Morir. Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/columna-jose-miguel-santamaria-reabrir-o-morir/286548>
- Fernández, C. (13 de noviembre de 2020) El boom del delivery salva la restauración. La vanguardia. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/autonomos/20201102/4978377771/reparto-domicilio-restaurantes-hosteleria-covid-orange-brl.html>
- Carrera para evitar que las perdidas en restaurantes alcancen los 7 billones. (20 de Julio de 2020) El Tiempo. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/coronavirus-colombia-perdidas-en-restaurantes-pueden-llegar-a-7-billones-de-pesos-520152>.
- Cone, M. (13 de mayo de 2020). Por efecto de la Pandemia Covid – 19 se han cerrado 22.000 de los 90.000 restaurantes. La republica. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/ocio/por-la-crisis-actual-cerraron-de-manera-definitiva-22000-de-90000-restaurantes-3004985>
- Carrera para evitar que las perdidas en restaurantes alcancen los 7 billones. (20 de Julio de 2020) El Tiempo. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/coronavirus-colombia-perdidas-en-restaurantes-pueden-llegar-a-7-billones-de-pesos-520152>.
- La industria colombiana ya perdió 169.000 empleos. (30 de mayo 2020) Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/restaurantes-en-colombia-y-el-impacto-de-la-cuarentena/287316>
- Sector gastronómico no considera viable un re confinamiento. (4 de noviembre de 2020). Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/pais/articulo/cuarentena-en-colombia-sector-gastronomico-asegura-que-esta-no-es-una-opcion/305653>
- Zuluaga, M. (S, F). Modelo SAS figura jurídica preferida para crear empresas. Revista Universidad EAFIT 169. Recuperado de: <https://www.eafit.edu.co/investigacion/revistacientifica/edicion-169/Paginas/modelo-sas-figura-juridica-preferida-para-crear-empresa>

- Qué es un gobierno Corporativo. Recuperado de:
http://www.infraestructura.org.co/FortalecimientoEmpresarial/Conceptos/QU%C3%89_ES_GOBIERNO_CORPORATIVO.pdf
- Superintendencia Financiera de Colombia, 2010. Documento conceptual de gobierno corporativo.
- Castilla, J. (2018). Cinco aspectos legales para evitar que una Pyme fracase. Asuntos Legales. Recuperado de: <https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/cinco-aspectos-legales-para-evitar-que-una-pyme-fracase-2772469>

13. ANEXOS

- Modelación Financiera