



**Plan de Negocio para una Empresa de Servicios de Consultoría de Planeación
Estratégica en Bogotá**

Margarita Milena López Martínez

Jorge Orlando Bernal Robayo

Universidad EAN

Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales

Programa Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2021

**Plan de Negocio para una Empresa de Servicios de Consultoría de Planeación
Estratégica en Bogotá**

Margarita Milena López Martínez

Jorge Orlando Bernal Robayo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director:

Oscar Javier Auza Mora

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales

Programa Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

Dedicatoria:

A mis padres por enseñarme que la exigencia personal tiene sus frutos.

A Manuel Alí, Samara y Salma, por demostrarme que, por nuestro amor y unión con Dios, todos los sueños se pueden lograr.

A mi madre Merly Martínez, a pesar que hoy se encuentra en el cielo, su ejemplo de tenacidad y disciplina me enseña a no desfallecer a pesar de las dificultades.

Saber que se sabe lo que se sabe y que no se sabe lo que no se sabe; he aquí el verdadero saber.

Kung Fu Tzu

Tabla De Contenido

1.	Primera Parte	12
1.1	Introducción.....	12
1.1.1	OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO	13
1.2	Naturaleza del Proyecto.....	14
1.2.1	<i>ORIGEN O FUENTE DEL NEGOCIO</i>	14
1.2.2	<i>DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO</i>	18
1.2.3	<i>JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES</i>	20
1.2.4	<i>OBJETIVOS EMPRESARIALES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO</i>	23
1.2.5	ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO	24
1.2.6	<i>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTOS O SERVICIOS</i>	25
1.2.7	<i>NOMBRE, TAMAÑO Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA</i>	27
1.2.8	<i>POTENCIAL DE MERCADO EN CIFRAS</i>	35
1.2.9	<i>VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO</i>	47
1.2.10	<i>RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS</i>	50
1.2.11	<i>PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD</i>	52
1.2.12	<i>CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD</i>	55
1.2.13	<i>EQUIPO DE TRABAJO</i>	58
1.3	Análisis del Sector.....	60
1.3.1	<i>CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR</i>	60
1.3.2	<i>ANÁLISIS DE LAS FUERZAS QUE IMPACTAN EL MODELO DE NEGOCIO</i>	63
1.3.3	<i>ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</i>	68
1.3.4	<i>CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD DEL SECTOR</i>	72
2.	Segunda Parte	73
2.1	ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.....	73
2.1.1	<i>MARCO REFERENCIAL</i>	73
2.1.2	<i>ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO</i>	75
2.2	RESULTADOS.....	91
2.3	ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....	104
2.4	ASPECTOS TÉCNICOS.....	112

3. Tercera Parte.....	122
3.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	122
3.1.1 <i>Análisis Estratégico</i>	122
3.1.2 <i>MISIÓN</i>	123
3.1.3 <i>VISIÓN</i>	124
3.1.4 <i>Análisis DOFA</i>	124
3.1.6 Organigrama	127
3.1.7 <i>Esquema de Contratación y Remuneración</i>	129
3.1.8 <i>Sistemas de Incentivos y Compensación del Talento Humano</i>	129
3.1.9 <i>Esquema de Gobierno Corporativo</i>	131
3.1.10 <i>Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad</i>	132
3.2 ASPECTOS FINANCIEROS	135
3.2.1 <i>Objetivos Financieros:</i>	135
3.2.2 <i>Política de Manejo Contable y Financiero</i>	135
3.2.3 <i>Política Contable</i>	135
3.2.4 <i>Presupuestos Económicos</i>	139
3.2.5 <i>Presupuesto de Ventas</i>	140
3.2.6 <i>Presupuesto de Costos de Comercialización</i>	140
3.2.7 <i>Presupuesto de Costos Laborales</i>	141
3.2.8 <i>Presupuesto Costos Administrativos</i>	142
3.2.9 <i>Presupuesto de Inversión</i>	142
3.2.10 <i>Estados Financieros</i>	142
3.2.11 <i>Flujo de Caja</i>	144
3.2.12 <i>Estados de Resultados</i>	145

3.2.13 <i>Balance General</i>	146
3.2.14 <i>Indicadores Financieros</i>	148
3.2.15 <i>Fuentes de Financiación</i>	148
3.2.16 <i>Evaluación Financiera</i>	148
3.4 ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	149
3.4.1 <i>Dimensión Social</i>	149
3.4.2 <i>Dimensión Ambiental</i>	151
3.4.3 <i>Dimensión Económica</i>	153
3.4.4 <i>Dimensión de Gobernanza</i>	154
4. Conclusiones.....	155
5. Referencias Bibliográficas.....	158
6. Anexo.....	168

Lista De Figuras

Figura 1. Cifras Afectación de las Empresas por la COVID-19 en Bogotá 2020	15
Figura 2. Crecimiento Digital en Colombia enero 2021 en Referencia a enero 2020	16
Figura 3 Índice de Desarrollo del Ecosistema Digital (2018) vs. Tasa de Crecimiento (2004-18).....	17
Figura 4. CEPAL Proyecciones de Crecimiento Económico	29
Figura 5. Unidades Productivas Creadas por Mes en Colombia	30
Figura 6. Crecimiento Anual Digitalización en Colombia 2021	31
Figura 7. Participación Porcentual del Producto Interno Bruto por Departamento (Precios Corrientes).....	33
Figura 8. Comportamiento de Tasa de Desempleo en la Ciudad de Bogotá	34
Figura 9. Acceso Fijo a Internet por cada 100 Habitantes por Departamento	34
Figura 10. Participación Porcentual del Pymes por Zona en Bogotá	38
Figura 11. Cantidad de Empresas con Registro en la Cámara de Comercio - Mercantil ...	39
Figura 12. Cantidad de Empresas con Licencia de Funcionamiento	40
Figura 13. Razones por las que no se Cuenta con Licencia de Funcionamiento	40
Figura 14. ¿Cuenta con RUT?	41
Figura 15. ¿Por qué no cuenta con RUT?	41
Figura 16. ¿Cuenta con Certificaciones de Aportes a Salud y/o Pensiones?	42
Figura 17. ¿Por qué no Cuenta con Certificaciones de Aportes a Salud y/o Pensiones? ...	43

Figura 18. Empleados o Familiares Trabajando en la Empresa.....	43
Figura 19. Estado de Formalidad en las Empresas	44
Figura 20. Medios del Manejo del Dinero	45
Figura 21. ¿Por qué no Utiliza Cuentas de Ahorro/Corrientes?	46
Figura 22. Canales de Ventas del Negocio	47
Figura 23. Posibles Competidores para la Empresa de Consultoría J&M.....	49
Figura 24. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	64
Figura 25. Graficas con las Características de las Empresas	49
Figura 26. Encuestas de Marketing Digital.....	64
Figura 27. Servicios y Recursos.....	64
Figura 28. Mapa de Procesos Planificación Estratégica.....	120
Figura 29. Mapa de Procesos Servicio Fortalecimiento Cadena de Suministro.....	121
Figura 30. Mapa de Procesos Servicio de Marketing Digital- Plan de Comunicaciones.	122
Figura 31. Mapa de Procesos Servicio de Marketing Digital- Campañas.....	123
Figura 32. Mapa de Procesos Servicio Marketing Digital-Posteo en Redes.....	124
Figura 33. Organigrama Empresa de Consultoría J&M.....	131
Figura 34. Esquema Gobierno Corporativo.....	135
Figura 35. Objetivos de Desarrollo Sostenible	156

Lista De Tablas

Tabla 1. Rangos para la Definición del Tamaño de Empresa en Colombia	28
Tabla 2. Unidades Productivas Creadas por Sector Económico en Colombia Tercer Trimestre 2020	30
Tabla 3. Tasa de Crecimiento Económico por Actividad en Bogotá 2020	32
Tabla 4. Aportes de las Teorías Administración al Concepto de Ventaja Competitiva.....	48
Tabla 5. Resumen de Inversiones Requeridas	51
Tabla 6. Inversión Inicial	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7. Calculo Capital de Trabajo	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8. Proyecciones de Aumento de Ventas.....	52
Tabla 9. Proyección de Aumento Según Servicio	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10. Proyección Estado de Resultados	55
Tabla 11. Estado de Resultados	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 12. Ingresos Nominales Sector de Servicios III Trimestre 2019	60
Tabla 13. Unidades Productivas Creadas por Sector Económico julio-septiembre. 2020/19.....	61
Tabla 14. Unidades Productivas por Ramas de Actividad Económica julio-septiembre. 2020/19.....	62
Tabla 15. Unidades Productivas Creadas por Sector Económico Julio-Septiembre.2020/19.....	67
Tabla 16. Factores de PESTEL aplicados a la idea de negocio.....	68
Tabla 17. Clasificación MiPymes	78

Tabla 18. Umbrales Según Sectores	79
Tabla 19. Ficha Técnica Servicio de Planificación Estratégica.....	113
Tabla 20. Ficha Técnica Fortalecimiento de la Cadena de Suministro.....	114
Tabla 21. Fichas Técnica Servicio de Marketing Digital	115
Tabla 22. Matriz MEFI o EFI para la Empresa de Consultoría J&M.....	123
Tabla 23. Matriz DOFA.....	125
Tabla 24. Presupuesto de Ventas	140
Tabla 25. Presupuesto de Costos de Ventas.....	140
Tabla 26. Presupuesto de Costos Laborales.....	141
Tabla 27. Presupuesto Costos Administrativos	142
Tabla 28. Flujo de Caja del Proyecto.....	144
Tabla 29. Estado de Resultados	145
Tabla 30. Balance General	146

1. Primera Parte

1.1 Introducción

Actualmente las empresas se encuentran en entornos cambiantes y cada vez más exigentes para su sostenibilidad. La globalización y la inclusión de nuevas tecnologías de la información desarrollan una transformación entre las diversas formas de comunicación para la identificación y entrega de valor a los clientes.

Dada la actual situación que viven las pymes en Colombia a causa de la gran incertidumbre generada por fenómenos externos, como la pandemia y sus consecuencias reflejadas en la crisis económica y social, está orientándolas a grandes retos para su adaptabilidad y sostenibilidad. “En la economía colombiana, toda empresa está actualmente expuesta al reto de gestionar su cambio y redireccionar su estrategia, nuestro país la economía sufre cambios donde su economía cada vez más apagada producto de la pandemia, esto nos demuestran la dificultad de gerenciar cualquier tipo de entidad”. (García, 2020, p. 160)

Con el distanciamiento físico llegó el acercamiento virtual, trayendo consigo cambios en las formas de relacionamiento con clientes, proveedores, trabajadores y sociedad en general. (Martínez, 2020, p. 13)

Lo que conlleva a las organizaciones a la búsqueda de nuevas estrategias cada vez más innovadoras y dependientes de las tecnologías de la información, como el teletrabajo, la digitalización en los procesos, la implementación de cadenas de suministro globales, el uso de redes sociales para el posicionamiento de marca, la implementación del comercio digital como medida para incrementar sus ventas, entre otras.

Sin embargo, estos cambios en el ambiente han sido tan inesperados y repentinos que muchos microempresarios no se encuentran preparados hacia las exigencias del mercado y del entorno, causando la quiebra de muchas de ellas y con ello el incremento de los niveles de desempleo. (Rodríguez, Barajas, Betancur, & López, 2020, p. 11)

Antes de la pandemia, para las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, incursionar en las nuevas tendencias tecnológicas era un proceso muy difícil, dado a que la mayoría de los emprendedores colombianos eran tradicionales y de costumbres muy conservadoras. Consideraban el uso de las tecnologías de la información limitado a las grandes empresas y que no era necesario para ellos. (Perilla, 2015, p. 5)

Lo cual permite encontrar una oportunidad de negocio, ante las muchas deficiencias de algunas microempresas, para anticiparse y crear estrategias organizacionales, que incidan en el aprovechamiento del uso de las tecnologías de la información como herramienta para la generación de ventajas competitivas orientadas hacia su sostenibilidad.

1.1.1 Objetivos del Trabajo de Grado

- Objetivo General

Elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa en la ciudad de Bogotá dedicada a la prestación de servicios de consultoría para micro y pequeñas empresas. Basándose en la utilización de tecnologías de la información, para la formulación y ejecución de planes estratégicos, que, junto con la consolidación de cadenas de suministro más eficaces y globales, que permitan el desarrollo de una propuesta de valor acorde a las exigencias del mercado.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Construir un marco referencial sobre la naturaleza del modelo de negocio
- ✓ Realizar un estudio de mercado que sea coherente con un análisis del sector, tendencias, competencia, estudio de precios y plan de mercadeo
- ✓ Construir un estudio técnico donde se detallen ampliamente los aspectos técnicos del producto o servicio, descripción del proceso, plan de operación y/o producción
- ✓ Elaborar un estudio financiero que incluya las proyecciones, estados financieros, formulación de indicadores financieros y evaluación del riesgo que permiten la correcta evaluación financiera del proyecto
- ✓ Preparar un estudio administrativo y legal que considere claramente aspectos organizacionales y legales que incluyan de manera ordenada y estructurada el análisis estratégico, estructura organizacional y las implicaciones legales del proyecto
- ✓ Analizar la sostenibilidad para el proyecto considerando los aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza

1.2 Naturaleza del Proyecto

1.2.1 Origen o Fuente del Negocio

Las ideas de negocio nacen de la detección de necesidades y deseos por parte de los posibles clientes. Es así, como las crisis económicas y sociales son fuentes de oportunidades y amenazas para nuevos emprendimientos, que, al ser detectados y analizados de manera exitosa, permiten la configuración de diferentes soluciones a las problemáticas de una sociedad.

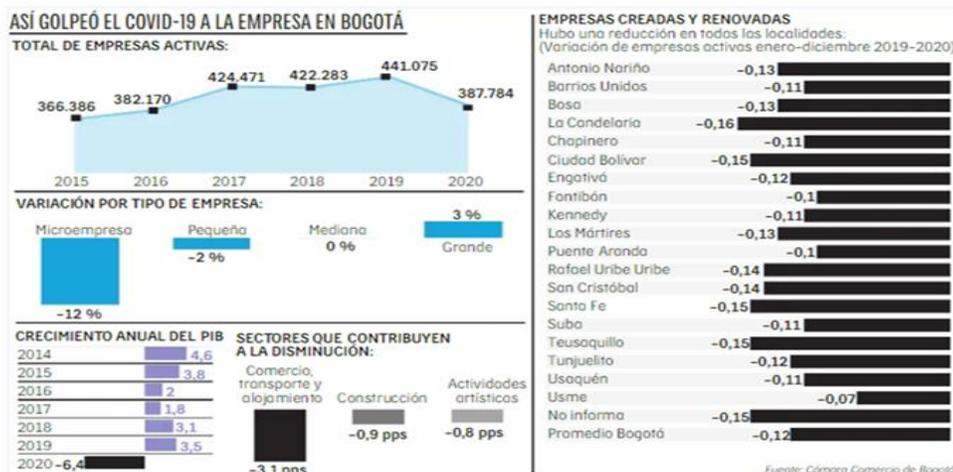
En estos tiempos, uno de los agentes sociales más vulnerables son las empresas, según Rodríguez & San Martín, “la pandemia de la covid-19 no solo ha provocado una crisis sanitaria mundial sin precedentes en muchas décadas, sino ha inducido una crisis económica cuya duración e intensidad son desconocidas, pero que pueden ser muy amplias. Bien por el lado de la oferta, bien por el lado de la demanda, ha afectado empresas de muy diversos sectores de actividad”. (2020, p. 3)

En Colombia, según el estudio realizado por la Corporación Interactuar, para el año 2020, el 10% de las microempresas se declararon en quiebra a causa de la pandemia, así mismo el 65,7% de ellas se quedaron sin efectivo para financiar su operación y el 53% presentó una disminución en sus ventas superior al 50%. (El Tiempo, 2020)

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, la ciudad termino el año 2020 con 53.291 empresas menos que el año anterior (un 12% menos), la caída más fuerte en los últimos diez años. (El Tiempo, 2021)

Figura 1.

Cifras Afectación de las Empresas por la COVID-19 en Bogotá 2020



Fuente: Camara de Comercio de Bogotá, 2021

Estas cifras son el resultado de los cambios en el ambiente, tan inesperados y repentinos, que muchos microempresarios no se encuentran preparados para su adaptabilidad, con referencias a las exigencias del mercado y del entorno (Rodríguez, Barajas, Betancur, & López, 2020)

Sin embargo, junto con la pandemia han surgido tendencias en el mundo empresarial, como la utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, para el fortalecimiento de las cadenas de suministros, su interacción con los clientes, proveedores, colaboradores y demás stakeholders. “La imposición de medidas sanitarias para enfrentar el COVID-19, como la clausura de lugares de trabajo y la cuarentena domiciliaria, ha ocasionado un salto en el uso por parte de la población de redes de telecomunicaciones para resolver temas de aprovisionamiento de bienes, conectividad social, y acceso a información”. (CAF, 2020, p. 5)

Figura 2.

Crecimiento Digital en Colombia enero 2021 en Referencia a enero 2020



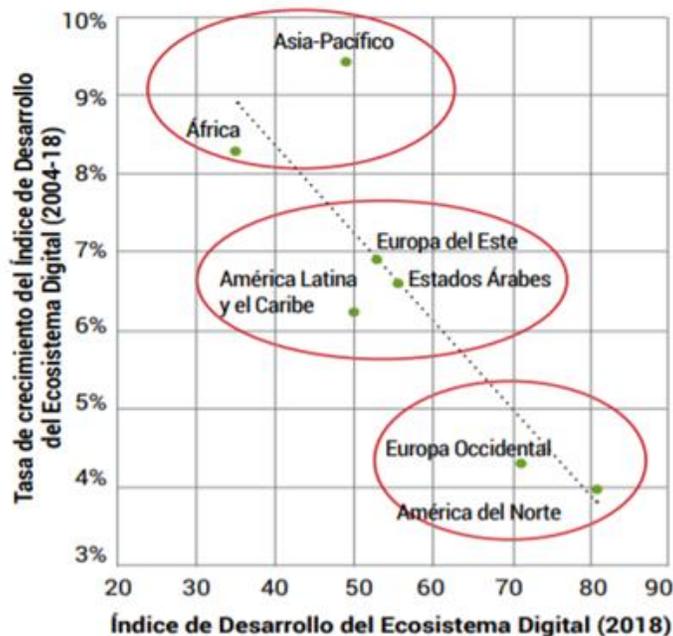
Fuente: We Are Social, 2021

Sobre la utilización de las tecnologías de la información y comunicaciones en países como Colombia, todavía se requiere de un gran trabajo. Según CAF:

América Latina y el Caribe están posicionada en un nivel de desarrollo intermedio respecto a otras regiones del mundo en términos de desarrollo de su ecosistema digital. Con un índice de 49.925 (en una escala de 0 a 100), la región está en una posición más avanzada respecto a África (35.05) y Asia Pacífico (49.16). Sin embargo, pesar de los avances significativos de los últimos 15 años en el desarrollo de su ecosistema digital, América Latina y el Caribe todavía muestra un rezago respecto a Europa Occidental (con un índice de 71.06), América del Norte (80.85), Europa del Este (52.90) y los Estados Árabes agrupados en torno al acrónimo MENA (55.54). (2020, p. 5)

Figura 3.

Índice de Desarrollo del Ecosistema Digital (2018) vs. Tasa de Crecimiento (2004-18)



Fuente: Telecom Advisory Services, 2019.

Con respecto a este rezago no están excluidas las pymes en Colombia. Antes de la pandemia, incursionar en las nuevas tendencias tecnológicas era un proceso muy difícil, dado a que la mayoría de los emprendedores eran tradicionales y de costumbres muy conservadoras. Consideraban el uso de las tecnologías de la información limitado a las grandes empresas y que no era necesario para ellos. (Perilla, 2015, p. 5)

Lo cual permite encontrar una oportunidad de negocio, ante las muchas deficiencias de las pymes, para anticiparse y crear estrategias organizacionales, que incidan en el aprovechamiento en el uso de las tecnologías de la información como herramienta para la generación de ventajas competitivas orientadas hacia su sostenibilidad.

1.2.2 Descripción de la Idea de Negocio

La idea de negocio es crear una empresa de consultoría para el asesoramiento a micro y pequeñas empresas públicas o privadas, en todos los sectores económicos de la ciudad de Bogotá, referente al diseño de estrategias para la generación de ventajas competitivas y mayor entrega de valor a sus clientes, mediante el aprovechamiento de las tecnologías de las informaciones y de las comunicaciones.

Esta idea se encuentra enfocada en el asesoramiento a personas con proyectos de emprendimiento o micro y pequeñas empresas que ya se encuentren constituidas, que requieran de la construcción de su planeación estratégica desde su misión, visión, políticas y principios organizacionales enfocados a una cultura organizacional que permita el empoderamiento de sus colaboradores y sus líderes. Así mismo la implementación de los diferentes planes de acción y sus indicadores de seguimiento según los objetivos establecidos.

Así mismo brindar el servicio de asesoramiento para el aprovechamiento de las tecnologías de la información y de las comunicaciones para el fortalecimiento de cadenas de suministro, mediante la búsqueda de proveedores y distribuidores internacionales y nacionales, como también de posibles alianzas estratégicas con agencias de importación, transporte, entre otras.

Del mismo modo, con la pandemia se han configurado tendencias como lo es el comercio electrónico. Según las cifras sobre Marketing Digital Colombia 2021, Las conexiones móviles crecieron 1,4% con respecto a 2020 y los usuarios de Redes Sociales se incrementaron en 11%. Adicionalmente, el 67% de los usuarios realizaron compras online en el 2020, mientras la inversión en publicidad en redes sociales es del 43% de marketing mix y el 66% de las marcas considera que su estrategia de social media es clave en el plan de marketing. (We Are Social, 2021)

Por lo que, se ofrece el servicio de posicionamiento de marcas por medio del uso de redes sociales y la implementación de la estrategia e-commerce por medio de la construcción de páginas web, su respectiva plataforma de pagos y la consolidación de convenio con las empresas de transporte nacionales para ofrecer el servicio contra entrega en gran parte de los municipios de Colombia.

Dado que el mercado objetivo son micro y pequeñas empresas, la oferta de valor debe acompañar su actual situación financiera, es decir, es muy difícil conseguir empresas que tengan la capacidad de realizar un pago directo por la consultoría, es por esa razón que la oferta es colaborativa, de manera que el costo de la consultoría va enlazado con el aumento de sus ventas,

de esta forma es mucho más fácil la venta de la consultoría; creando una relación Gana-Gana con los clientes.

1.2.3 Justificación y Antecedentes

El modelo de negocio tiene como mercado objetivo las pequeñas y medianas empresas públicas y privadas en Colombia, pues:

Las Pymes constituyen agentes importantes para la reactivación económica y productiva de un país debido a su contribución como fuentes generadoras de empleo e ingresos, además por sus características de unidades productivas que operan en menor escala que las grandes empresas, su estructura poco rígida y menor tamaño les permite adaptarse más fácilmente, para atender un segmento específico en el mercado. (Peñañiel, Pibaque, & Pin, 2019, p. 110)

De acuerdo con Montoya, Castellanos & Montoya, las Pymes colombianas han mantenido su comportamiento, ya que en el 2004 representaban el 96% de las empresas del país, con lo cual generaban el 66% del empleo industrial, el 25% de las exportaciones no tradicionales y pagaban el 50% de los salarios, esto de acuerdo a los datos proporcionados por el Ministerio de Desarrollo. Para 2005, la Pyme colombiana representó alrededor del 97% de las empresas, es decir, casi una tercera parte de la producción y de las exportaciones no tradicionales y un 57% del empleo industrial, así como un 70% del empleo total. (2010, p. 110)

La implementación de la planeación estrategia en las empresas son determinantes para su sostenibilidad, debido a que son una herramienta para estar alerta sobre los diferentes riesgos que se pueden configurar en sus entornos. Así mismo son determinantes para la toma de decisiones a través de los objetivos planteados, y el debido seguimiento de estos.

Se considera que el plan estratégico es de gran importante para las PYMES ya que a través de este plan se define la misión, objetivos y análisis FODA que son fundamental dentro de una empresa ya que a partir de estos podemos determinar hacia donde se dirige la empresa y que es lo que quiere lograr. Además, se realiza el constante monitoreo de la ejecución de este plan dentro de la empresa ya que si por alguna razón se desvié de hacer cumplir los objetivos de la misma se deben tomar decisiones y acciones para encaminar a la empresa para el cumplimiento de los objetivos y de su misión. (Peñañiel, Pibaque, & Pin, 2019, p.114)

Actualmente, las tecnologías de la información se han constituido en el activo principal de las empresas, al ser esenciales para incrementar sus niveles de productividad, gestión de la calidad de sus procesos y generación de mayor valor agregado hacía sus clientes. (Moran, 2020)

En una sociedad del conocimiento, los procesos de aprendizaje organizacional hacia la adaptabilidad a las nuevas tecnologías de la información y su mayor aprovechamiento crean grados de diferenciación con respecto a la competencia, en muchas ocasiones difíciles de alcanzar. Según Lazo (2020) “Las tecnologías de la información han generado una revolución digital al derrumbar las barreras de tiempo y espacio que existían antiguamente y dar paso a “reinventar” la economía, la innovación y la competitividad mundial”.

Ante la pandemia, una de las alternativas para sostener las pequeñas y medianas empresa ha sido el uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones. “El E-commerce es uno de los factores que más ha servido en las PYMES a la hora de la implementación de tecnologías inteligentes que sirven para llevar a cabo el comercio a distancia, haciendo uso de

distintas herramientas como las redes sociales, plataformas virtuales, aplicaciones de domicilios, uso del datafono e implementación de códigos QR”. (Gil, 2020, p.2)

El E-commerce brinda significativos beneficios para las pequeñas y medianas empresas en Colombia, al generar oportunidades para diversificar los medios de venta, permitiendo una mayor captación de mercado y una reducción de costos en infraestructura, logrando así un incremento en la rentabilidad. (Gil, 2020, p. 6)

Sin embargo, no solo las organizaciones han experimentados transformaciones gracias a la pandemia, el comportamiento del consumidor también está cambiando, sus hábitos y la forma de adquirir productos y servicios están cada vez más dependientes a la conectividad y el uso de tecnologías de las comunicaciones. (Gil, 2020, p. 22)

Desde el punto de vista empresarial las redes sociales muestran un mundo donde el conocimiento, el poder y la capacidad productiva empiezan a estar en manos de individuos que espontáneamente se unen sin conocerse y probablemente a muchos kilómetros de distancia. (De Salas, 2010, p. 75)

Según Uribe, Rialp, & Llonch, las redes sociales se han convertido en el fenómeno más influyente en la comunicación en las últimas décadas, ya que permite y facilita la interacción de la comunidad, ayudando a fomentar la confianza y un sentido común entre los miembros. (2012, p. 207)

Al comparar la publicidad tradicional y la utilizada actualmente por medio del uso de redes sociales es inigualable, por los múltiples beneficios que traen: la entrega ilimitada de mensajes; la posibilidad de utilizar fuentes de información ilimitadas; la habilidad por parte de

las organizaciones para seleccionar la audiencia y poder dirigirse a un individuo o grupo de individuos específicos; su capacidad multimedia, permitiendo evaluar la respuesta prácticamente inmediata por parte de la audiencia; la posibilidad de medir efectos de comportamiento de la audiencia; y el alcance global, donde además la exposición a la publicidad es controlada por la audiencia. (Rejón, 2013, p. 71)

Según las cifras sobre Marketing Digital Colombia 2021, las conexiones móviles crecieron 1,4% con respecto a 2020 y los usuarios de Redes Sociales incrementaron en 11%. Adicionalmente, el 67% de los usuarios realizaron compras online en el 2020, mientras la inversión en publicidad en redes sociales es del 43% de marketing mix y el 66% de las marcas considera que su estrategia de social media es clave en el plan de marketing. (We Are Social, 2021)

1.2.4 Objetivos Empresariales a Corto, Mediano y Largo Plazo

Objetivos empresariales a corto plazo:

- Validar el modelo de negocio con enfoque sostenible, el cual asegure cumplir con toda la metodología establecida, con el fin de asegurar que se cumplan las proyecciones financieras.
- Diseñar el plan de introducción al mercado, teniendo como base el estudio de mercado que se realiza en este trabajo y, así poseer una estrategia clara para alcanzar las metas propuestas.
- Validar técnica, legal y financieramente el modelo de negocio, esto con el fin de poder corregir a tiempo cualquier proceso que este mal establecido.

Objetivos empresariales a mediano plazo:

- Ejecutar el plan de negocio, siguiendo los pasos establecidos en la planeación del proyecto.
- Seguimiento de los objetivos planteados mediante indicadores, los KPIs, deben ser muy claros y estar correctamente contruidos.

Objetivos empresariales a largo plazo:

- Posicionar a la empresa de consultoría reconocida entidad en la ciudad de Bogotá, por el asesoramiento a pequeñas y medianas empresas con alta diferenciación en el mercado por su productividad y competitividad, apoyada de una estrategia en el aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones, con proyecciones para atender todo el mercado del país.

1.2.5 Estado Actual del Negocio

Según Sierra (2017), las empresas son consideradas organizaciones al estar constituidas por un sistema perfectamente bien estructurado que interactuar con la sociedad, la economía, el medio ambiente y la cultura. Las cuales pasan por determinadas etapas a través del tiempo, con características definidas, que requieren ser identificadas para lograr la permanencia empresarial. Esta clasificación está definida como:

- **Diseño:** Cuando el emprendedor genera una propuesta de una idea de negocio y mediante un proceso de diseño, logra describir concretamente que producto y/o servicio ofrecerá. Se debe tener en cuenta que el producto de esta etapa es el plan de negocio.
- **Start –up:** Cuando la empresa se encuentra constituida con su instalación en un espacio físico o virtual, en el que los bienes empiezan a ser producidos y los servicios se empiezan a prestar para los primeros clientes.
- **Crecimiento:** Con un crecimiento progresivo en el número de clientes satisfechos, reflejados en un aumento de las ganancias de forma constante. Por lo que se requiere de una administración efectiva para la empresa sea capaz de responder de manera rápida y eficiente a los cambios del entorno.
- **Consolidación:** La empresa se encuentra en su etapa de madurez, con un volumen de ventas que no se incrementa de forma sustancial, este si es constante. Por lo que se requiere estar atentos a las diferentes tendencias del mercado, para adecuar estrategias que permitan el balance del negocio.

Con base a la anterior clasificación, actualmente la idea de negocio se encuentra en la etapa del diseño, mediante la identificación de las necesidades y deseos de los clientes potenciales, en este caso las pequeñas y medianas empresa de la ciudad de Bogotá. Con el objetivo de tener como resultado el plan de negocio que permita pasar a la siguiente etapa de Start-up.

1.2.6 Descripción del Productos o Servicios

Para el modelo de negocio se caracterizan la siguiente oferta de servicios:

-
- **Servicio Planificación Estratégica.** Este servicio se caracteriza por el asesoramiento a personas con proyectos de emprendimiento o pymes que ya se encuentren constituidas, que requieran de la construcción de su planeación estratégica desde su misión, visión, políticas y principios organizacionales enfocados a una cultura organizacional que permita el empoderamiento de sus colaboradores y sus líderes. Así mismo la implementación de los diferentes planes de acción y sus indicadores de seguimiento según los objetivos establecidos.

 - **Servicio de Fortalecimiento de Cadena de Suministro.** Este servicio de asesoramiento tiene como objetivo el aprovechamiento de las tecnologías de la información y de las comunicaciones para el fortalecimiento de cadenas de suministro. Así mismo de acuerdo a las necesidades de cada empresario, el asesoramiento para la búsqueda de proveedores y distribuidores internacionales y de posibles alianzas estratégicas con agencias de importación y transporte utilizando las tecnologías de la información y comunicaciones.

 - **Marketing Digital.** El servicio inicia con la realización de un diagnóstico sobre la situación actual de la microempresa con respecto a su modelo de comercialización. Así mismo la realización del modelo de las 5 fuerzas de Porter y de la matriz DOFA como una manera de plasmar una ruta a seguir sobre las alternativas para el posicionamiento de marca y la implementación de la estrategia de comercio electrónico de la microempresa. Seguidamente se continúa con la implementación de la estrategia por redes sociales como el uso de Instagram con 3 historias publicadas semanales, grabación de videos semanales para publicación mediante los canales de YouTube, publicaciones de poster en Facebook. Uso del WhatsApp business como medio para la distribución de catálogos y contacto permanente con los clientes finales. De

acuerdo con las necesidades de la microempresa, diseño y creación de la página web. Este servicio se realiza de acuerdo una planeación de las actividades a realizar mensualmente y así mismo serán el esquema para recibir los pagos de forma digital. Así mismo la inclusión de compra de paquetes en las redes sociales para incrementar el número de seguidores en las páginas y publicaciones.

Para darle el inicio a este servicio, se firma un contrato por 5 años con un pago inicial de 12 millones y adicionalmente se cobra un 10% del valor del incremento de las ventas medido mensualmente.

Dentro de este servicio se ofrece el asesoramiento para la monetización de las ventas vía eCommerce, es decir no solo se ofrece el servicio de comercialización de los productos y/o servicios por el comercio digital, adicionalmente incluimos los canales necesarios para que el pago de sus productos y/o servicios se realicen de forma digital.

1.2.7 Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa

- **Nombre de la empresa:** Consultoría J&M

- **Tamaño de la Empresa.** El decreto 957 del 05 junio de 2019 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, estipula los criterios de clasificación de la micro, pequeñas, mediana y grandes empresas en Colombia. (Mincomercio, 2019)

Tabla 1.

Rangos para la Definición del Tamaño de Empresa en Colombia

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'763.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.043 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2,160.692 UVT.

Fuente: (Mincomercio, 2019)

Para el año 2021, la Unidad de Valor Tributario- UVT equivale a treinta y seis mil trescientos ocho (\$36.308) pesos según la resolución No. 111 de 2020 expedida por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN (Fenalco, 2020)

Con base en la tabla anterior, se concluye que al encontrarse dentro del sector servicios y tener una proyección con unos ingresos por actividades ordinarias anuales menor a los 32.988 UVT, se encuentra categorizada dentro de las microempresas.

- Ubicación de la Empresa

a. Macro localización. La empresa se instalará en Colombia considerando que el país se ha reconocido por un manejo fiscal y macroeconómico prudente, anclado a un régimen de metas de inflación y un tipo de cambio flexible, permitiendo un crecimiento económico ininterrumpidamente desde el año 2.000. Sin embargo, a consecuencia de la pandemia del COVID-19 para el año 2020, la economía se contrajo un 6.8%, esperando un repunte del

crecimiento para 2021-2022, anclado al plan de vacunación y a los rebrotes que causan restricciones en la movilidad, entre otras. (Bancomundial , 2021)

Al comparar el crecimiento económico con respecto a países de Latinoamérica, para Colombia se proyecta para el 2021, ser el segundo país después de Perú, reflejando un panorama alentador.

Figura 4.

CEPAL Proyecciones de Crecimiento Económico



Fuente: Balance Preliminar de las Economías de América Latina y El Caribe, 2020.

Referente a la dinámica de creación de empresa en Colombia, para el tercer trimestre del año 2020 comprendido entre julio y septiembre, la creación de unidades productivas presentó una variación positiva al pasar de 82.371 empresas nuevas en el 2019 a 84.724 en el 2020. (Confecámaras, 2020)

Figura 5.

Unidades Productivas Creadas por Mes en Colombia



Fuente: RUES - Único Empresarial y Social, 2020.

Para este mismo trimestre del año, los sectores con mayor dinamica en creación de unidades productivas se encuentran el sector comercio y el de servicios. (Confecámaras, 2020)

Tabla 2

Unidades Productivas Creadas por Sector Económico en Colombia Tercer Trimestre 2020

Sector Agregado	Jul -Sept 2019	Jul -Sept 2020	Variación %	Contribución
Comercio	30.806	37.984	23,3	8,7
Industria	7.778	8.396	7,9	0,8
Construcción	3.543	3.448	-2,7	-0,1
Extracción	332	232	-30,1	-0,1
Resto	1.841	1.729	-6,1	-0,1
Agricultura	1.848	1.599	-13,5	-0,3
Servicios	36.223	31.336	-13,5	-5,9
Total	82.371	84.724	2,9	2,9

Fuente: RUES - Único Empresarial y Social, 2020.

Con respecto al estado de digitalización en Colombia, para el año 2021 se experimenta un crecimiento representativo con respecto al año 2020, reflejado en el crecimiento de las conexiones móviles, el uso del internet y de las redes sociales.

Figura 6.

Crecimiento Anual Digitalización en Colombia 2021



Fuente: We Are Social , 2021

b. **Micro localización.** La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, dado el aprovechamiento de oportunidades referentes al crecimiento de la conectividad en los hogares y la transformación digital para las organizaciones.

Con respecto al crecimiento económico en Bogotá, Según el Dane este indicador presentó un decrecimiento de 6.6% para el año 2020. (Dane, 2020)

Tabla 3.

Tasa de Crecimiento Económico por Actividad en Bogotá 2020

Actividad económica	Tasas de crecimiento		
	Serie original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Año total	Anual	Trimestral
	2020 ^{Pr} / 2019 ^P	2020 ^{Pr} - IV / 2019 ^P - IV	2020 ^{Pr} - IV / 2020 ^{Pr} - III
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-2,2	-2,4	5,5
Explotación de minas y canteras	-35,1	-33,3	-9,5
Industrias manufactureras	-13,6	-4,8	8,5
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado ²	-1,9	-0,1	6,0
Construcción	-30,4	-34,8	-5,9
Comercio al por mayor y al por menor ³	-15,4	-7,1	16,9
Información y comunicaciones	-2,6	-5,7	-1,9
Actividades financieras y de seguros	2,2	2,5	-0,3
Actividades inmobiliarias	1,4	1,4	0,4
Actividades profesionales, científicas y técnicas ⁴	-5,1	-3,9	4,5
Administración pública, defensa, educación y salud ⁵	1,2	2,7	2,1
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios ⁶	-10,4	-6,7	2,6
Valor agregado bruto	-6,7	-3,8	5,2
Total impuestos menos subvenciones sobre los productos	-6,3	-2,8	5,4
Producto Interno Bruto	-6,6	-3,7	5,2

Nota: ¹Series encadenadas de volumen con año de referencia 2015.

^PPreliminar

²Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; distribución de agua, evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental.

³Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida.

⁴Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo.

⁵Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales.

⁶Actividades artísticas de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio.

Fuente: DANE & Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, 2020.

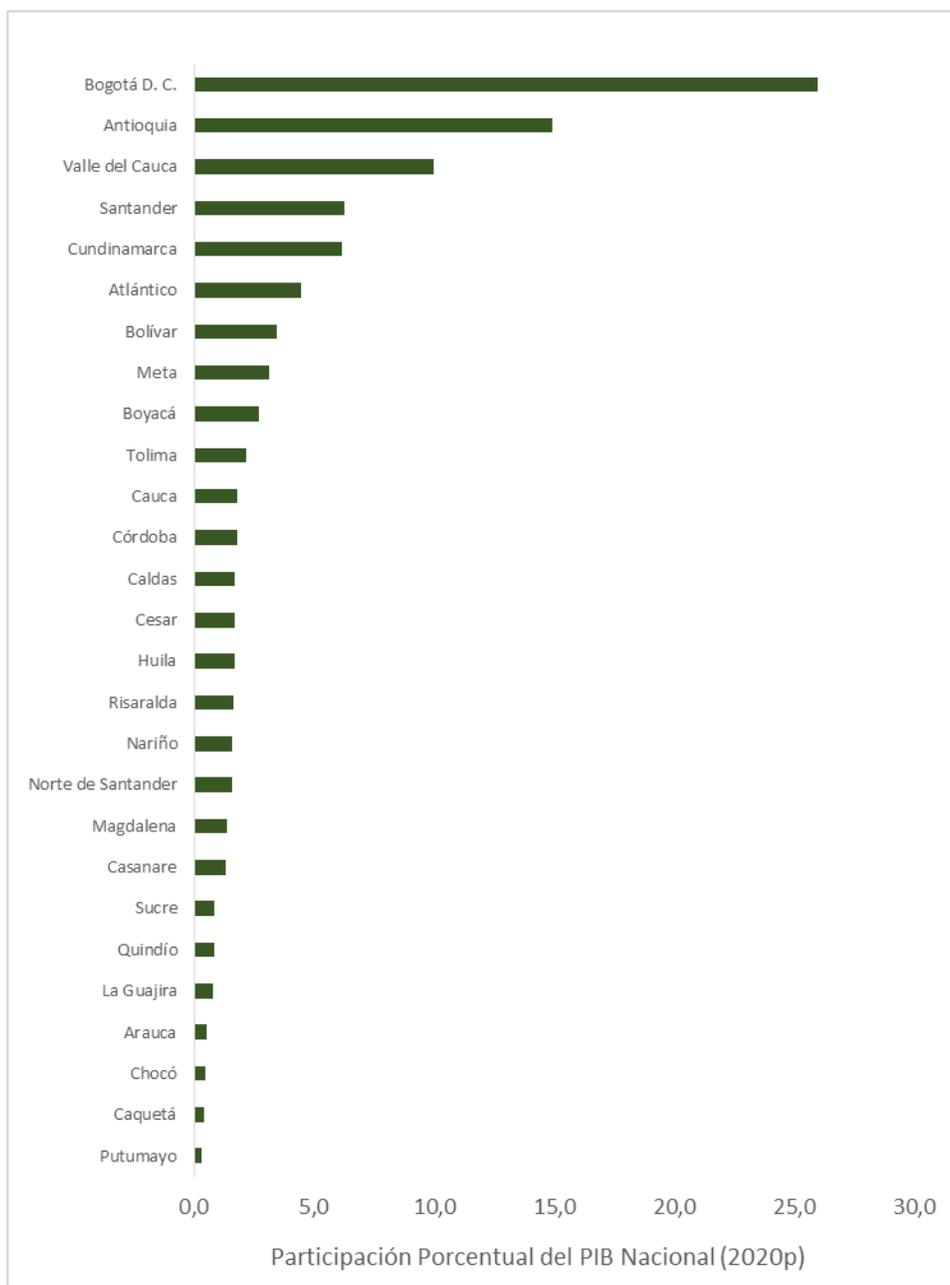
Lo que demuestra que entre las actividades económicas mayor afectadas son Construcción con una caída del (-34.8%) con respecto al año 2019. La explotación de minas y canteras con un (-33.3%), seguidamente del comercio al por mayor y al por menor (-7.1%).

Sin embargo, a pesar del bajo dinamismo económico a causa de la pandemia, Bogotá por su condición de distrito capital y por su tamaño poblacional es comparado estadísticamente con

lo demás Departamentos, por lo que continúa siendo el que mayor aporta al PIB colombiano según las ultima cifras reportadas por el Dane (2021).

Figura 7.

Participación Porcentual del Producto Interno Bruto de Bogotá y de los Departamentos de Colombia (Precios Corrientes)



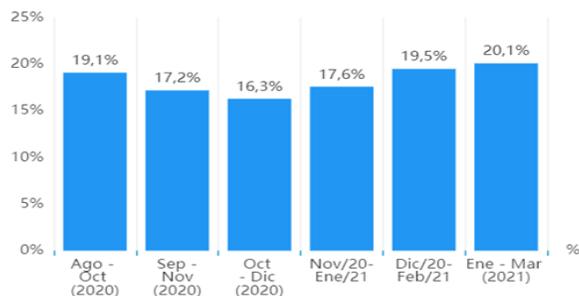
Fuente: (Dane, 2021). Gráfico Propio

Como se refleja en la anterior gráfica, Bogotá cuenta con la mayor participación porcentual al PIB nacional para el año 2020 p con un (26%), seguido de Antioquia con (14.9%) y de Valle del Cauca con un (10%) respectivamente.

Con respecto a la tasa de desempleo para la ciudad de Bogotá, continua en aumento alcanzando el 20.1% entre enero y marzo del 2021. Con una tasa de informalidad que, aunque no creció entre diciembre del 2020 y febrero del 2021, sigue alta con un 42.3%.

Figura 8.

Comportamiento de Tasa de Desempleo en la Ciudad de Bogotá

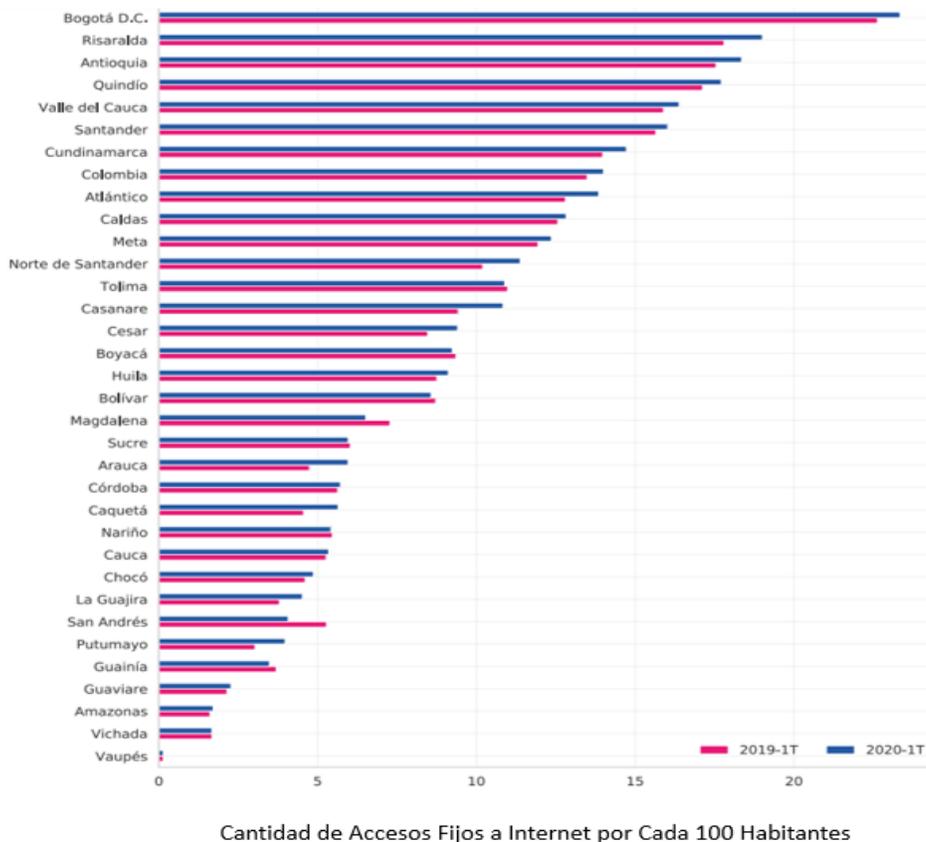


Fuente: DANE, 2021.

Sin embargo, se encuentra un gran potencial para nuestra empresa, según (MinTIC, 2020), Bogota cuenta con el con mayor acceso fijo a internet por cada 100 habitantes como se muestra en la siguiente grafica:

Figura 9.

Acceso Fijo a Internet por cada 100 Habitantes para Bogotá y Departamentos de Colombia



Fuente: MinTIC, 2020

1.2.8 Potencial de Mercado en Cifras

Para Colombia, una de las fuentes de desarrollo más importantes son las MiPymes, puesto que ayudan a la contribución social y económica, ya que apoyan a la generación de empleo y al PIB. Durante los últimos años, el incentivo de la población por generar empresa ha incrementado, en los años comprendidos entre 2010 a 2014 en Colombia se crearon y renovaron 24.589 pymes, así lo describe Confecámaras (2015) en uno de sus informes, donde se establece que el 82% son empresas pequeñas, 14.1% empresas medianas y sólo el 4.2% son empresas

grandes. Para los años posteriores, especialmente en los años 2016 y 2017 la tendencia sigue siendo similar, debido a que se evidencia que las unidades productivas del país están compuestas principalmente por microempresas, donde su participación es de 92.7% y siguen las pequeñas empresas de 6.8% (Confecámaras, 2018).

Dando continuidad a lo expuesto anteriormente, según el informe Dinámica de Creación de Empresas en Colombia de Confecámaras (2019), en el país la importancia de crear empresa ha sido tendencia, puesto que la población colombiana se ha animado a emprender y es de recalcar que el nuevo tejido productivo del país para el año 2019 vino conformado principalmente por microempresas con una participación del 99.6 % y seguido con un 0.37% de pequeñas empresas, donde se destaca que los sectores de agricultura, construcción y minas son los sectores donde predominan las micro y pequeñas empresas.

Sin embargo, al entender que en Colombia las unidades productivas están más concentradas en las micro y pequeñas empresas, se consideraría razonable que estas sean las empresas más apoyadas por entes gubernamentales, pero lastimosamente las barreras, las faltas de oportunidades y la visión de dejar de ser un negocio conservador demuestran la difícil situación que las pymes presentan para perdurar y no extinguirse con los años.

Así, lo demuestra la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresa [ACOPI, (2020)], el cual afirma que las pymes presentan barreras para acceder a créditos bancarios, poco apoyo gubernamental, un sistema tributario oneroso, una legislación poco flexible, etc., además el tejido empresarial para el año 2020 seguía constituido principalmente por microempresas con un total de 90.1%, aunque haya tenido una reducción comparada el año 2019, por motivos de la pandemia del Covid-19 (DANE, 2020), de aquí viene

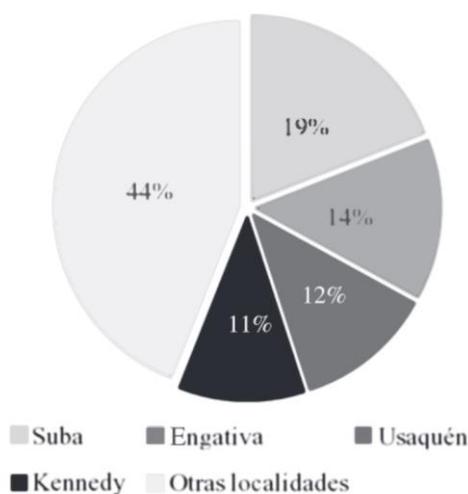
el gran reto de demostrar el interés por surgir y dejar a un lado los negocios tradicionales e invertir en procesos tecnológicos y de innovación.

Atendiendo a lo anterior, las MiPymes son el grupos de empresas con más potencial y a las cuales se debe ayudar, puesto que representan una gran cantidad del tejido empresarial del país y son las más vulnerables ante circunstancias como ha sido el reto de la pandemia, debido a que ha llevado a que los microempresarios adopten de manera acelerada recursos tecnológicos para que sus negocios no desaparezcan y así, refuerzan su actividad productiva, las áreas donde más se han adoptado estas tecnologías son primero, el área de ventas y mercadeo con un 44.4%, operativa (17.5%), logística (16.3%). Pero, es de considerar que se necesita un apoyo para estas micro y pequeñas empresas para que se refuercen en conocimientos tecnológicos que les permita mejorar sus procesos productivos y crecer como empresa (ACOPI, 2020).

Las Pymes en Colombia generan cerca del 68% del empleo del país, es necesario aclarar que en el país existen 2,5 millones de micro, pequeña y me-diana empresa y que del total de estas el 66% se encuentran ubicadas en Bogotá según la cámara de comercio de Bogotá “Economía de la Región Bogotá-Cundinamarca” de 2016, en donde existen más de 370.000 empresas, las pymes se encuentran distribuidas de la siguiente forma en la ciudad: suba(19%), Engativá (14%) Usaquén (12%) y Kennedy (11%) y que constituyen el 86% de las empresas de Bogotá, como se puede observar en la figura 10. (Villalba & Torres, 2018, p. 86)

Figura 10.

Participación Porcentual del Pymes por Zona en Bogotá



Fuente: Villalba, 2018, p. 86.

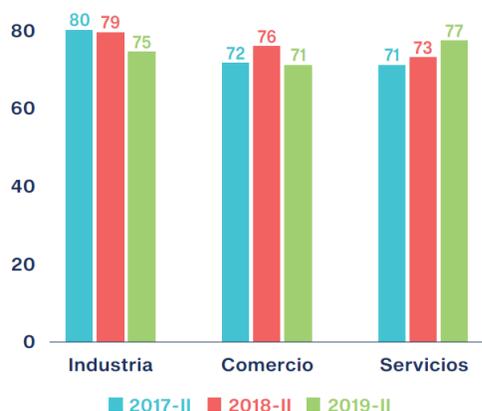
El estudio realizado por Villalba también ubica las pymes por sector: de estas el 62% de la pymes operan en el sector servicios, el 13% en el sector de las industrias, culturales y creativas, el 6% en el sector manufacturero, el 5% en el sector agrícola o agroindustrial y el otro 10% en el sector confecciones. Solo un 4% se ubica en el sector del calzado y marroquinería. (2018, p. 86)

Estudios recientes desarrollados por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), señalan que el 43% de las pymes comerciales no desarrollaron recientemente acciones encaminadas a aumentar su competitividad. El 71% de las PYMES comerciales realiza planes comerciales de mercadeo. De estas, el 28% los realiza sin una periodicidad establecida, el 22% los realiza una vez cada año y el 21% lo hace por lo menos una o más veces al año. (Aguirre & Rozo, 2017, p. 6)

La figura 11 muestra cómo la proporción de microempresas que cuenta con registro en Cámara de Comercio o Registro Mercantil disminuyó en los sectores de industria (75% en 2019-II vs. 79% en 2018-II) y comercio (71% vs. 76%), pero aumentó en servicios (77% vs. 73%). En cuanto al porcentaje de microempresas que cuentan con licencia de funcionamiento, se observó un aumento en los sectores de industria (79% vs. 77%) y servicios (78% vs. 75%), pero reducción en el comercio (76% vs. 78%), ver figura 12. Al interior de las microempresas que reportaron no contar con licencia de funcionamiento, las principales razones para no tenerla fueron: los costos en términos de trámites impuestos (30% industria, 25% comercio y 16% servicios), no querer adquirir la licencia (21% industria, 17% comercio y 18% servicios) y no conocer los trámites requeridos (14% industria, 19% comercio y 22% servicios), como se puede observar en la figura 13.

Figura 11.

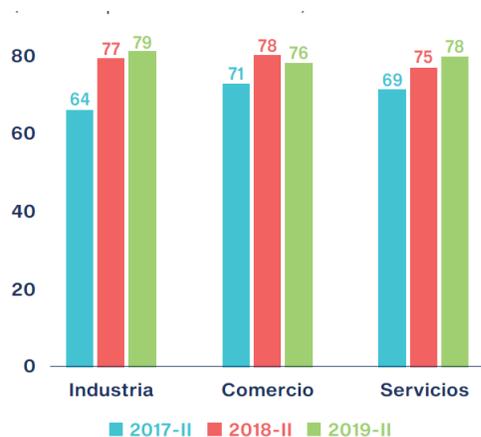
Cantidad de Empresas con Registro en la Cámara de Comercio - Mercantil



Fuente: ANIF, 2020

Figura 12.

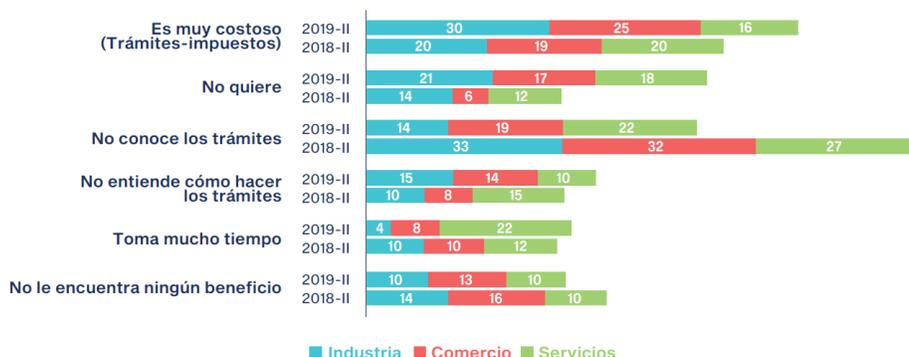
Cantidad de Empresas con Licencia de Funcionamiento



Fuente: ANIF, 2020

Figura 13.

Razones por las que no se Cuenta con Licencia de Funcionamiento



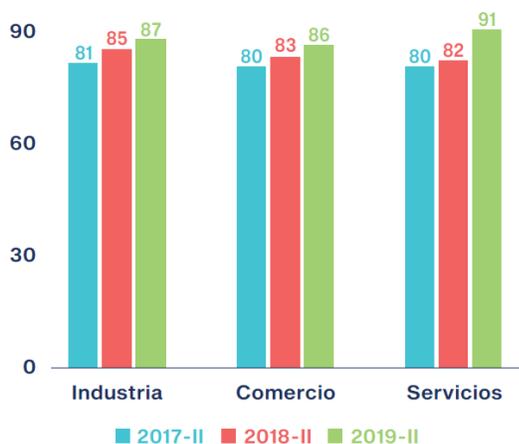
Fuente: ANIF, 2020

La proporción de microempresas que contaron con RUT aumentó en los tres sectores: industria (87% vs. 85%), comercio (86% vs. 83%) y servicios (91% vs. 82%), ver figura 14. Dentro de las microempresas que reportaron no contar con RUT, las principales razones que adujeron fueron: no querer contar con el registro (22% industria, 26% comercio y 31% servicios), los costos en términos de trámites-impuestos (24% industria, 27% comercio y 16%

servicios) y no percibir ningún beneficio (17% industria, 17% comercio y 18% servicios), tal y como se puede observar en la figura 15.

Figura 14.

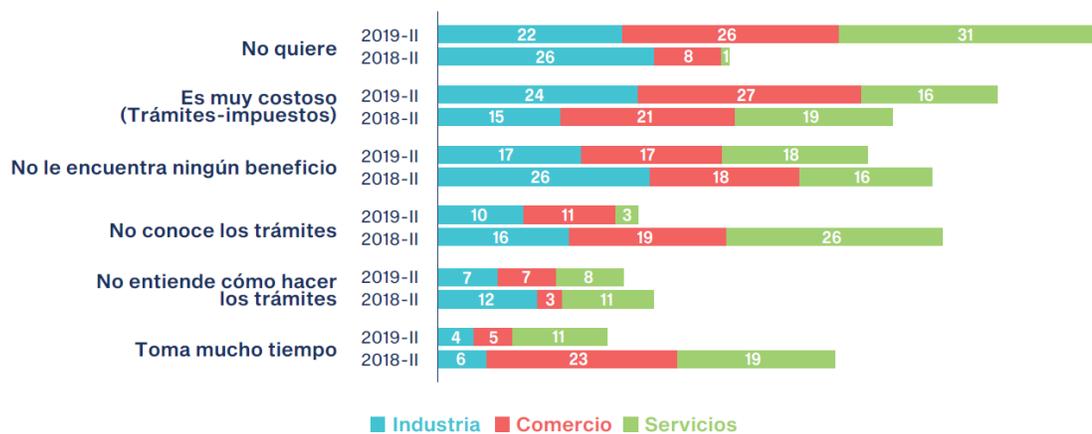
¿Cuenta con RUT?



Fuente: ANIF, 2020

Figura 15.

¿Por qué no cuenta con RUT?

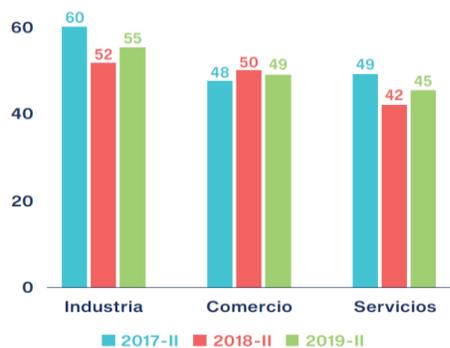


Fuente: ANIF, 2020

En el frente de cotizaciones a seguridad social, se observó un aumento en el porcentaje de microempresas con certificaciones de aportes a salud y/o pensión en los sectores de industria (55% vs. 52%) y servicios (45% vs. 42%), pero disminuciones en comercio (49% vs. 50%), ver figura 16. Las principales razones que reportaron los microempresarios para no realizar estas cotizaciones fueron: los costos en términos de trámites-impuestos (40% industria, 38% comercio y 37% servicios), no querer realizar las cotizaciones (33% industria, 27% comercio y 20% servicios) y no le encuentran ningún beneficio (4% industria, 10% comercio y 9% servicios), como se observa en la figura 17.

Figura 16.

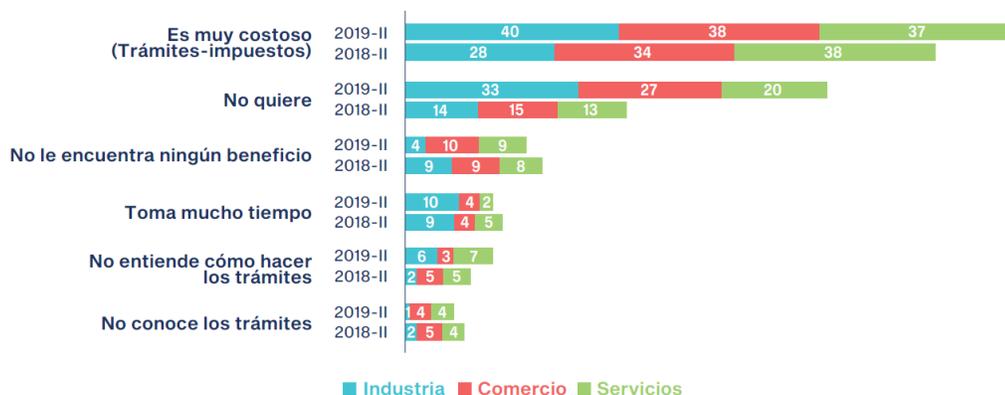
¿Cuenta con Certificaciones de Aportes a Salud y/o Pensiones?



Fuente: ANIF, 2020

Figura 17.

¿Por qué no Cuenta con Certificaciones de Aportes a Salud y/o Pensiones?

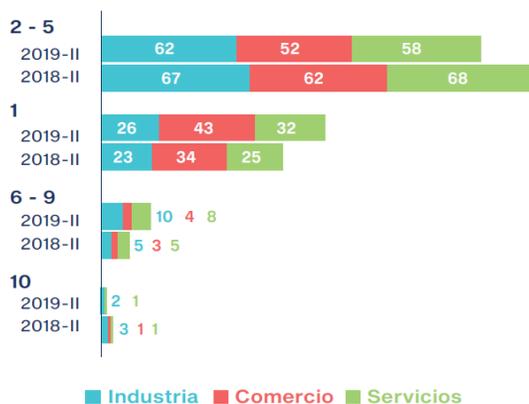


Fuente: ANIF, 2020

En el frente de estructura laboral, la mayoría de microempresas reportó contar con 2-5 empleados, incluyendo al propietario: industria (62% en 2019-II vs. 67% en 2018-II), comercio (52% vs. 62%) y servicios (58% vs. 68%), esto de acuerdo a la figura 18. A estas microempresas les siguieron las unipersonales atendidas por el propietario (26% industria, 43% comercio y 32% servicios) y las que cuentan con 6-9 empleados (10% industria, 4% comercio y 8% servicios).

Figura 18.

Empleados o Familiares Trabajando en la Empresa

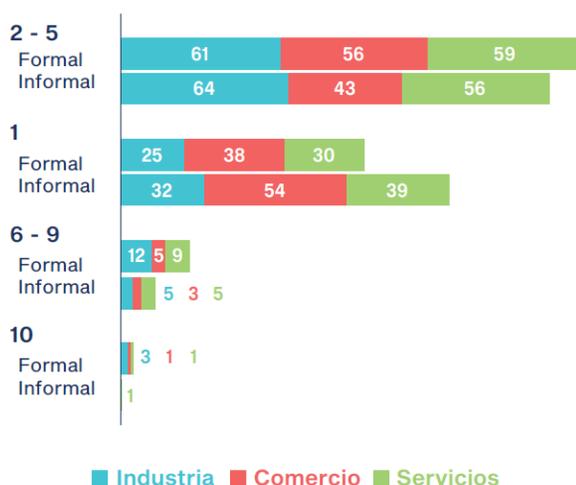


Fuente: ANIF, 2020

En el caso de las microempresas formales, la estructura laboral resultó similar a la agregada, pues la mayoría cuenta con 2-5 empleados (61% industria, 56% comercio y 59% servicios), ver la figura 19. En las microempresas informales, gran parte también cuenta con 2-5 empleados en los sectores de industria (64%) y servicios (56%), mientras que en comercio se destacan las unipersonales atendidas por el propietario (54%). La proporción de microempresas que remuneraron de 2-5 empleados de su nómina disminuyó en todos los sectores: industria (56% en 2019-II vs. 61% en 2018-II), comercio (46% vs. 52%) y servicios (53% vs. 65%); mientras que aquellas que remuneraron solo a un empleado aumentaron: industria (31% vs. 25%), comercio (47% vs. 42%) y servicios (34% vs. 29%), ver la figura 19. En el caso de las microempresas formales, la mayoría cuenta con 2-5 empleados remunerados (61% industria, 56% comercio y 59% servicios). En las microempresas informales, la mayoría cuenta con 2-5 empleados remunerados en los sectores de industria (54%) y servicios (49%), mientras que en comercio se destacan las unipersonales (59%).

Figura 19.

Estado de Formalidad en las Empresas

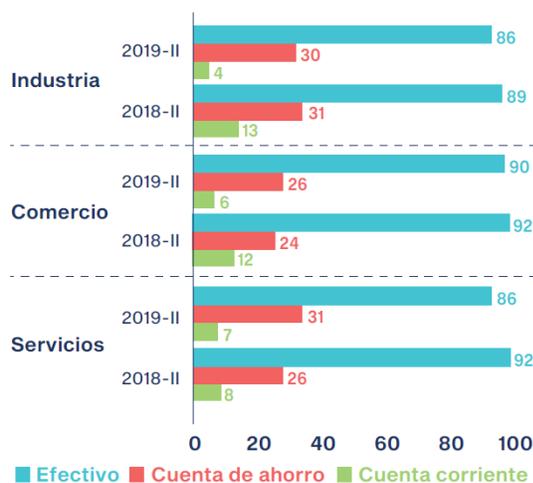


Fuente: ANIF, 2020

El efectivo continuó siendo el principal medio de manejo del dinero en el segundo semestre de 2019, aunque se reportó una leve disminución respecto a lo observado un año atrás: industria (86% en 2019-II vs. 89% en 2018-II), comercio (90% vs. 92%) y servicios (86% vs. 92%), ver gráfico 9. A esto le siguieron las cuentas de ahorro (30% industria, 26% comercio y 31% servicios) y las cuentas corrientes (4% industria, 6% comercio y 7% servicios), esto de acuerdo a la figura 20. (ANIF, 2020)

Figura 20.

Medios del Manejo del Dinero



Fuente: ANIF, 2020

Por grado de formalidad, las microempresas formales reportaron un mayor uso del efectivo en el sector de industria (88% formal y 81% informal), pero menor en comercio (90% y 91%) y servicios (85% y 90%). En el caso de las cuentas de ahorro, se observó un mayor uso por parte de las microempresas formales respecto a las informales en todos los sectores: industria (32% formal y 24% informal), comercio (30% y 15%) y servicios (34% y 23%). Algo similar se observó en el uso de las cuentas corrientes: industria (6% formal y 1% informal), comercio (8% y 1%) y servicios (8% y 3%).

La principal razón por la que las microempresas no utilizan las cuentas de ahorro corrientes es la preferencia “cultural” por el efectivo en los tres sectores (87% industria, 86% comercio y 87% servicios). Otras razones fueron: los costos transaccionales del 4x1.000 (5% industria, 11% comercio y 14% servicios) y la complejidad de los trámites procedimientos documentos (6% industria, 5% comercio y 6% servicios), ver figura 21. (ANIF, 2020)

Figura 21.

¿Por qué no Utiliza Cuentas de Ahorro/Corrientes?

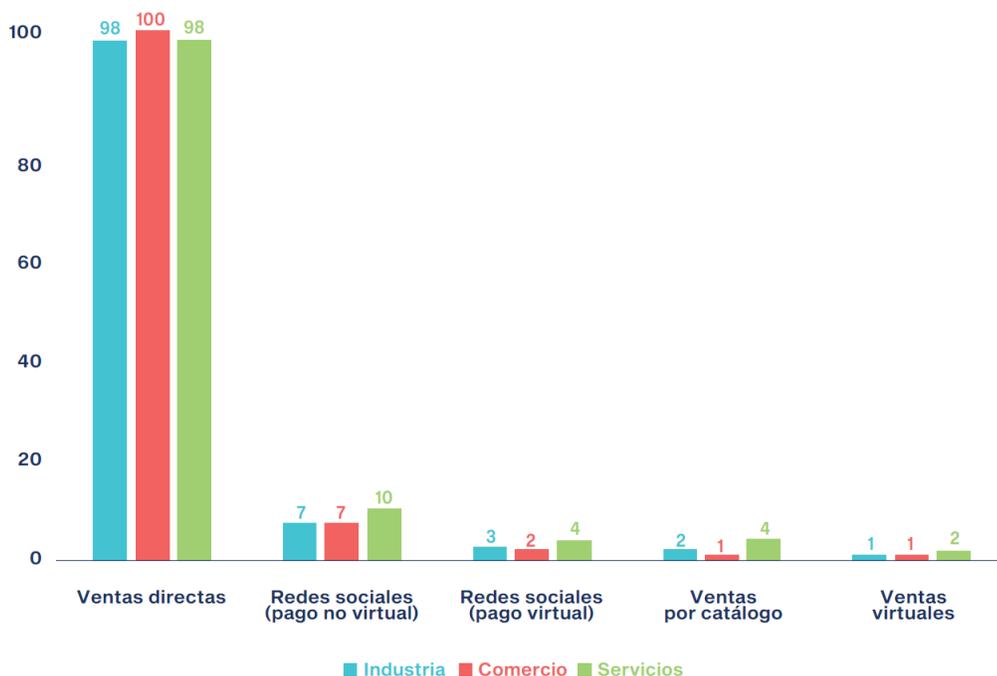


Fuente: ANIF, 2020

La mayoría de microempresas realiza sus ventas por vía directa (98% industria, 100% comercio y 98% servicios). También se observó alguna participación de los canales de redes sociales sin pago digital (7% industria, 7% comercio y 10% servicios), dejando menores participaciones para las ventas por redes sociales con pago virtual (3% industria, 2% comercio y 4% servicios) y por catálogo (2% industria, 1% comercio y 4% servicios), como se puede observar en la figura 22. (ANIF, 2020)

Figura 22.

Canales de Ventas del Negocio



Fuente: ANIF, 2020

1.2.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio

La ventaja competitiva se contextualiza como una diferenciación por parte de la empresa que sea de valor para sus clientes. Por lo que, para alcanzarla, se hace necesario la realización de acciones, que permitan una mayor eficiencia frente a sus posibles competidores. (Porter, 1990)

Bajo la perspectiva de las teorías administrativas, se definen varios aspectos relevantes para el desarrollo de ventajas competitivas para el modelo de negocio establecido.

Tabla 4.

Aportes de las Teorías Administración al Concepto de Ventaja Competitiva

Teoría Administrativa	Autor(es)	Propuesta respecto a la ventaja competitiva
Teoría de recursos y capacidades	Barney (2011), Barney (1991), Vivas-López (2013), Gent y Andalaft (2007), García (2006), Quezada (2004)	Los recursos y las capacidades crean diferenciaciones en las empresas. Procesos heterogéneos para generar ventajas competitivas.
Relaciones Interorganizacionales	Provan y Milward(1995)	Relacionarse, formar alianzas y cooperar entre sí, para ser competitivas, beneficiando a las empresas colaboradoras y a las partes interesadas.
Administración Estratégica	Teece, Pisano y Shuen (1997), Mintzberg (1978), De la Rosa, Barba y Montoya (2013)	Las organizaciones que planean estratégicamente: planean su futuro, consideran factores internos y externos, para ser innovadoras y generar ventajas competitivas, que permitan a la empresa posicionarse.
Teoría basada en la gestión del conocimiento	Nomaka y Takeuchi (1995), Nomaka (2007)	Fomentar el conocimiento dentro de la organización para aplicarlo en productos, servicios y procesos, que, mediante la innovación, genera una ventaja competitiva.

Fuente: Martínez, Arellano & Carballo, 2020

Por lo que basado en lo anterior, la empresa de consultoría J&M pretende establecer sus ventajas competitivas en los siguientes aspectos:

- **Recurso Humano:** Consolidación de un equipo de trabajo multidisciplinar , con conocimientos y capacidades, para la prestación de los servicios de una manera diferencial

basado, en la utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, para los clientes sobre nuestros 3 pilares: construcción de la planeación estratégica, fortalecimiento de cadenas de suministros y el posicionamiento de marca mediante Marketing Digital.

- **Servicio Integral:** La consolidación de procesos heterogeneos permite el desarrollo de ventajas competitivas, para este caso se identificaron los competidores principales, como se puede ver en la figura 23.

Figura 23.

Posibles Competidores para la Empresa de Consultoría J&M



Fuente: Elaboración propia, 2021

Identificando el desarrollo de ventajas competitivas basado en la innovación y diferenciales, al ser los únicos en prestar un servicio integral frente a la construcción de la planeación estratégica, el fortalecimiento de la cadena de suministros y el servicio de marketing digital, aprovechando las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

- **Generación de alianzas estratégicas para la prestación de los diferentes servicios,** aportando un ,mejoramiento en la productividad y eficiencia en los procesos así como también de una mayor oferta de servicios especializados.

- **Generación de ventajas competitivas mediante la gestión de conocimiento,** al promover procesos de aprendizaje continuo por parte de los integrantes de la empresa, generara espacios para la innovación y el desarrollo de ideas acordes a la planeación estratégica adaptada a las condiciones del mercado y las necesidades de los clientes.

1.2.10 Resumen de las Inversiones Requeridas

El capital requerido para iniciar la empresa es de \$ 16.500.000,00 para el primer mes estarán repartidos en propiedad planta y equipos, muebles y enseres, equipos de oficina y gastos de puesta en marcha. Adicionalmente para el primer año se necesitará una inversión de \$259.123.024,17 el cual consta de una inversión inicial por parte de los dos emprendedores de \$145.000.000 adicionalmente de un préstamo de \$130.623.024,17 este se pagará en 5 años con una tasa de interés del 14,79% este préstamo se solicitará con el fin de pagar los costos de nómina, costos operativos, marketing mix y los gastos fijos.

Tabla 5.

Resumen de Inversiones Requeridas

INVERSIÓN INICIAL		
Terrenos	-	
Propiedad, Plata y Equipo	\$ 1.500.000	
Muebles y Enseres	\$ 1.000.000	
Equipo de Oficina	\$ 4.000.000	
Equipo de Transporte	-	
Franquicias	-	
Patentes/Inv. en Intangibles	-	
Gastos de Puesta en Marcha	\$ 10.000.000	
TOTAL INVERSIÓN	\$ 16.500.000	
CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
	Meses	Valor
Costos Operativos	4	\$ 99.593.817,33
Nóminas	6	\$ 138.912.00
Marketing Mix	6	\$ 16.000.000
Gastos Fijos	4	\$ 4.617.206,84
TOTAL		\$ 259.123.024,17
TOTAL INVERSIÓN		\$ 275.623.024,17
Aporte de los Emprendedores		\$ 145.000.000
Préstamo a solicitar		\$ 130.623.024,17

Fuente: Elaboración propia, 2021

1.2.11 Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

Las proyecciones de ventas y rentabilidad se ven reflejadas en la siguiente tabla:

Tabla 6.

Proyecciones de Aumento de Ventas

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	2022	2023	2024	2025
Plan de Comunicación Inicial	12%	14%	14%	14%
Comisión Incremento en Ventas	60%	61%	41%	40%
Plan de Refuerzo	10%	12%	14%	18%
Campañas	10%	14%	16%	16%
Postear en Redes Sociales	15%	18%	16%	15%
Consultoría de Estrategia	10%	15%	18%	18%
Consultoría de Distribución	10%	15%	18%	18%

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

Tasa de Evaluación del Proyecto							15%
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	Inversión Año 0	2021	2022	2023	2024	2025	
	\$ -275.623.024,17	\$ 36.060.273,55	\$ 23.020.021,48	\$ 62.944.120,72	\$ 116.870.807,27	\$ 186.822.530,68	

Fuente: Elaboración propia, 2021

Para hacer la estimación de ventas del servicio se tuvieron en cuenta varios aspectos económicos, estadísticos y algunos de sentido común, se partió de la base de una estimación mensual de ventas que permita cubrir los gastos fijos del negocio. De tal manera, las proyecciones de ventas se estima que para el primer año se necesita un estimado de 13 clientes con relación al plan de comunicación inicial, además de campañas para gestionar las

comunicaciones para los clientes se estima postear en las redes sociales 325 publicaciones las cuales darán un ingreso adicional.

Por tal motivo, se estima que el nivel de ventas para el primer año tenga un valor en ventas de \$634.240.000 siendo el servicio insignia el plan de comunicación inicial y refuerzo , el cual genera un nivel de ventas del 26% cada uno con respecto a los otros servicios del portafolio de la empresa, aunque cabe destacar el rol de postear redes sociales y campañas que aunque su precio es mucho menor que el plan de comunicación su nivel de ventas es mucho mayor, pero no es significativo en la suma de las ventas totales.

Continuando con el segundo año, existe una variación porcentual del 14% en ventas totales con respecto al año anterior, es importante destacar que el servicio que permitió que la proyección de este año aumentara es la comisión incremento en ventas, puesto que tuvo una variación porcentual de 61% con respecto al año anterior, seguida de los servicios de postear en campañas y plan de comunicación, esta última siendo la más representativa del año pasado obtiene una variación del 26% en relación con al primer año. Con todo esto, el capital operativo para este año se ubica en un valor \$335.458.548 siendo mayor al año base, lo cual es un indicio positivo para la empresa puesto que si el margen operativo aumenta esto significa que la empresa está ganando más por cada peso que venda.

Con relación al tercer año, la proyección del margen operacional disminuyo en un punto porcentual ubicándose en un 14%, por lo cual no es un indicio negativo para la empresa, debido a que la variación no fue significativa. Para este año, el nivel de ventas se relaciona con un valor \$ 860.021.447 superando al año anterior con una variación porcentual del 14% y un margen operacional del 45%, cabe destacar que según lo proyectado el nivel de ventas fue mayor para

este año, pero sus costos anuales aumentarían a 13% comparado con el segundo año que sus costos solo aumentan en un 11% con respecto al año base.

Siguiendo con la proyección para el cuarto año, se estima que el nivel de ventas aumente en un punto porcentual ubicándose en un 20%, donde se destacan la participación de las consultorías en estrategia y distribución las cuales tienen un 20% de participación en el nivel total de ventas seguido por postear en redes y campañas con un 16%, de tal manera que se estima tener un valor de ventas de \$ 1.032.609.303,5 y un margen operacional de \$583.484.169,5 este último se mantuvo con respecto al año anterior, lo cual significa que no existe un detrimento considerable del margen operacional de la empresa. Así, para el último año proyectado (quinto año) se estima que la empresa tenga un nivel de ventas óptimo puesto que se ubica en un valor de \$ 1.253.827.379,4 siendo este el año más alto de todos los años proyectados, es de precisar que el margen operacional disminuye para ubicarse en una variación del 42% con respecto al año anterior proyectado, esto se debe a que han aumentado los costos anuales en un 18% algo que es necesario prever en una proyección, ya que el mercado se ve afectado por diferentes variables que pueden modificar la operación de una empresa.

1.2.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Tabla 7.

Proyección Estado de Resultados

Estado de Resultados					
	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$ 634.240.000	\$ 724.735.154,1	\$ 860.021.447	\$ 1.032.609.303,5	\$ 1.253.827.379,4
Costo Ventas	\$ 298.781.452	\$ 332.583.035,4	\$ 383.831.227	\$ 449.125.133,7	\$ 530.582.514,6
Utilidad Bruta	\$ 335.458.548	\$ 392.152.118,7	\$ 476.190.220	\$583.484.169,8	\$ 723.244.864,9
Gastos Aditivos y Vt.	\$ 277.824.000	\$ 284.658.470,4	\$ 293.995.268,2	\$ 303991.107,3	\$ 314.934.787,2
Gastos Fijos del Periodo	\$ 13.851.620,5	\$ 14.192.370,4	\$ 14.657.880,1	\$ 15.156.248,1	\$ 15.701.873
Otros Gastos	\$ 32.000.000	\$ 32.787.200	\$ 33.862.602,2	\$ 35.013.949,2	\$ 36.274.451,4
Depreciación	\$ 3.150.000	\$ 3.150.000	\$ 3.150.000	\$ 3.150.000	\$ 3.150.000
Utilidad Operativa	\$ 8.632.927,5	\$ 57.364077,9	\$ 130.524.451,5	\$ 226.172.865,1	\$ 353.183.753,3
Gastos Financieros	\$ 19.266.896,1	\$ 16.395.132,6	\$ 13.099.783,3	\$ 9.318.370,4	\$ 4.979.199,1

Utilidad Antes impuestos	\$ (10.633.968,6)	\$ 40.968.945,6	\$ 117.424.668,2	\$ 216.854.494,7	\$ 348.204.554,2
Impuestos	\$ -	\$ 12.700.373,1	\$ 36.401.647,1	\$ 67.224.893,4	\$ 107.943.411,8
Utilidad Neta	\$ (10.633.968,6)	\$ 28.268.572,5	\$ 81.023.021,0	\$ 149.629.601,3	\$ 240.261.142,4

Balance

	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Caja/Bancos	\$ 259.123.024,17	\$ 232.169.470,58	\$ 264.581.036	\$ 318.550.060,79	\$ 391.711.776,66	\$ 492.454.554,17
Fijo no Depreciable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fijo Depreciable	\$ 16.5000.000	\$ 16.5000.000	\$ 16.5000.000	\$ 16.5000.000	\$ 16.5000.000	\$ 16.5000.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 3.150.000	\$ 6.3000.000	\$ 9.450.000	\$ 12.600.000	\$ 15.750.000
Activo Fijo Neto	\$ 16.5000.000	\$ 13.350.000	\$ 10.200.000	\$ 7.050.000	\$ 3.900.000	\$ 750.000
TOTAL ACTIVO	\$ 275.623.024,17	\$ 245.519.470,58	\$ 274.781.036	\$ 325.600.060,79	\$395.611.776,66	\$ 493.204.554,17

Pasivo

Impuestos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ 12.700.373,1	\$ 36.401.647,1	\$ 67.224.893,4	\$107.943.411,8
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 12.700.373,1	\$ 36.401.647,1	\$ 67.224.893,4	\$107.943.411,8
Obligaciones Financieras	\$ 130.623.024,17	\$ 111.153.439,17	\$88.812.090,38	\$ 63.175.392,64	\$ 33.757.281,98	\$ -
PASIVO	\$ 130.623.024,17	\$ 111.153.439,17	\$ 101.512.463,52	\$ 99.577.039,76	\$ 100.982.175,33	\$ 107.943.411,79

Patrimonio

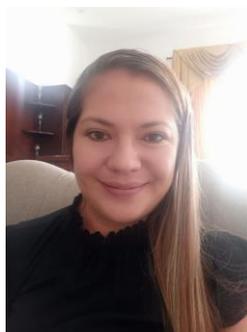
Capital Social	\$ 145.000.000	\$ 145.000.000	\$ 145.000.000	\$ 145.000.000	\$ 145.000.000	\$ 145.000.000
Utilidades del Ejercicio		\$ (10.633.968,6)	\$ 28.268.572,5	\$ 81.023.021	\$ 149.629.601,3	\$ 240.261.142,4
Total Patrimonio	\$ 145.000.000	\$ 134.366.031,41	\$ 173.268.572,48	\$ 226.023.021,03	\$ 264.629.601,33	\$ 385.261.142,37
TOTAL PAS + PAT	\$ 275.623.024,17	\$245.519.470,58	\$ 274.781.036	\$ 325.600.060,79	\$ 395.611.776,66	\$493.204.554,17

Fuente: Elaboración propia, 2021

Con las cifras proyectadas en las tablas anteriores, se estima que con esta proyección la empresa manejará unas finanzas acordes a una organización nueva que quiere crecer en un mercado competitivo.

1.2.13 Equipo de Trabajo

Margarita Milena López Martínez



Economista y Negociador Internacional candidata a la Maestría de Administración (MBA), con 8 años de experiencia como docente universitaria en áreas como: Fundamentos de Economía, Microeconomía, Macroeconómica, Economía Internacional, Pagos y Coberturas Cambiarias y Control de Costos. Igualmente, con 6 años de experiencia como empresaria dentro del sector comercio en la importación y venta al por mayor y por menor de artículos para bebés y niños. Actualmente su empresa cuenta con dos puntos de venta físicos, una tienda virtual y una distribución al por mayor direccionada a establecimientos tipo pañaleras.

Jorge Bernal Robayo



Ingeniero Industrial candidato a la Maestría de Administración (MBA), con más de 25 años de experiencia en el sector financiero y de las tecnologías, actualmente se desempeña como Presidente de Pagos GDE S.A. una Sociedad Especializada de Depósitos y Pagos Electrónicos (SEDPE), entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia y está catalogada como Fintech, anteriormente se desempeñó como Gerente Canales y Banca Digital en Bancamía, en el cual se destacó por la implementación de canales digitales para la población más vulnerable, así como la transformación de Bancamía para ser un banco pagador de subsidios que otorga el gobierno, se desempeñó como Presidente del Comité de Canales Digitales de Asobancaria, adicionalmente cuenta con gran experiencia en canales transaccionales, dado que trabajo en la red de cajero automáticos Servibanca como Director Comercial y la multinacional Evertec como Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios.

1.3 Análisis del Sector

1.3.1 Caracterización del Sector

Para el modelo de negocio se caracteriza el sector de servicios o terciario, definido como todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como lo son el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios profesionales, el gobierno, la publicidad, entre otros. (Superintendencia Industria y Comercio, 2020)

Tabla 8.

Ingresos Nominales Sector de Servicios III Trimestre 2019

Sección	División	Descripción	Total Ingresos nominales		
			Variación anual (%)	Variación año corrido (%)	Variación doce meses (%)
H	División 52	Almacenamiento y actividades complementarias al transporte	9,9	10,6	10,7
H	División 53	Correo y servicios de mensajería	7,4	9,8	6,8
I	División 56	Restaurantes, catering y bares	4,9	3,8	3,5
J	División 59, excepto Clase 5920	Producción de películas cinematográficas y programas de televisión	13,6	12,4	3,6
J	División 60 y Clase 6391	Actividades de programación y transmisión, agencias de noticias	4,8	-1,7	-3,3
J	División 61	Telecomunicaciones	4,2	4,1	2,9
J	División 62, División 63, excepto Clase 6391	Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos	16,7	17,7	16,4
LN	Sección L, División 68, Sección N, Divisiones 7710, 7729 y 7730	Inmobiliarias, de alquiler y arrendamiento	5,2	10,3	9,3
M	Divisiones 69, 70, 71, 72, Clase 7320, División 74	Actividades profesionales científicas y técnicas	-2,3	-6,1	-3,8
M	Clase 7310	Publicidad	0,5	2,4	3,0
N	Divisiones 78, 80 y 81, excepto Clase 8130	Actividades de empleo, seguridad e investigación privada, servicios a edificios	3,1	3,1	3,6
N	División 82	Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades	10,8	7,6	9,3
P	Grupo 854	Educación superior privada	4,3	2,5	2,3
Q	Divisiones 86 y 87, excepto Clase 8790	Salud humana privada	7,8	5,1	5,4
S	Divisiones 90, 92, 93, 95 y 96	Otros servicios de entretenimiento y otros servicios	8,5	5,7	6,3

Fuente: DANE y Secretaria de Desarrollo Económico, 2019

Para el año 2019, en Colombia las actividades como la publicidad aunque creció solo un 0.5% demuestra su dinamismo y aporte al sector de servicios, así como también las actividades

administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades con un crecimiento del 10.8% con respecto al tercer trimestre del año 2018 y las telecomunicaciones con un 4.2%.

Tabla 9.

Unidades Productivas Creadas por Sector Económico julio-septiembre. 2020/19

Sector Agregado	Jul -Sept 2019	Jul -Sept 2020	Variación %	Contribución
Comercio	30.806	37.984	23,3	8,7
Industria	7.778	8.396	7,9	0,8
Construcción	3.543	3.448	-2,7	-0,1
Extracción	332	232	-30,1	-0,1
Resto	1.841	1.729	-6,1	-0,1
Agricultura	1.848	1.599	-13,5	-0,3
Servicios	36.223	31.336	-13,5	-5,9
Total	82.371	84.724	2,9	2,9

Fuente: RUES – Registro Unico Empresarial y Social, 2020

Con base a la anterior tabla, se caracteriza una disminución en la cantidad de unidades productivas para el sector servicios, este continua teniendo la segunda participación porcentual de los sectores economicos en Colombia.

Tabla 10.

Unidades Productivas por Ramas de Actividad Económica julio-septiembre. 2020/19

Actividad Económica	Jul -Sept 2019	Jul -Sept 2020	Variación %	Contribución
Comercio al por mayor y al por menor; Vehículos	30.806	37.984	23,3	8,7
Transporte y Almacenamiento	2.511	3.193	27,2	0,8
Industrias manufactureras	7.778	8.396	7,9	0,8
Información y comunicaciones	2.087	2.518	20,7	0,5
Actividades profesionales, científicas y técnicas	4.969	5.043	1,5	0,1
Actividades de los hogares en calidad de empleadores	7	11	57,1	0,0
Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales	9	12	33,3	0,0
Actividades mobiliarias	1.293	1.292	-0,1	0,0
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	33	31	-6,1	0,0
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	114	102	-10,5	0,0
Distribución de agua, saneamiento ambiental	506	446	-11,9	-0,1
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	1.054	993	-5,8	-0,1
Construcción	3.543	3.448	-2,7	-0,1
Explotación de minas y canteras	332	232	-30,1	-0,1
Actividades financieras y de seguros	1.001	867	-13,4	-0,2
Educación	738	603	-18,3	-0,2
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1.848	1.599	-13,5	-0,3
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	3.036	2.610	-14,0	-0,5
Otras actividades de servicios	4.467	3.808	-14,8	-0,8
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	4.159	3.418	-17,8	-0,9
Alojamiento y Servicios de Comida	12.080	8.118	-32,8	-4,8
Total	82.371	84.724	2,9	2,9

Fuente: RUES – Registro Unico Empresarial y Social, 2020

Así mismo con respecto a las ramas de la actividad económica se resalta un crecimiento del 1.5% en la creación de unidades productivas en las actividades profesionales, científicas y técnicas entre julio-septiembre del año 2020 con respecto al año 2019.

Frente al contexto de Bogotá, el mayor crecimiento del PIB del 2019 con respecto al 2018, se encuentra explicado por el incremento en actividades de comercio al por mayor y por menor, transporte, alojamiento y de servicio de comida (5.5%). Dentro de la segunda rama

economica en crecimiento durante el 2019 se encuentra las actividades financieras y seguros (4.8%), posteriormente las actividades profesionales, cientificas y tecnicas (4.1%).

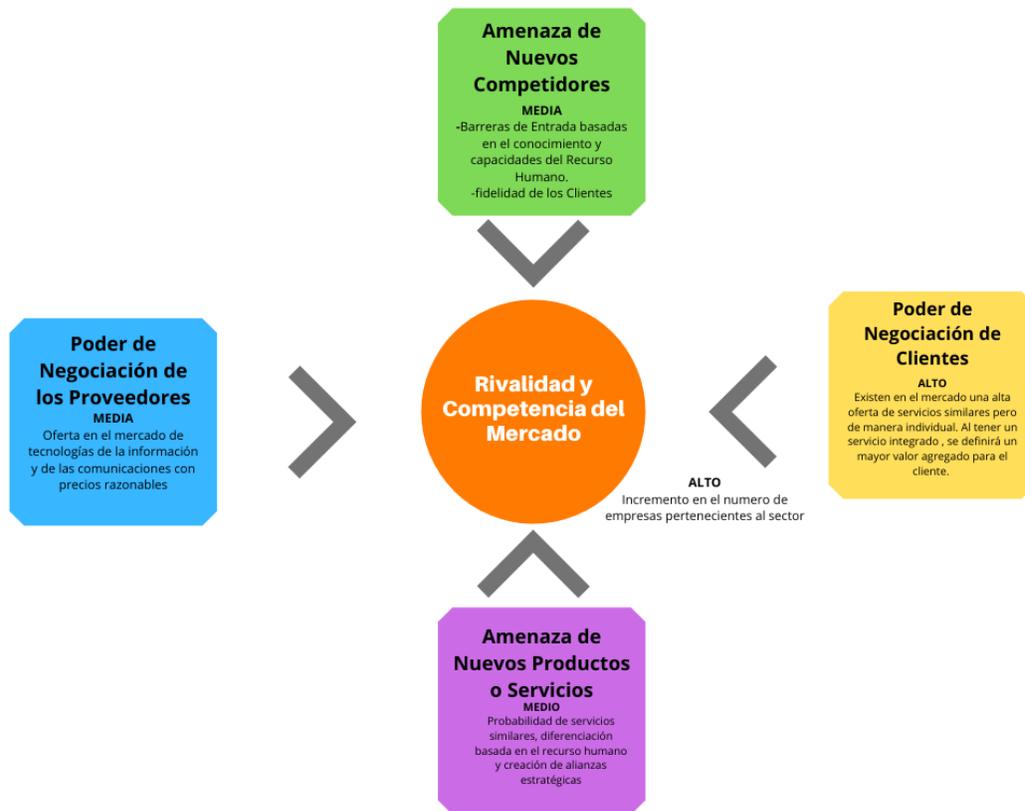
1.3.2 Análisis de las Fuerzas que Impactan el Modelo de Negocio

Las fuerzas competitivas de Porter (2009) permiten a la gerencia de las empresas enfrentar con estrategias los factores externos que pueden afectar la posición de éxito a largo plazo dentro de la industria y de superar a los competidores. (Torres & Martínez, 2018)

Este modelo explica como tres fuerzas externas y dos fuerzas internas se combinan para dar forma a la intensidad de la competencia, por lo que es utilizada como una evaluación cualitativa preliminar para el posicionamiento estrategico de la empresa. Estas fuerzas se denominan: Amenaza de nuevos participantes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y la industria. (Harper, 2019)

Figura 24.

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: (Propia, 2021)

- **Amenaza de entrada de los competidores potenciales.** Según David (2013), las barreras contra el ingreso de nuevos aspirantes pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, la falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la potencial saturación del mercado.

Para este modelo de negocio, se considera que las barreras de entrada estas basadas en los conocimientos especializados por parte del recurso humano, el logro de alianzas estratégicas con empresas reconocidas, la obtención de tecnología para la ejecución de los procesos más eficientes para nuestros clientes y la lealtad por parte de los consumidores.

- **Poder de negociación de los proveedores.** Porter (2009) propone que los proveedores acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la empresa. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final.

El poder de negociación con proveedores es medio, en la medida en que existen en el mercado una gran oferta de plataformas tecnológicas para la creación de páginas web, las plataformas de pagos cobran porcentajes bajos, así como la utilización de redes sociales para el posicionamiento de marca.

Con respecto a la adquisición de software para la oferta de ésta propuesta; en el servicio de fortalecimiento de las cadenas de suministro mediante el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, se considera que en el momento se encuentra una gran oferta en el mercado, lo que también incide en precios razonables.

- **Poder de Negociación de los Clientes.** Los clientes influyentes, pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones, lo cual hace

subir los costes, y enfrentando, en general, a los distintos participantes de una empresa (Porter, 2009)

Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes de una empresa, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios. (Donawa & Morales, 2018, p. 101)

Para nuestro modelo de negocio, al existir una alta oferta de empresas con servicios similares lo hacen de manera individual, es decir, todavía no existe una empresa que ofrezca los tres servicios de manera integral, aportando mayor valor agregado para el cliente a la hora de pretender negociar el precio.

- **Productos sustitutivos como amenaza.** Porter (2009) distingue que un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una empresa, pero de manera distinta. Cuando la amenaza de sustitutivos es elevada, la rentabilidad de la empresa se reduce, pues los productos sustitutivos no solo limitan los beneficios en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que una empresa puede capitalizar en los buenos tiempos. (Donawa & Morales, 2018, p.103)

Al existir una alta posibilidad de oferta de servicios similares pero de manera individual, la empresa de consultoría J&M espera diferenciarse al ofertar un servicio integral, con ventajas competitivas basadas en el conocimiento y capacidades del recurso humano, así como de la generación de alianzas estratégicas con empresas reconocidas aportando mayor valor para sus clientes y el logro de su fidelización.

- **Rivalidad entre competidores existentes.** Porter (2009), adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una empresa. El grado de rivalidad que hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, primero, de la intensidad con la que las empresas compiten, y segundo, de la base sobre la que están compitiendo. (Donowa & Morales, 2018, p. 104)

Tabla 11.

Unidades Productivas Creadas por Sector Económico Julio-Septiembre.2020/19

Sector Agregado	Jul -Sept 2019	Jul -Sept 2020	Variación %	Contribución
Comercio	30.806	37.984	23,3	8,7
Industria	7.778	8.396	7,9	0,8
Construcción	3.543	3.448	-2,7	-0,1
Extracción	332	232	-30,1	-0,1
Resto	1.841	1.729	-6,1	-0,1
Agricultura	1.848	1.599	-13,5	-0,3
Servicios	36.223	31.336	-13,5	-5,9
Total	82.371	84.724	2,9	2,9

Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social

Con base a la anterior tabla, el sector de servicios es el segundo sector después de comercio con mayor número de unidades productivas creadas entre julio y septiembre del año 2020 con respecto al año 2019. Adicionalmente, dentro de las ramas de la actividad económica en el sector servicios se resalta un crecimiento del 1.5% en la creación de unidades productivas en las actividades profesionales, para el mismo periodo de tiempo.

1.3.3 *Análisis de Oportunidades y Amenazas*

El modelo PESTEL consiste en un análisis de los factores del entorno Macro que inciden en el crecimiento o declive de los mercados y al mismo tiempo ofrece información valiosa para el posicionamiento, el potencial y el rumbo adoptar por los negocios. La palabra PESTEL caracteriza los factores: Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ecológicos o Medioambientales y Legales. (Jaramillo, 2009, p. 3)

En la tabla 12 se analizan los factores aplicables a la idea de negocio de Consultoría J&M:

Tabla 12.

Factores de PESTEL aplicados a la idea de negocio

FACTORES PESTEL	CARACTERIZACIÓN
P	<p>Gobierno nacional actual, tiene como principales pilares la legalidad el emprendimiento, la equidad, con ejes transversales en materia de: infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación. (Bancomundial, 2020)</p> <p>Esto es bueno para la idea de negocio, ya que se podría obtener algún tipo de ayuda por parte del gobierno para el emprendimiento.</p> <p>Frente a la crisis de la COVID -19, el gobierno implemento medidas de respuesta de emergencia temprana. Estímulo fiscal (1,4% del PIB) para recursos adicionales al sistema de salud, líneas especiales de crédito para empresas, aplazamiento en la recaudación tributaria, aranceles más bajos para importaciones estratégicas de salud. (Bancomundial, 2020)</p> <p>Esto es bueno para nosotros porque se podría obtener un crédito para obtener la inversión inicial.</p> <p>Colombia tiene un historial de gestión macroeconómica y fiscal prudente, a pesar de la desaceleración económica. (Bancomundial, 2020) Esto es bueno para nosotros, porque al tener una estabilidad macroeconómica inversionistas extranjeros tienen más confianza en invertir en el país.</p>

E

Según el informe de Percepción de Corrupción de Transparencia Internacional, Colombia se mantiene entre 36 y 37 puntos sobre 100, desde hace 12 años, haciendo parte del grupo de países más rezagados. (Amat, 2020)

Esto no es tan favorable para la idea de negocio, porque afecta la inversión extranjera directa.

Se proyecta una contracción económica para Colombia del 7.5% en 2020. (BBVA Research, 2020)

Esto no favorece a la idea de negocio, porque afecta la demanda del servicio que ofertado.

Política monetaria y fiscal expansiva, para contrarrestar los efectos de la crisis en 2020. (Bancomundial, 2020)

Tasa de interés al 2.0% para los próximos meses. Esto es bueno para la propuesta, porque al disminuir tasas de interés se puede acceder a créditos más económicos

Según el Banco Mundial, se prevé un fuerte repunte en el crecimiento económico para el 2021-2022, siempre que la pandemia sea corta. Esto es bueno pue, al esperar una recuperación de la economía que permita su dinamización de las empresas colombianas

La tasa de cambio oscilará en torno a los 3.700 pesos por dólar en lo que resta del año. En 2021 se promediará a 3.570 pesos por dólar. (BBVA Research, 2020)

Esto es malo porque, se desincentiva la importación y uno de nuestros sectores objetivo es el comercio al por menor.

Reducción de la inflación significativa cerrando el 2020 en 1.9% y 2021 en 2.8%. Esto es desfavorable porque, bajan los precios de los bienes y servicios que los clientes ofertan disminuyendo su rentabilidad.

La tasa de desempleo alcanzó el 24.7% para el mes de julio de 2020. (DANE, 2020)

Esto de alguna forma es malo porque, es un indicador de cómo se encuentra

la economía en el país.

Programa Aldea de iNNpuls Colombia para incentivar los emprendimientos en Colombia. (Dinero, 2020)

S

El número de emprendimientos en Colombia se ha incrementado a pesar de la pandemia. Con 98.709 como persona natural y 33.139 como sociedades. La mayor cantidad de empresas se encuentran en los sectores de servicios, industria y comercio, alcanzando una participación del 91.85%. (Confecámaras, 2020)

Esto es bueno porque, se ha incrementado el tamaño de mercado objetivo

Según iNNpuls Colombia, el 53% de los emprendedores líderes de las empresas tienen formación profesional. Esto es bueno porque, será más fácil implementar la estrategia.

Según el reporte Global de Emprendimiento Amway 2015, Colombia es un país que tiende a tener ciudadanos interesados por el emprendimiento, con un 90% de actitud positiva. Como principal motivación es el hecho de ser su propio jefe. (Finanzas Personales, s.f.)

Se caracteriza mayor proporción de hombre que mujeres como emprendedores. (Santiago, Márquez, De Oro, & Ardila, 2017)

De acuerdo al tipo de empresarios formales, una alta proporción cuentan con nivel de ingresos medio/alto. (Santiago, Márquez, De Oro, & Ardila, 2017) Esto es bueno porque, indica que el empresario podría generar una inversión en los servicios que se ofertarán.

La mitad de la población con conectividad a internet limita el uso de la red a aspectos básicos como el entretenimiento y la comunicación. Esto es bueno porque, indica que los clientes finales usan el internet también para realizar compras.

El tiempo promedio de los usuarios de internet pasan utilizando este servicio, desde cualquier dispositivo tecnológico, es de 9 horas y 10 minutos. Esto es bueno porque, indica la manera de llegarles a los clientes finales.

T

Según el Ministerio de las TIC, para finales del año 2019 Colombia contaba con 30.98 millones de accesos a internet móvil con tecnologías 4G.

El número de usuarios conectados a internet es de 35 millones, es decir, el 69% de la población tiene acceso a este servicio.

E

Cada vez las empresas adoptan un compromiso en favor del desarrollo social y la protección del medioambiente. Lo que el ahorro del papel desempeña un rol importante, por eso para las empresas formales y responsables de impuestos es obligatorio la facturación electrónica. Esto es bueno porque, indica la forma de facturación y el auge por cuidar el medio ambiente.

L

Estatuto del consumidor colombiano, Ley 1480 de 2011 “Ventas a distancia” reglamentación que se debe tener en cuenta para la implementación del modelo de negocio, para así no convertirse en una amenaza sino en una oportunidad.

Ley 527 de 1999. Ley 1341 de 2009 “Ley de Comercio Electrónico” reglamentación que se debe tener en cuenta para la implementación del modelo de negocio, para así no convertirse en una amenaza sino en una oportunidad.

Superintendencia de Industria y Comercio reglamentación que se debe tener en cuenta para la implementación del modelo de negocio, para así no convertirse en una amenaza sino en una oportunidad.

Ley 1273 de 2009, “Protección de la información y de los datos”. Reglamentación que se debe tener en cuenta para la implementación del modelo de negocio, para así no convertirse en una amenaza sino en una oportunidad.

La crisis de la pandemia del coronavirus ha configurado un entorno altamente volátil y competitivo, exigiendo así a las empresas a adaptar sus estructuras organizacionales a los requerimientos del mercado y las diferentes situaciones exigidas por el Gobierno, como las cuarentenas, el distanciamiento social y demás medidas de bioseguridad. Lo que ha conllevado a desarrollar amenazas y oportunidades, en las que un modelo de negocio como el nuestro deberá identificar para posteriormente crear estrategias que permitan la consolidación de ventajas competitivas.

El distanciamiento social ha creado la necesidad de consolidar procesos de E-commerce para el posicionamiento e incremento de las ventas por parte de las pymes, que por otro lado ha desplazado las ventas físicas, causando así mismo la quiebra de muchas de ellas. Lo que es una situación que permite la configuración de una oportunidad de mercado para la empresa de Consultoría J&M.

Adicionalmente, la crisis económica vivida actualmente permite evaluar las formas en que las cadenas de suministro de las pymes se encontraban establecidas y como mediante el uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, se origina la oportunidad de consolidar cadenas de suministro globales sin la necesidad de tener un contacto físico o incurrir en alto gastos en viajes y demás.

1.3.4 Conclusiones Sobre la Viabilidad del Sector

Después de realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el PESTEL se puede concluir que el sector es viable, a pesar de la alta competencia que tiene, dada la gran cantidad de unidades productivas, demostrando su gran dinamismo económico. El surgimiento de la pandemia ha configurado amenazas pero así mismo oportunidades, y para nuestro caso, la oferta

de servicios de consultoría para pymes permite configurar una generación de valor, aprovechando la tendencia en el uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, para el fortalecimiento de las cadenas de suministro con enfoque global y el posicionamiento de marcas e impulso de las ventas mediante las redes sociales, el diseño de las páginas web y la implementación de las plataformas de pagos.

2. Segunda Parte

2.1 Estudio Piloto de Mercado

2.1.1 Marco Referencial

- Plan de Negocio

Documento guía que describe los objetivos de emprendimiento y las acciones que deben realizarse para alcanzarlos. Permitiendo así la disminución de los riesgos inherentes a este. (Empretec)

- Modelo de Negocio

Según (Zott y Amit, 2009), “se define como la forma en que una empresa hace negocios con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específica que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado, como esas actividades están relacionadas entre sí, y quien lleva a cabo esas actividades” (Preciado & Oliva, 2011)

- Empresa Sostenible

Empresas que alinean el crecimiento empresarial y la creación de empleos productivos y de trabajo decente con objetivos de desarrollo sostenible. (Organización Internacional del Trabajo, 2014)

- **Servicios**

Se definen como actividades identificables, intangibles y perecederas, el cual su creación puede estar relacionada o no con un producto físico, satisfaciendo las necesidades y deseos de los clientes. (Thompson, 2006)

- **Consultoría**

Es un servicio prestado por un profesional idóneo (con conocimiento, capacidad y experiencia) a una organización, con el fin de contribuir a la solución de sus problemas y el logro de sus objetivos. (Zapata, Rivillas, & Cardona, 2010)

- **ECommerce**

El comercio electrónico, es el intercambio de productos o servicios usando redes computacionales, específicamente internet. (Ramon, 2020)

- **Planeación Estratégica**

Según Serna (1994), “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente externa e interna, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. (Pérez, Espinosa, & Salas)

- **Cadena de valor**

Michael Porter propuso el concepto de cadena de valor, como una serie de etapas, va agregando valor para sus clientes y grupos de interés, creando ventajas competitivas para la empresa. (aiteco, s.f.)

- **Cuarta Revolución Industrial**

Se define como la transición hacia nuevos sistemas que están contruidos sobre la infraestructura de la revolución digital, el cual beneficiara a quienes sean capaces de innovar y adaptarse a las nuevas condiciones del entorno. (Perasso, 2016)

- **Digitalización**

Es la transformación de los procesos analógicos y objetos físicos en digitales.

- **Sistemas Digitales**

Cualquier dispositivo destinado a la generación, transmisión, procesamiento o almacenamiento de señales digitales. (Delgado)

- **Sistemas de Comunicación**

Sistema que permite la transmisión de la información, a través del espacio y el tiempo, desde un punto llamado fuente hasta otro punto de destino. (Dip, 2008)

- **Redes Sociales**

Boyd y Ellison (2007) definen la red social como un servicio que permite a los individuos construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado, articular una lista de otros usuarios con los que comparte una conexión. Ver y recorrer su lista de las conexiones y de las realizadas por otros dentro del sistema. (Flores Cueto, Morán Corzo, & Rodríguez Vila)

2.1.2 *Análisis y estudio de mercado*

- **Tendencias del mercado.** Conocer y analizar las tendencias del mercado al que se quiere incursionar es importante ya que permite entender el comportamiento del mercado y de esta manera tomar decisiones estratégicas. Asimismo, de dicho análisis es posible comprender el comportamiento de los consumidores y lo que está pasando en ese mercado, de esta manera será posible entender la relevancia de la creación de la firma consultora y principalmente el enfoque que se le quiere dar.

Las consultorías pertenecen al sector servicios; teniendo en cuenta lo anterior, para esta idea de negocio es importante conocer cómo se ha comportado el subsector de actividades

profesionales, científicas y técnicas, pues durante el segundo trimestre del 2020 se presentó una variación negativa de 16.2% en los ingresos nominales, dato consistente con la desaceleración económica que presentó el país; derivada de la pandemia. Así mismo, en el 2019 también se presentó una disminución de los ingresos nominales, pero en menor proporción, siendo esta de 4,3%. (Alcaldía mayor de Bogotá, 2020)

Existen distintos tipos de consultoría, pero los más comunes son las consultorías financieras, en marketing, tecnológica o informática, especializada, en calidad y procesos, organización y recursos humanos, entre otras. Los servicios de consultorías más demandados en tiempos de pandemia en distintos países del mundo han sido aquellos que reestructuren la relación con el cliente y es en este aspecto donde el marketing digital presenta un papel importante en las empresas, ya que la diversidad de canales de comunicación, medios de pago y servicio pueden fidelizar al cliente. Otros de los servicios demandados en los últimos tiempos son la innovación tecnológica como la implementación de Big Data que permite entender la demanda y ajustarse de una manera más precisa a esta mediante el análisis de un amplio volumen de datos; asimismo, el comercio electrónico, debido a la facilidad que tiene el consumir de adquirir bien y servicios, es una herramienta que la mayoría de las empresas desean implementar. Además, la gestión del cambio es un servicio en consultoría que pretende facilitar la adaptación a los cambios, que se puedan presentar en el entorno o sector económico y que impacten los diferentes procesos de las empresas. (Pymes y Autónomos, 2020)

- **Segmentación de Mercado Objetivo.** El mercado objetivo para llevar a cabo las consultorías son las MiPymes (microempresas, pequeñas y medianas empresas), que se encuentren en la ciudad de Bogotá y que pertenecen a cualquier sector económico. Es importante

mencionar que Bogotá es la ciudad elegida para prestar nuestro servicio de consultoría debido a que en primer lugar el impacto que ha tenido el COVID en la ciudad ha sido significativo y negativo principalmente y en segundo lugar es la ciudad que más aporta al PIB del país con un 25, 5% a 2019 según el DANE; lo anterior evidencia que Bogotá es el centro económico y empresarial del país. Desde 2017 el crecimiento del PIB de la ciudad presenta una tendencia positiva exceptuando el año 2020 y se evidencia una recuperación en el año 2021; para el año 2019, la ciudad tuvo un crecimiento de 2 puntos porcentuales por encima del crecimiento que presentó Colombia para esta misma fecha. (DANE, 2020)

Teniendo en cuenta que los servicios de consultoría estarán enfocados en apoyar la construcción del plan estratégico e indicadores de seguimiento, la implementación de planes de acción para alcanzar objetivos determinados y la asesoría en el uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, nos enfocaremos en empresas cuya fecha de matrícula ante la cámara de comercio de Bogotá sea reciente, es decir utilizaremos una ventana de tiempo de cuatro años hacia atrás. Por lo tanto, aquellas empresas que estén recientemente constituidas y que su fecha de matrícula se encuentre en los años 2017, 2018, 2019, 2020 y lo corrido del 2021.

Como se mencionó anteriormente, se prestará el servicio de consultoría a MiPymes pertenecientes a todos los sectores económicos. Aun así, los sectores que más aportan al PIB de la ciudad son comercio con 19%, administración pública y defensa con 18%, actividades inmobiliarias con 13% actividades profesionales, científicas y técnicas y las actividades financieras y de seguros con 9% y manufacturas con 8%. Por lo tanto, se espera que las empresas a asesorar pertenezcan principalmente a estos sectores aun cuando nuestra oferta está abierta a todos los sectores de la economía.

- **Descripción de los Consumidores.** En Colombia, se creó la Ley 590 del 2004 para el fomento de las micro, pequeña y mediana empresa, estas son clasificadas con base a la cantidad de trabajadores que cada uno posee, así como el monto de los activos totales a nombre de la empresa (Editorial La República S.A.S, 2020). Los detalles son mostrados a continuación en la tabla 18.

Tabla 13.

Clasificación MiPymes

	Número de empleados	Activos Totales
Micro	Menor a 10	Menor a 501 SMMLV*
Pequeña	Entre 11 y 50	Mayores a 501 SMMLV y menores a 5.001 SMMLV
Mediana	Entre 51 y 200	Entre 5.001 SMMLV y 15.000 SMMLV

Nota: SMMLV*: salarios mínimos mensuales legales vigentes, para el año 2021 este valor corresponde a \$908,526 pesos colombianos.

Fuente: elaboración propia, 2021

Además, el gobierno colombiano expidió el decreto 957 del 2019, en el que se fijan ingresos por actividades ordinarias anuales en algunos sectores, como una categoría adicional para que las empresas puedan ser consideradas como una MiPymes. A continuación, se incluye la información estipulada para el sector de servicios, el sector de comercio y el de manufactura; el decreto afirma que aquellas empresas que estén en un sector diferente a las tres anteriores, deberá de guiarse por el mismo umbral definido para el macrosector de manufactura. (Editorial La República S.A.S, 2020)

Tabla 14.

Umbrales Según Sectores

Número de ingresos	Sector Servicios	Sector Comercio	Sector Manufactura
Micro	Hasta \$1.131 millones	Hasta \$1.535 millones	Hasta \$811 millones
Pequeña	Desde \$1.131 millones hasta \$4.523 millones	Desde \$1.535 millones hasta \$14.781 millones	Desde \$811 millones hasta \$7.027 millones
Mediana	Desde \$4.523 millones hasta \$16.558 millones	Desde \$14.781 millones hasta \$74.066 millones	Desde \$14.781 millones hasta \$59.527 millones

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. 2021

Según la Cámara de Comercio de Bogotá al 28 de febrero de 2021 las empresas de Bogotá se concentran en tres sectores, servicios (45 %), comercio (34 %) e industria (12 %). El sector de servicios, también conocido como el sector terciario es considerado como aquel en el que la actividad económica es la producción de servicios para la satisfacción de las diferentes necesidades de las personas (Agencia Logística Fuerzas Militares, 2020).

Asimismo, según el DANE el sector servicios comprende actividades como alojamiento, restaurantes, agencias de viaje, auxiliares al transporte, postales y correo, inmobiliarias y alquiler de maquinaria y equipo, publicidad, obtención y suministro de personal, informática, telecomunicaciones, actividades empresariales, salud privada, educación superior privada y actividades de entretenimiento. Por otro lado, el comercio al por menor o también llamado minorista según el DANE, es la reventa (compra y venta sin transformación) de mercancías o productos que son destinados para el consumo o uso personal o doméstico, quien sería el

consumidor final (DANE, 2020). Asimismo, según el Ministerio de educación de Colombia el sector de agroindustria es considerado como aquel en el que las empresas tienen como actividad económica la transformación de insumos agrícolas (cultivos), pecuario (ganado), avícola (aves), acuícola (pesquero) y forestal (silvicultor) (Sector Agroindustria - Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2021).

Teniendo en cuenta lo anterior, las empresas a las que se les ofrecerá el servicio de consultoría pertenecerán principalmente a estos sectores debido a su representatividad en el mercado en cuanto al aporte al PIB y al gran número de empresas que pertenecen.

- **Tamaño del Mercado.** Según la Cámara de Comercio de Bogotá al 28 de febrero de 2021 en la región y en Bogotá hay 464.507 empresas activas. El 99% de estas empresas son MiPymes donde 407.503 son microempresas correspondientes al 88%, 41.062 son empresas pequeñas, es decir el 8.8% y 11.851 empresas medianas equivalentes al 2.5%.

En Bogotá para noviembre del 2020, se encontraban 380.414 MiPymes, siendo la mayoría microempresas representando más del 90% del total, seguido por pequeñas y finalmente medianas empresas. Las localidades en la ciudad con mayor cantidad de PYMES en orden descendiente son Suba, Usaquén, Kennedy, Chapinero y Engativá (Bogotá, C. D. C., 2021), juntas representando la ubicación de más del 50% de las empresas. Así mismo, el principal sector al cual pertenecen las empresas son el sector servicio, seguida del comercio al por mayor y al por menor y en tercer lugar industria. (Portafolio, 2020)

- **Riesgos y Oportunidades del Mercado.** Existen varios riesgos y oportunidades asociados a la prestación de servicios de consultoría a MiPymes principalmente derivados de la

pandemia. Muchas empresas han cerrado, han disminuido sus ingresos y han reducido su personal, ya que han sido las principalmente afectas.

Un estudio realizado por Facebook, el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) encontró que las empresas lideradas por una sola persona han sido las más afectadas, muchas de estas cerraron y terminaron su operación entre enero y mayo de 2020, en algunos países la cifra alcanzó el 50%. Las empresas que siguieron operando han presentado reducción en ventas frente al mismo periodo del año 2019, aproximadamente el 62% de las encuestadas en el estudio realizado por estas tres entidades. Así mismo, la disminución de la demanda es otro factor que afecta directamente a las MiPymes, pues las dinámicas sociales que enfrenta hoy en día el mundo han cambiado la manera en que se relacionan oferentes y demandantes de bienes y servicios.

De esta situación se derivan tanto riesgos como oportunidades para la creación de una empresa consultora. Uno de los riesgos es que la disposición de las MiPymes para contratar servicios que potencien su negocio es baja debido a que hay necesidades inmediatas como pago a acreedores y o proveedores o hasta salvar puestos de trabajo, entre otras; por lo tanto, adquirir este tipo de servicios pasa a un segundo plano y no es una prioridad para las empresas dada la difícil situación a la que se han enfrentado.

Aun así, surge oportunidad cuando el propósito o mecanismo para adaptarse, reestructurarse o recuperarse de esta situación puede ser la asesoría de expertos en distintas temáticas como lo son el posicionamiento de marca, el fortalecimiento de la cadena de valor y la planeación estratégica, y más aún cuando el costo de ese servicio está ligado al resultado en ventas que produce dicha asesoría. De igual manera, el número de empresas que al momento

demandarían este servicio es alto, pues la crisis generó muchas necesidades que se pueden suplir mediante la consultoría.

Otro riesgo es el elevado número de empresas consultoras que prestan distintos servicios y que tienen reconocimiento en el mercado debido a su trayectoria y resultados con los clientes a los que les han prestado servicios. Cabe resaltar que la diversidad aumenta la competencia y esta puede ser en precios de los servicios ya que están atados al resultado de las ventas posterior a la asesoría, lo anterior genera una oportunidad para la consultora ya que es posible capturar en el mercado aquellas empresas o emprendimientos que se están reestructurando o que están iniciando.

Es importante mencionar que darse a conocer y poder llegar al mercado de las consultorías es una de las labores más importantes y una oportunidad para posicionar a la empresa en el mercado. Finalmente, una gran oportunidad con la que contaría la consultora es tener un portafolio de servicios diversificado que abarca tres grandes áreas ya que los principales competidores cuentan con uno o dos servicios de los que ofrecemos, pero no con los tres y esto es un diferencial y valor agregado de nuestra empresa que puede ser utilizado para atraer más clientes.

- Diseño de la Herramienta de Investigación. Se realizará una investigación multimétodos (métodos mixtos), en la que combinan las metodologías tanto cualitativa, como cuantitativa, esta puede tener un enfoque en alguna de las dos investigaciones, brindando un mayor peso en alguna de las dos investigaciones o puede ser otorgada la misma prioridad (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Esta metodología conlleva una recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, siendo al final integrados y discutidos conjuntamente

obteniendo un mayor entendimiento del fenómeno que se va a estudiar. Además, se permite un mayor entendimiento y clarificación de los resultados al aplicar las herramientas de investigación, ya que se puede evaluar desde dos puntos y perspectivas posibilitando una mayor precisión en los resultados. (Hernández et al., 2014)

Se escoge este método con la justificación de complementación, éste refiere que al combinar la investigación cuantitativa con la cualitativa se obtiene una visión mucho más comprensiva del planteamiento, en esta investigación de la creación de la consultora de planificación estratégica, fortalecimiento de cadena de suministro y de posicionamiento de marca y de su factibilidad por medio de interés de las PYMES en contratarla. Esta justificación brinda un mayor entendimiento de los resultados que se obtienen de un método sobre la base de los resultados que se obtengan del otro método.

En este caso, se utilizará la precisión que nos permite la investigación cuantitativa por medio de preguntas cerradas, como opciones específicas y únicas de respuesta. En este caso se realizará un enfoque a la investigación cuantitativa, está se nombra como “Cuantitativo mixto (CUAN-cual), llevando a una preponderancia cuantitativa (Hernández et al., 2014) y, las preguntas que se realizarán desde este enfoque serán para segmentar el cliente objetivo.

Por otro lado, se buscará la profundización que brinda la investigación cualitativa, utilizando preguntas abiertas, permitiendo al encuestado brindar una respuesta libre. Las preguntas que se realizarán a partir de este enfoque serán centradas a conocer los impactos que han tenido por la pandemia, los aspectos que quisieran mejorar o saber más de planificación estratégica, fortalecimiento de cadena de suministro y de posicionamiento de marca para su

empresa, los intereses que las PYMES tengan de contratar una consultora para alguno de las tres líneas de servicio que ofrecería y las expectativas de este servicio.

- **Objetivos**

Objetivo general. Identificar los intereses y necesidades de las PYMES en los tres servicios de consultoría de planificación estratégica, fortalecimiento de cadena de suministro y de posicionamiento de marca.

Objetivos específicos:

- Identificar qué intereses específicos tienen las PYMES en contratar una consultora de planificación estratégica, fortalecimiento de cadena de suministro y de posicionamiento de marca.
- Identificar las necesidades actuales de las PYMES en el área de planificación estratégica, de su cadena de suministro y marketing en sus empresas.
- Descubrir las áreas en las que se han visto impactadas las PYMES por la actual pandemia (Covid-19).
- Comparar los beneficios que ofrecen otro tipo de consultoras a las PYMES en Colombia.

- **Cálculo de la muestra.** El tipo de muestra a aplicar es la muestra no probabilística, esta consta de la elección en este caso de las PYMES no dependiendo de la probabilidad, sino de causas que se relacionan a las características de la investigación o los propósitos del investigador (Hernández et al., 2014). Este método aplica un procedimiento de selección orientado por características de la investigación.

Esta metodología brinda ventajas por parte de la visión cuantitativa, ya que determina un diseño de estudio en el que no se busca la representatividad de la población en general, sino una detallada y controlada elección de los casos que serán escogidos para la muestra. Desde el enfoque cualitativo al no ser el principal objetivo generalizar los resultados, sino lograr casos que sean de interés a los investigadores permitiendo una gran riqueza para recolectar y finalmente analizar datos. (Hernández et al., 2014)

La muestra no probabilística en este caso es elegida debido a la limitación de tiempo para realizar la investigación, así como las limitaciones presupuestarias que no permiten desarrollar actividades que generen algún tipo de costo monetario y de tiempo. Existen diferentes tipos de muestreo no probabilístico, en este caso se escogerá muestreo por conveniencia, las muestras de la población son elegidas porque están convenientemente disponibles para la investigación. Es elegida porque son muestras de fácil acceso para el investigador y dado que la población es grande, de más de 300.000 es difícil poder evaluar y considerar a toda la población. (Ortega, 2019)

La estrategia a utilizar para seleccionar la muestra del estudio consistió en descargar una base de datos de la Cámara de Comercio de la Bogotá de MiPymes que cumplen con las características de este estudio. Esta selección de contactos fue aleatoria e involucró a empresas de distintos sectores económicos, de esta manera fue posible hacerle llegar el instrumento a distintos empresarios de la ciudad. Adicionalmente, el instrumento mixto fue difundido por algunas redes sociales para que tuviera un mayor alcance y así poder recolectar la mayor información posible que estuviera al alcance de los investigadores.

- **Diseño de las Herramientas de Estudio Piloto de Clientes.** La herramienta de estudio será una encuesta que combinará la investigación cuantitativa y cualitativa. Por un lado, se formularán preguntas de selección única enfocadas a identificar el interés o la necesidad de las PYMES en cuanto al servicio de consultoría en marketing y se incluirá en una segunda parte del formulario, preguntas abiertas donde identifiquemos la situación actual de las PYMES, su impacto de la pandemia (Covid-19) y estrategias que han utilizado para enfrentarla. Este instrumento permitirá conocer la disposición a pagar por parte de las empresas por un servicio de consultoría en marketing digital con enfoque en posicionamiento de redes sociales, ver anexo 1.

En el anexo 1, se encuentran las imágenes del diseño del instrumento, de la encuesta creada en Google Form dividida por diferentes secciones, en las que se buscan diferentes objetivos en la información que se desea recibir, empezando por datos sobre el encuestado y la PYME.

- **Metodología de Análisis de Competidores.** El análisis de competidores primero se realizará desde las tres líneas de servicios en las que la consultoría tiene como objetivo ofrecer y en segundo se analizarán los siguientes puntos en cada de ellos, para compararlos: el objetivo de la empresa, el servicio que ofrecen con su descripción y su valor agregado.

Servicio de Planificación Estratégico

Proceso 360° Gestión Integral. Esta es una empresa de consultoría y de soluciones organizacionales. Su cliente objetivo son pequeñas y medianas empresas y ofrecen tres líneas de servicios, asesorías organizacionales, talento humano y seguridad & salud en el trabajo. Su valor agregado es su propio modelo de negocio 360, como le nombraron, el cual brinda un análisis completo de la empresa por medio de una vista integral de ella. (Matiaz, 2020)

Brindan asesoramiento y orientación para sus clientes en la formulación de su planeación estratégica, esto con el fin de poder potencializar a sus clientes. Implementan la creación de su propio plan de 360°, con el que identifican riesgos empresariales implementando el sistema de gestión de riesgo, el enfoque a operaciones por medio de la gestión por procesos, la mejora de la prestación de servicios con el sistema de gestión de calidad ISO 9001, organización del área de recursos humanos, y el diseño de sistema de gestión de seguridad y riesgo del trabajo. (Matiaz, 2020)

Estos son los puntos que incluye el servicio de planificación estratégica

- Diseño o redefinición de Quienes Somos, Misión y Visión de la empresa
- Elaboración de Política Organizacional
- Diseño de Objetivos Estratégicos
- Diseño Plan Operativo o Balance Score Card
- Diseño de tácticas y metas que permitan cumplir las estrategias y objetivos

WeMakeConsulting. Firma consultora con más de 10 años de experiencia en el mercado que se dedica a diseñar, desarrollar e integrar soluciones estratégicas en pro de la innovación y crecimiento de las empresas. WeMakeCosultig cuenta con 5 líneas de negocio, de esta manera realiza asesorías en las áreas contable y tributaria, financiera, planeación estratégica, formulación de proyectos y marketing digital, prestan servicios a empresas de todos los sectores económicos, PYMES y empresas grandes, la sede de sus oficinas se encuentran en Bogotá y Medellín.

Los servicios con los que cuenta la empresa son los siguientes:

- Asesoría contable

- Asesoría financiera
- Planeación estratégica
- Marketing digital para empresas
- Formulación de proyectos

Servicio de Fortalecimiento de Cadena de Suministro

Sccala. Es una empresa de procesos de consultoría, auditoría y formación enfocada en el fortalecimiento de la competitividad empresarial esto por medio de la gestión de logística integral y cadena de suministros. Sus bases están puestas en fundamentos éticos y responsabilidad social, siguiendo principios de colaboración, innovación, calidad integral y eficiencia, con el objetivo de mejorar las prácticas hacia el servicio al cliente y rentabilidad. (SCCALA. Supply Chain Consulting & Logistics Administrator, 2021)

Sccala ofrece un programa integral de acompañamiento, dentro de sus líneas de servicio está la “Dirección Estratégica de Logística y Supply Chain”, esta consta del fortalecimiento integral de procesos logísticos, como la cadena de suministros basado en criterios de colaboración, eficiencia, rentabilidad y calidad en el servicio (SCCALA. Supply Chain Consulting & Logistics Administrator, 2021). Adicionalmente, ofrecen capacitación en la “Cadena de Suministros”, donde se encuentran 7 diferentes temas listados a continuación:

- Auditoría de la cadena de suministros: beneficios financieros y de operación
- Estrategias para la planeación y transformación de la Supply Chain
- Coaching para equipos logísticos de alto desempeño
- Estrategias colaborativas en la cadena de suministros

- Gestión del riesgo en la cadena de suministros
- Los 12 retos para optimizar la cadena de suministros
- Taller de entrenamiento en la optimización de la Supply Chain

Flowing Consultoría. Es una empresa de consultoría que integra gestión de producción propuesta por Demand Driven Performance, Teoría de Restricciones, Lean manufacturing y Factory Physics para alcanzar altos niveles de desempeño de producción, de esta manera permite a sus clientes alcanzar ventajas competitivas en el mercado.

El objetivo principal es mejorar el flujo de operaciones y el desempeño de las empresas que implementen estas teorías, principalmente aquellas dedicadas a la manufactura. Flowing consultoría busca mediante distintas técnicas incrementar los niveles de servicio al cliente, disminuir significativamente los inventarios y el capital de trabajo, incrementar los leads times de respuesta al mercado. Todo lo anterior con el propósito de aumentar las ventas y utilidades en cualquier situación que pueda enfrentar el mundo actual. Para ello, desarrollan un software que han implementado en empresas de distintos tamaños y sectores económicos del país.

Por lo tanto, mayores ventas y utilidades en el corto, mediano y largo plazo, aun en ambientes de alta variabilidad e incertidumbre en todos los ámbitos de negocios del mundo de hoy.

Los servicios que presta esta firma consultora son:

- Planeación y ejecución bajo DDMRP
- Simulador Demand Driven MRP
- Programación y control de operaciones

- Análisis de calidad del inventario

Servicio de Posicionamiento de Marca

Prospecto Agencia. Esta es una agencia de marketing digital ubicada en la ciudad de Bogotá, que ofrece ayudar a las PYMES a salir adelante. Esta empresa es creada por emprendedores y que buscan generar prospectos o clientes potenciales, tiene experiencia de más de 5 años en consecución de prospectos (leads). Su valor agregado se evidencia en la justificación y explicación de los procesos que se realizarían, estos se encuentran en cada una de las diferentes secciones de su página web. (Prospecto Agencia de Marketing Digital en Colombia, 2021)

Ofrecen cuatro líneas principales de servicio, Ads en Redes Sociales, Página web, SEM y SEO. Vende paquetes en cada una de las líneas a excepción de la página web, los paquetes varían basados en dos aspectos o por la cantidad de tiempo que se desea la asesoría, siendo por única vez o mensual y por otro lado por los servicios en específicos que se desean en cada tipo de servicio. (Prospecto Agencia de Marketing Digital en Colombia, 2021)

Yoonta. Su nombre significa trabajo en equipo; esta empresa presta el servicio de consultoría enfocado a PYMES en marketing digital y cuenta con un equipo de más de 50 expertos en esta área. La principal estrategia que han utilizado para darse a conocer en el mercado es el voz a voz y de esta manera han prestado sus servicios a empresas como Recreo-productos lácteos, CEBA, Archies, Bogoapts, On Board, Total's sport, Neoodent, entre otras.

Sus principales servicios son:

- Marketing digital 360

- Embudos de conversión
- Diseño y desarrollo web
- Configuración de métricas
- Comercio electrónico
- Publicidad en LinkedIn, Facebook
- Creación de contenido

2.2 Resultados

- Resultados del Análisis de la Competencia

Actualmente se evidencia que existen consultoras en la ciudad de Bogotá que su único cliente objetivo son las pymes, además cuentan con experiencia mayor a 5 años las cuales brinda mayor credibilidad en ellas. Hay consultoras que se enfocan en un área en específico como por ejemplo mercadeo, finanzas, mientras que otras abarcan varias áreas de una empresa. Ninguna de estas empresas publica los precios públicamente, están se dan por medio de un segundo contacto o una cotización. De igual manera, en su mayoría se encuentran bien posicionados en línea, como es en google, teniendo buenas calificaciones y apareciendo en los primeros resultados. Adicionalmente la mayoría de los competidores analizados poseen listas de sus clientes, encontrando en ellos marcas reconocidas como “MUY”, “Archies” y “Harinera del Valle” entre otras.

Entre las consultoras estudiadas, los servicios varían entre una y otra, no siguen un planteamiento igual, así mismo abordan de diferentes formas los servicios, algunas de ellas

llegando a crear modelos propios y personalizados. Existe variada competencia en las tres líneas de consultoría, especialmente en la de posicionamiento de marca, pero se puede comprobar que ninguna ofrece exactamente los mismos y únicamente tres servicios que se desean ofrecer permitiendo la posibilidad de brindar este detalle como factor diferencial. Por último, la presentación tanto de la empresa, como de sus servicios y canal de comunicación en todas la realizan por medio de su página web, por lo cual se requiere crear este canal para entrar al mercado y lograr posicionarse en este.

- Resultados de la Medición del Comportamiento del Consumidor

Una vez aplicado el instrumento a distintas MiPymes de varios sectores económicos de la ciudad de Bogotá, en total fue posible recolectar información de 37 empresas.

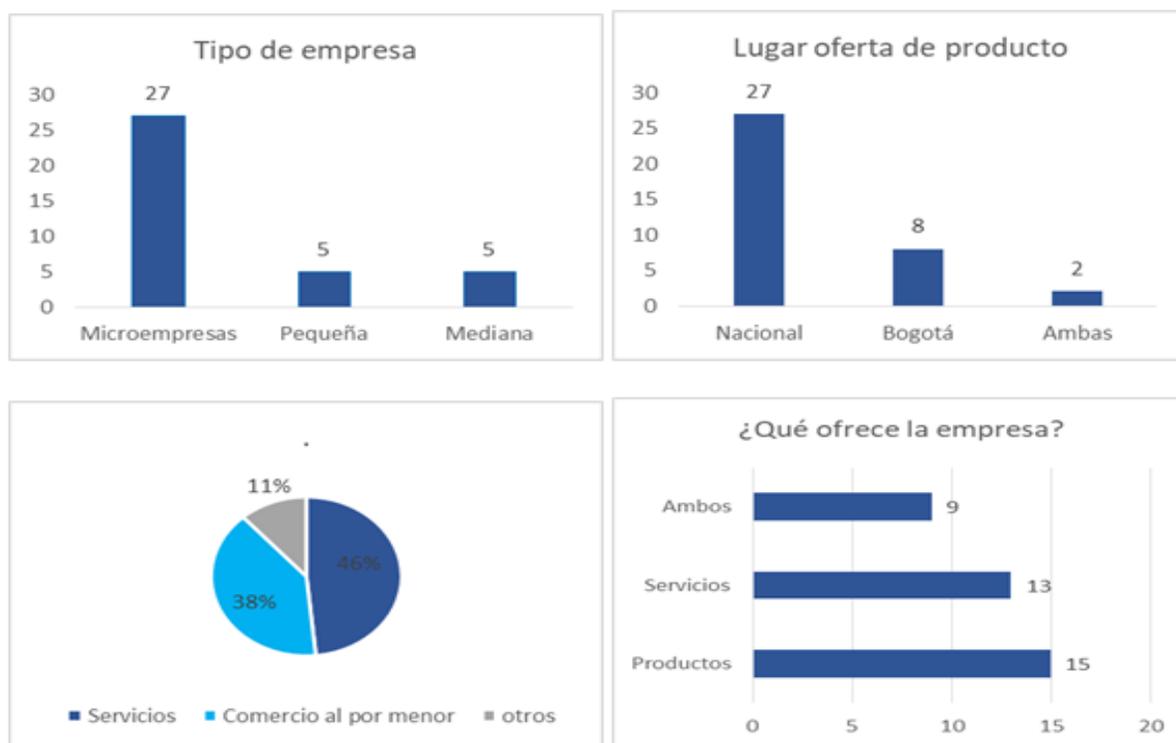
El primer segmento del instrumento tenía como propósito conocer las características principales de las MiPymes de la ciudad, frente a esto se encuentra que el 74% de los encuestados son microempresas y el 26% corresponden a empresas pequeñas y medianas. La mayoría (74%) de las empresas encuestadas ofrecen sus productos y servicios a nivel nacional, mientras que solo el 5% lo hacen a nivel nacional y en Bogotá, lo cual evidencia una oportunidad de crecimiento y de ampliar el mercado de las MiPymes, propósito que se podría lograr mediante la consultoría de esta idea de negocio. En cuanto a los sectores económicos a los que pertenecen estas empresas, se evidenció que el 46% pertenece a servicios, el 38% a comercio al por menor y el 5% a agroindustria, el 11% restante pertenecen a otros sectores como turismo, financiero, alimentos, entre otros. Estos datos concuerdan con las cifras de la Cámara de Comercio de Bogotá en cuanto al tamaño de cada sector.

Por otro lado, las empresas analizadas ofrecen en el mercado en proporciones similares productos y servicios 41% y 35%, respectivamente, por tal motivo la línea de servicio de fortalecimiento de cadena de valor resulta pertinente ya que para varias empresas puede ser útil recibir asesoría debido a la naturaleza de la oferta de las empresas.

Características de las Empresas

Figura 25.

Graficas con las Características de las Empresas



Fuente: elaboración propia, 2021

El segundo segmento del instrumento tenía como propósito conocer si las MiPymes contaban con marketing digital, la disposición a pagar por este servicio y además identificar cómo se estaba implementando este en las empresas para las que ya hacían uso de herramientas como redes sociales. Frente a lo anterior, 62% de las empresas invierte recursos en marketing

digital y la mayoría destina menos del 2.000.000 mensuales y tan solo el 9% destina entre 2.000.000 y 5.000.000. Este dato permite tener una aproximación al precio de los servicios de consultoría que se desean brindar.

De las empresas que utilizan marketing digital, el 95% reconoce que el uso de este ha incrementado sus ventas. Por otro lado, solo el 9% de las empresas que utiliza marketing digital tercerizan este servicio, es decir personas externas a la empresa les prestan este servicio, mientras que el 52% cuenta con una persona dentro de la empresa que se encarga de este proceso; de estas cifras se evidencia que existe una oportunidad de negocio y que la firma consultora puede abarcar este porcentaje del mercado para presentar el servicio de marketing digital y potencial el uso de las distintas herramientas o canales de esta área.

Marketing Digital

Mediante la aplicación de la encuesta, se recopilieron datos sobre el marketing digital, como se puede ver en la gráfica de la figura 26.

Figura 26.

Encuestas de Marketing Digital



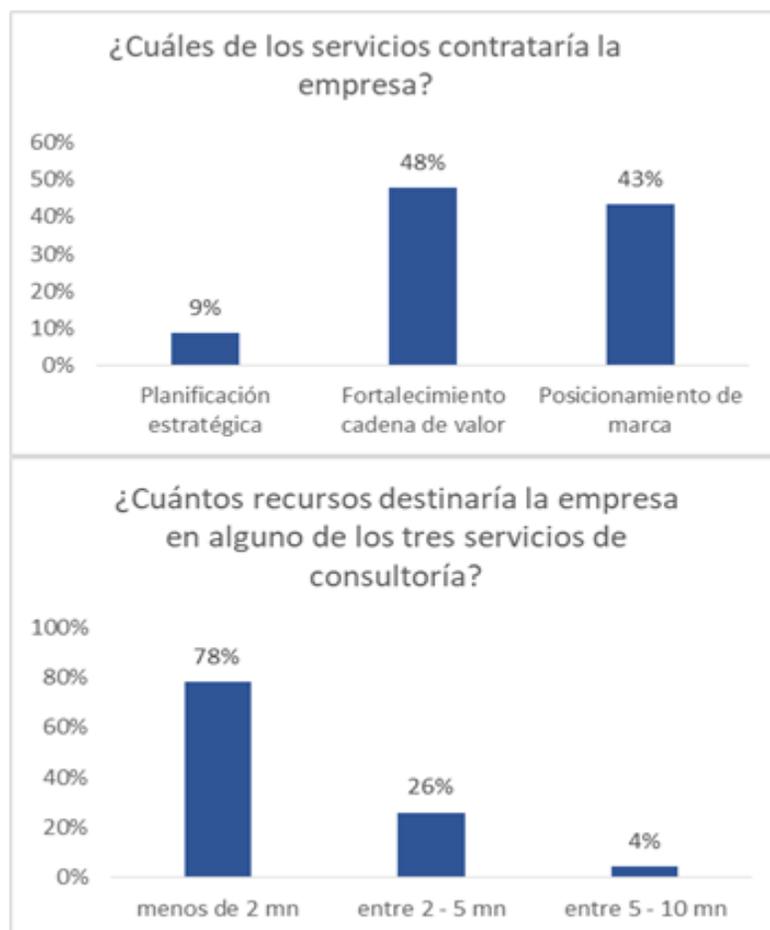
Fuente: elaboración propia, 2021

Un tercer componente del instrumento indagó por el interés de las MiPymes en contratar alguno de los tres servicios de consultoría que se proponen en la presente propuesta de negocio y adicionalmente conocer la disposición a pagar por estos. Del total de encuestados, 48% estarían interesados en contratar el servicio de fortalecimiento de cadena de suministro y el 43% el servicio de posicionamiento de marca, en cuanto al servicio de planificación estratégica tan solo el 9% estaría interesado en contratar este servicio. En cuanto al precio por cualquier de estos 3 servicios de consultoría el 78% está dispuesto a pagar menos de 2.000.000 y 95% afirma que estos servicios le aportarían un gran valor a la empresa.

Servicios de Consultoría

Figura 27.

Servicios y Recursos



Fuente: elaboración propia, 2021

Impactos de la pandemia. En el segmento “Impacto Pandemia” se encontró que el 67.6% de las empresas vieron afectadas sus ventas, las cuales disminuyeron, solo el 18.9% las aumentó y el 13.5% se mantuvieron igual que antes de iniciar la pandemia. Dentro de las acciones que mencionaron que realizaron para poder mitigar el impacto del covid-19, en su

mayoría, se encuentra la adaptación digital, como es la implementación de redes sociales, servicio de domicilio y de venta online y publicidad en redes sociales, desde la parte interna, la implementación del teletrabajo y de nuevas plataformas digitales como de CRM (customer relationship management), entre las menos mencionadas se encuentran la venta de elementos de bioseguridad, negociación de créditos, reducción de salarios, disminución de gastos y costos, cierre de sedes de venta y alianzas con otras organizaciones.

Lo que han considerado más difícil de afrontar las MiPymes en la pandemia es la disminución de ventas e ingresos por tener la imposibilidad de vender presencialmente debido a las restricciones y los cierres que varias veces han sido prolongados ya que este era el método por el cual normalmente realizaban sus ventas.

Adicionalmente se mencionó la escasez y precios de productos y materia prima, la eficiencia en tiempos, mantener la nómina y pago de arriendos, los protocolos de bioseguridad y la recuperación de cartera. Estos son efectos claros que ha tenido que afrontar la economía en general al haberse enfrentado a una nueva normalidad donde se ha evidenciado que las pymes han tenido que ser recursivas al enfrentar normativas que ha tomado el gobierno y la alcaldía que antes no se habían visto.

Los encuestados consideran que una consultoría en alguno o todos de los servicios de planificación estratégica, fortalecimiento de cadena de suministro y/o el posicionamiento de marca aportarían a su empresa al brindar un mayor entendimiento y conocimiento en las ramas que se ofrecen los servicios, aumentando sus ventas y sus ingresos pero principalmente ha sido mencionado la creación de estrategias para poder tener un foco más claro, así mismo lograr sobrellevar los inconvenientes de una mejor forma. Las expectativas más esperadas por las

pymes frente a esta consultoría son direccionamiento, trayectoria y organización de estrategias, mejorar las operaciones, aumentar la demanda y las ventas y un acompañamiento personalizado.

El 86.5% de las MiPymes encuentran de utilidad una consultoría sobre su planificación estratégica actual en la empresa debido a que podrían ganar conocimiento, ampliar la visión de la empresa y mejorar los planes futuros, como las estrategias, ya que reconocen que la planificación estratégica es la base de las operaciones y las decisiones que se toman, siendo una oportunidad para poder mejorar otras líneas del negocio.

El 78.4% de las MiPymes encuentran que una consultoría en el fortalecimiento de cadenas de suministro de su empresa traería beneficios como aumento en sus ventas, conseguir un mayor número de proveedores y clientes, el cumplimiento de tiempos con el cliente, mejorar procesos y optimizaciones y ordenar la cadena de distribución de los productos. Cabe resaltar que varias empresas que respondieron a favor aclararon que en el momento no buscarían la consultoría, ya que no se encuentran en la capacidad adquisitiva para conseguirla y/o están enfocados en otras prioridades para seguir adelante con relación a los efectos de la pandemia.

Frente a la opinión de las MiPymes sobre el comercio electrónico y en general sobre el uso de las redes sociales para promover productos y servicios lo consideraron bueno, excelente y hasta necesario debido a que ayudan al crecimiento de las empresas, porque es un nuevo estilo de vida al que los consumidores se han adaptado, donde se puede llegar a un mayor número de personas y a un bajo costo y porque en ella se puede lograr un posicionamiento frente a la competencia.

El 97% de las pymes les interesaría posicionar su empresa en redes sociales por el reconocimiento de marca que se puede obtener, así como el aumento de las ventas y la

visibilidad frente a más personas que pueden convertirse en clientes, en su mayoría respondieron, además, que ya contaban con este recurso y que llevan tiempo implementando, pero otros demuestran el deseo de tener mayores conocimientos del tema al reconocer y conocer los beneficios que la herramienta puede traer a su negocio.

Las empresas por una parte con el 59.5% indicaron que estarían dispuestos a pagar menos del 5% del aumento de sus ventas por los servicios de consultoría ofrecidos, seguido por un 40.5% de pagar entre el 5% y 10%. Por lo que el 4%-5% podría ser el porcentaje más indicado para que las MiPymes acepten a pagar. Por el otro lado indicaron en el siguiente orden descendiente los servicios de consultoría que estarían interesados en tomar son: posicionamiento de marcas (59.5%), fortalecimiento de cadena de suministro (43.2%) y por último planificación estratégico (24.3%), siendo este el mismo orden en el que se debería de invertir en cada línea de servicio, debido a la diferencia en cantidad de MiPymes interesadas.

En la última pregunta de la encuesta, en donde las MiPymes indican cuál es la principal necesidad que identifican en su empresa y cómo creen que se puede resolver, respondieron en su mayoría y repetidamente el aumento de ventas, por medio de la migración a canales digitales, de la búsqueda de nuevas estrategias de venta y planeaciones estratégica, por otro lado, el posicionamiento por medio de estrategias de marketing y de la creación de contenidos. Estas respuestas se ven como reflejo al gran impacto que ha generado la pandemia en las ventas de las MiPymes y por la necesidad actual de adaptarse y sacar provecho del mundo digital para contrarrestar los efectos.

Otras respuestas poco mencionadas fueron el crecimiento de producción, ampliación y mejora de locales, la logística con proveedores y con la entrega del producto o servicio al cliente

y un mayor músculo financiero, estas ya son necesidades específicas de las empresas que poseen otras condiciones que pueden ser diferentes a comparación del resto de las pymes.

- **Cálculo de la Demanda Potencial, Proyección de Ventas y Participación del Mercado.** La demanda potencial del mercado hace referencia a los clientes que con una alta probabilidad pueden adquirir los servicios de la consultora J&M; esta puede estar medida en unidades (número de clientes o asesorías a realizar) o dinero (valor monetario que representan las ventas de los servicios de consultoría). Para ello se tiene en cuenta la segmentación del mercado, el tamaño del mercado del cual surge el número de posibles clientes y el precio que en este caso será tomado de la medición realizada a las MiPymes mediante el instrumento de recolección de información.

La ecuación que permite calcular la demanda potencial del mercado es la siguiente:

$$Q = n * P * q$$

Donde Q es la demanda potencial, n el número de clientes potenciales, P el precio del servicio y q el número de servicios. Reemplazando los valores encontrados en el estudio de mercado se tiene que:

$n = 464$, que corresponde al 10% del número de MiPymes registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá pertenecientes a todos los sectores a febrero de 2021.

$P = 2.000.000$, disposición promedio a pagar por las empresas por un servicio de consultoría.

$q = 1$ El número de servicios promedio que contrataría una MiPyme, teniendo en cuenta que priorizarían necesidades según resultados de la encuesta

$$Q = 464 * 2.000.000 * 1$$

$$Q = 928.000.000$$

Si se toma en cuenta el número de empresas que se encuestó y que manifestaron estar interesadas en tomar al menos un servicio propuesto con la consultora J&M en el corto plazo la demanda potencial sería:

$$Q = 37 * 2.000.000 * 1$$

$$Q = 74.000.000$$

Es importante tener en cuenta que el estudio arrojó que las empresas estarían dispuestas a pagar por el servicio de consultoría 4% de sus ventas si estas incrementan, así es posible tener otro cálculo de la demanda potencial del mercado, pero sería importante y necesario estimar las ventas mensuales promedio de las MiPymes y multiplicarlo por el 4%.

- Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto. El valor agregado de la estrategia está en poder ofrecer estas tres líneas de servicio de consultoría en un misma empresa o firma consultora, ofreciéndolos por medio de paquetes flexibles en los que una MiPymes pueda elegir cuáles de los servicios desea según las necesidades que tenga actualmente, creando un paquete personalizado a cada cliente, pero con estándares predeterminados para no recurrir a mayores costos. Esto involucra también una atención personalizada en la que el enfoque esté hacia el cliente y las MiPymes puedan sentirse

importantes y respaldadas en todo momento ante cualquier situación en particular y dependiendo sus necesidades específicas.

Además, se dará prioridad en los servicios en el orden en que fueron evaluados en la encuesta, primero al de posicionamiento de marcas, el cual también es el de mayor amplitud por su naturaleza y alcance, segundo el fortalecimiento de cadena de suministro y por último a la planificación estratégica.

Se apoyará la estrategia con la creación sólida de una página web en la que puedan encontrar toda la información necesaria, así como posicionarse en el buscador de google, esto involucraría indicar toda la información en google sites para que así mismo se solicite ser calificada por los clientes y ganar mayor reconocimiento. También buscar la recomendación voz a voz, debido a que es una forma en que las firmas consultoras que se encuentran actualmente en el mercado utilizan y es muy efectiva, se debe brindar la mayor calidad de servicio a cada uno de los futuros clientes y preguntarles si recomendarían a alguien más los servicios de la consultora y a quién para poder ir creando una comunidad que vaya atrayendo a nuevos clientes día a día.

En cuanto al precio de los servicios, en primera instancia se tendrán en cuenta varios factores, el primero es el tamaño de la empresa, es decir la cantidad de activos con los que cuente (micro, pequeña o mediana), el segundo es el tipo de servicio y el tercero es el incremento en las ventas una vez realizada la consultoría en cualquiera de las tres líneas. Estas tres variables se analizarán y calcularán mediante un promedio ponderado y se establecerá un porcentaje a cobrar sobre el crecimiento en las ventas. Con base en las estimaciones y análisis realizados el porcentaje a cobrar sobre el incremento en las ventas, teniendo en cuentas las variables mencionadas anteriormente, es de 4%.

Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

Una vez realizado el estudio de mercado, se reafirma la importancia y pertinencia de la creación de la consultoría J&M ya que el público objetivo, es decir las MiPymes presentan la necesidad de aumentar ventas e ingresos y esto puede ser solucionada mediante la prestación de los servicios de nuestro portafolio. Adicionalmente, el segmento de mercado es muy amplio debido a que la asesoría se le puede brindar a empresas de todos los sectores económicos y a que el 90% de las empresas del país son MiPymes y la mayoría han sido creadas en Bogotá.

El estudio arroja una evidente oportunidad en cuanto a los costos del servicio principalmente por dos factores, el primero es que la mayoría de las empresas están dispuestas a pagar por los servicios menos de 2.000.000 y el segundo que el precio está relacionado con las ventas que tenga la empresa, sin embargo, cabe resaltar que la disposición a pagar por el servicio es menor al 5% del incremento en las ventas. Adicionalmente se refleja una ventaja en cuanto a la variedad de servicios ya que los principales competidores tienen portafolios distintos, de esta manera en convertiría en una firma consultora especializada en estos servicios. Otra oportunidad es la necesidad que surge de usar las distintas herramientas tecnológicas para la comercialización de productos y servicios, pues así lo manifiestan los empresarios principalmente por los cambios en el comportamiento del consumidor derivados de la pandemia.

Finalmente, se debe priorizar en la inversión en la que deba incurrir la consultoría J&M para iniciar sus operaciones ya que las empresas manifestaron un gran interés por el servicio de posicionamiento de marca y poco interés por la creación de planes estratégicos, así las cosas, recuperar la inversión sería más rápido y factible si potencializan esta línea de servicio en primer lugar.

2.3 Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

- **Objetivos Mercadológicos**

1. Dar a conocer al mayor número posible de MiPymes los servicios que ofrece la consultora J&M.
2. Utilizar los canales electrónicos que se encuentran en nuestro portafolio para promocionar los servicios de consultoría.
3. Prestar nuestros servicios a las MiPymes más afectadas por la pandemia para que los resultados sean el reflejo de la efectividad de nuestros servicios en su recuperación económica.

- **Estrategia de Mercadeo**

Una vez realizado el estudio de mercado y analizado a los principales competidores del mercado fue posible identificar dos estrategias muy utilizadas y con alto impacto en ese sector, mercadeo por voz a voz y el marketing en redes sociales, estas dos estrategias van muy ligadas teniendo en cuenta la era digital.

La estrategia de voz a voz es un canal que, a través de referidos que ya han hecho uso de los servicios o conocen de estos, promueve los productos o servicios y por ende atrae nuevos clientes; esto permite incrementar ventas y genera crecimiento de la empresa ya que tener la recomendación de un tercero tiene un mayor impacto que cualquier campaña publicitaria. Es por ello que la experiencia que reciban los primeros clientes debe ser positiva y de gran valor; generar satisfacción en el servicio prestado será el gran reto inicial para que el servicio que convierta en algo recomendable y que se quiera compartir con otros.

En esta estrategia se puede contar con dos tipos de referidos, quienes reciben directamente el servicio de consultoría sobre cualquiera de las líneas ofrecidas o aliados estratégicos quienes no son competencia directa, pero se encuentran en el mercado de las consultorías. Es importante que las 5Ts del mercadeo voz a voz sean tenidas en cuenta. Estas consisten en contar con **Talkers**, es decir personas que hablen de la empresa o los servicios en redes sociales, además se deben definir **Topics**, es decir un tema en común a comunicar ya sean servicios, ofertas, experiencias. Por otro lado, unas **Tools** (herramientas) para difundir la estrategia eficientemente y siendo parte de las conversaciones **Taking Part** respondiendo preguntas o realizando comentarios y finalmente **Tracking** es decir, medir, rastrear o contactar a las personas que hablan del negocio para entender cómo ayudarles y tomar mejores decisiones (Barrero, A. , 2021)

Cabe resaltar que para generar conversación alguien debe iniciarla y esta labor le corresponde a la empresa. Así mismo, es importante generar, desarrollar e implementar un sistema de referidos que pueden contener incentivos, promociones, entre otros. En línea con lo anterior y para promover la voz a voz digital una estrategia es grabar testimonios de éxito de los clientes y publicarlo en la página web de la empresa y en las redes sociales, generar comunidad y transmitir confianza a las MiPymes.

Con respecto al marketing en redes sociales y teniendo en cuenta que este es uno de los servicios que se encuentra en nuestro portafolio, la estrategia consiste en posicionarnos en redes sociales, publicar día a día y de esta manera, mediante los distintos algoritmos de las aplicaciones y páginas aparecer como sugerencia para todas aquellas MiPymes que estén buscando y necesitando alguno de nuestros servicios. De esta manera estamos aplicando lo que

ofrecemos a nuestros clientes e indirectamente demostrando que es un servicio eficaz, así atraeremos clientes nuevos a los que podremos prestar cualquiera de nuestros servicios del portafolio.

- **Estrategia de Producto o Servicio**

La estrategia de producto y servicio consiste en diseñar y ofrecer al mercado un producto y/o servicios que se base en las características y necesidades del cliente potencial. Del estudio de mercado realizado es posible inferir que una de las principales necesidades de las MiPymes de la ciudad de Bogotá es aumentar las ventas ya que debido a la crisis generada por la pandemia estas disminuyeron significativamente. Frente a esto, la consultora J&M propone ofrecer tres tipos de servicios. El primero es la planificación estratégica que consiste en establecer acciones con el propósito de adaptarse al entorno cambiante y dinámico al que se enfrentan las empresas y los consumidores día a día y alcanzar propósitos de corto y mediano plazo con planes y estrategias medibles, acordes a los recursos disponibles de las empresas. El segundo es el posicionamiento de marca que mediante las distintas herramientas digitales busca dar a conocer la empresa y los productos y/o servicios que ofrece cada MiPyme para así incrementar las ventas y transferir los canales comerciales a plataformas existentes que hoy en día facilitan y dinamizan el comercio reduciendo tiempo y costos tanto a los oferentes y demandantes de bienes y/o servicios. El tercero es el fortalecimiento de la cadena de valor, que permite analizar los diferentes mecanismos y procesos que las empresas utilizan para producción de los bienes y/o servicios desde la concepción hasta la etapa final de consumo y de esta manera hacer más eficiente el proceso en cada una de sus etapas o eslabones (CEPAL). Una vez identificados los servicios a prestar según las principales necesidades de las MiPymes de la ciudad de Bogotá pertenecientes a cualquier sector económico, cabe resaltar que cada uno de ellos estará diseñado de acuerdo a

las características de cada empresa o cliente contratante del servicio con el propósito de prestar una atención especializada acorde a los requerimientos de cada una. Así mismo, las empresas podrán elegir contratar el número de servicios que requieran y nosotros como empresa estaremos en la capacidad de diseñar una propuesta de valor atractiva acorde a las características de la empresa como por ejemplo su tamaño, tiempo de operación y ciclo de vida, sector económico, entre otras, así estaremos utilizando la estrategia de líneas de productos y mezcla de los mismos.

- **Estrategias de Distribución**

La estrategia de distribución consiste en establecer los canales, sistemas y tipos de distribución a utilizar que permitirán llegar a un mayor número de clientes. En cuanto a los canales de distribución existen dos tipos, el directo y el indirecto. El canal directo consiste en dar a conocer el servicio de consultoría en este caso al consumidor final, es decir las empresas, sin intermediarios, mientras que el canal indirecto si hace uso de terceros para poder llegar a los clientes. Consultores J&M hará uso de un canal directo y corto específicamente el de medios digitales (página web, redes sociales) para efectuar ventas, donde la relación oferente – demandante del servicio será directa y especializada.

Por otro lado, el sistema de distribución establece si una empresa realiza la comercialización de forma interna, externa o mixta. Para definirlo la Consultora J&M analizó la relación coste beneficio y puso en consideración la logística que manejaría, la infraestructura con la que contaría y los gastos que este proceso le representan. De igual manera se analizó si el proceso de comercialización convendría que estuviera a cargo de un socio comercial y la misma empresa. Finalmente, se establece que el sistema de distribución será interno debido principalmente al tipo de servicio a ofrecer y la importancia que tiene generar lazos estrechos y

de confianza con los clientes en el sector de la consultoría, por lo tanto, no habrá intermediarios, ni terceros en ningún proceso de comercialización o distribución.

En cuanto al tipo de distribución, este está relacionado con el servicio a ofrecer y con el segmento del mercado al que se quiere llegar. Existen tres tipos de distribución; el primero es el exclusivo que se enfocan en productos o servicios de lujo y de alto valor y se caracterizan por tener un solo distribuidor; el segundo es el selectivo que es aquel donde los precios y calidades media y existen pocos distribuidores y finalmente está el tipo masivo cuyo único objetivo es llegar al mayor número posible de clientes sin importar el canal de distribución (Quiroa, 2020). De acuerdo a las características de los servicios a ofrecer, del sector de consultoría y de las empresas a las que se prestarán los servicios se puede decir que el tipo de distribución es masiva ya que el objetivo es llegar al mayor número de MiPymes, selectivo en el sentido que los precios se ajustarán a la capacidad adquisitiva de los empresarios generando que los servicios estén al alcance de todos y exclusivo porque la distribución estará a cargo en su totalidad por J&M consultores.

- **Estrategias de precios**

La estrategia de precios consiste en establecer el monto a cobrar por cada uno de los servicios, pues la fijación de estos por encima (selección), por debajo (atracción) o igual a los ya establecidos en el mercado por la competencia directa (alineación) será determinante para atraer demanda y al mismo tiempo generar beneficios para la firma consultora.

De acuerdo con (Sánchez, 2015), el precio es un parámetro que permite a la empresa tomar decisiones vertiginosamente y es un indicador que refleja calidad y confianza por el público. Los precios pueden variar a través del tiempo y se pueden ajustar a las fluctuaciones del

sector económico al que pertenece la empresa. Determinar los precios debe ir en línea con el servicio a ofrecer y tener en cuenta la complementariedad que estos puedan tener para que el consumo sea simultáneamente en lo posible. En este punto surge la necesidad de crear estrategias para que las MiPymes adquieran los tres servicios principales que ofrece la consultora J&M.

El estudio de mercado nos permitió establecer algunos parámetros, rangos y estrategias al momento de establecer los precios de los servicios, pues los resultados arrojaron que el tamaño de la empresa es un factor importante, el interés, la necesidad y que el servicio resuelva un asunto primordial para la empresa también es determinante en la disposición a pagar. Es por esta razón que surgen tres estrategias para establecer el precio de los servicios a ofrecer. La primera es cobrar un porcentaje sobre el incremento en las ventas una vez se realice la consultoría; esta estrategia es un voto de confianza que se quiere transmitir a los empresarios y que refleja seguridad en el servicio a prestar y resultado a obtener. El porcentaje que las MiPymes están dispuestos a pagar sobre el incremento en ventas mensual es del 4%, aun así, este porcentaje se ponderará con respecto al tamaño de la empresa y al número de servicios a elegir para que sea acorde con la disipación y disponibilidad a pagar por parte de las empresas.

La segunda estrategia consiste en establecer un precio promedio por servicio; según los resultados del estudio de mercado las empresas están dispuestas a pagar 2.000.000 por la asesoría en cualquiera de los tres servicios, esto quiere decir que cada servicio, dependiendo de la complejidad de ejecución tendría un costo específico. La tercera estrategia consiste en ofrecer paquetes de servicios una vez se realice el diagnóstico de la empresa, esto con el propósito de incrementar las ventas de los servicios y diversificar la prestación de servicios.

En el transcurso de la inmersión en el mercado y posterior al diagnóstico de empresas de distintos sectores económicos y tamaños la consultora J&M podrá determinar la estrategia que mejor se ajuste a las necesidades del mercado, que le permita tener una mayor demanda y que le genere mayores retornos.

- **Estrategias de comunicación y promoción**

Esta estrategia permite crear una canal de comunicación constante entre el oferente y el demandante de servicio donde, en este caso, la firma consultora persuada, informe, recuerde en influya en las MiPymes o clientes, pero cuyo objetivo final es estimular la demanda y crear un diferencial en el mercado frente al servicio. Existen diferentes tipos de instrumentos de comunicación y promoción comercial como lo son la venta personal cuyo contacto es directo con el cliente permitiendo un dialogo frontal e interactivo, el marketing directo el mensaje se transmite impersonal y personalmente y va dirigido a una segmento específico de consumidores, las relaciones públicas es un instrumento que tiene comunicación indirecta y transmite la información es uniforme, la promoción de ventas utiliza incentivos que estimulan la demanda en un periodo de tiempo determinado, la publicidad transmite información impersonal a grupos grandes mediante medios de comunicación que generalmente tienen un costo y finalmente están las ferias y exposiciones y el patrocinio (Godás, 2007). Estos se aplican distintamente dependiendo del producto o servicio y el mercado al que va dirigido; este punto es relevante porque define el tipo de comunicación que se debe tener, pues cuando menor es la frecuencia de compra es más efectiva la comunicación en masa. Así mismo, si el mercado es grande y disperso la publicidad (digital) será el medio más económico y acertado para la promoción comercial del servicio, distinto si el mercado es concentrado y reducido donde la venta personal será más efectiva (Godás, 2007)

- **Estrategia de fuerza de ventas**

La estrategia de ventas tiene como propósito llevar a cabo los planes para vender los productos y/o servicios de la empresa para alcanzar los objetivos establecidos. Estas estrategias deben ir enfocadas principalmente a que los clientes de los competidores compren nuestros servicios, fidelización de clientes y llegar a empresas que no nos conocen.

Hay aspectos básicos que toda compañía debe tener en cuenta para garantizar un buen nivel de ventas como lo es la atención al cliente, hoy por resulta más importante y efectivo generar una conexión emocional mediante el servicio a ofrecer que el mismo servicio en sí y es por esto que una atención especializada es de vital importancia para el negocio de la consultoría. Adicionalmente, brindar servicios adicionales con los cuales el cliente se sienta a gusto y a satisfacción completa con el servicio prestado. Otro aspecto importante es publicar constantemente contenido en los medios digitales para mantener una comunicación constante con los clientes y aumentar la publicidad por este medio.

Existen distintos tipos de estrategias y principalmente varían entre productos y servicios, pues los canales de ventas generalmente son distintos para ambos tipos de bienes. La estrategia de ventas para servicios se puede centrar en ventas online principalmente, pero también considerando y trabajado en las ventas offline, pues la comunicación y el buen relacionamiento es importante para el crecimiento empresarial, contar con una red de contactos (networking) de personas claves para el negocio es vital. Además, tener aliados estratégicos que cuenten con un negocio que complemente el de la consultoría en los tres servicios que se ofrecen puede generar que los clientes se compartan entre sí y de esta manera el esfuerzo sería dirigido a la prestación de un excelente servicio. De hecho, realizar eventos por internet tipo webinars incrementaría el número de clientes y por ende en ventas al entregar información de interés para las MiPymes de

forma gratuita y al final ofrece un producto o servicio de pago. Finalmente, es importante y necesario medir el cumplimiento de metas enfocado a las ventas y tener indicadores para monitorear y de esta manera ajustar las estrategias de acuerdo a los resultados.

2.4 Aspectos Técnicos

- Objetivos Producción

En el análisis y estudio de mercado, específicamente en el numeral del tamaño de mercado se identifica que, según la Cámara de Comercio de Bogotá, para el año 2021 en la región y en la ciudad de Bogotá se encuentra 464.507 empresas activas. Por lo que se estimó que para el año 2020 se captaría a 13 empresas como clientes potenciales y para el año 2021 de 16 empresas, cifra que se estimó de acuerdo al crecimiento porcentual del 22% en el número de empresas existentes según la Cámara de Comercio de Bogotá en el reporte entre noviembre del año 2020 y febrero del año 2021.

- Ficha Técnica del Servicio

Se presenta las fichas técnicas para los tres servicios ofertados por la empresa, descritos como servicio de Planificación Estratégica, servicio de Fortalecimiento de Cadena de Suministro, Servicio de Marketing Digital.

Tabla 15.

Ficha Técnica Servicio de Planificación Estratégica

FICHA TÉCNICA

DENOMINACIÓN DEL SERVICIO	Servicio de planificación estratégica
A QUIÉN VA DIRIGIDO	Personas con proyectos de emprendimiento o pymes que ya se encuentren constituidas y/o en desarrollo
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	<p>Asesoramiento para la construcción de la planeación estratégica de la organización o del emprendimiento, mediante el diagnóstico del entorno externo e interno. Formulación o actualización de la misión, visión, políticas y principios organizaciones enfocados hacia el desarrollo de una cultura organizacional para el empoderamiento de sus colaboradores y la toma conciencia hacia la sostenibilidad y el papel que tiene las organizaciones actuales en la sociedad.</p> <p>Implementación de los planes de acción y sus indicadores de seguimiento según los objetivos organizacionales establecidos.</p> <p>El servicio se realizará después de aprobar el plan de trabajo diseñado conjuntamente con el cliente.</p>
DURACIÓN DEL SERVICIO	Mensual

Tabla 16.

Ficha Técnica Fortalecimiento de la Cadena de Suministro

FICHA TÉCNICA

DENOMINACIÓN DEL SERVICIO	Servicio de fortalecimiento de cadena de suministro
A QUIÉN VA DIRIGIDO	Pymes que ya se encuentren constituidas y en desarrollo
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	<p>Mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones realizar la asesoría y la implementación de las mismas dentro de la cadena de suministro para el desarrollo de las actividades de una manera más eficiente en la búsqueda de mayores niveles de productividad y competitividad de la organización. De acuerdo a las necesidades de cada empresario, brindar el asesoramiento para la búsqueda de proveedores y distribuidores internacionales y de posibles alianzas estratégicas con agencias de importación y transporte utilizando las tecnologías de la información y comunicaciones.</p> <p>El servicio se realizará después de realizar una revisión a la planeación estratégica de la organización y de la aprobación del plan de trabajo diseñado conjuntamente con el cliente.</p>
DURACIÓN DEL SERVICIO	Mensual

Tabla 17.

Ficha Técnica Servicio de Marketing Digital

FICHA TÉCNICA

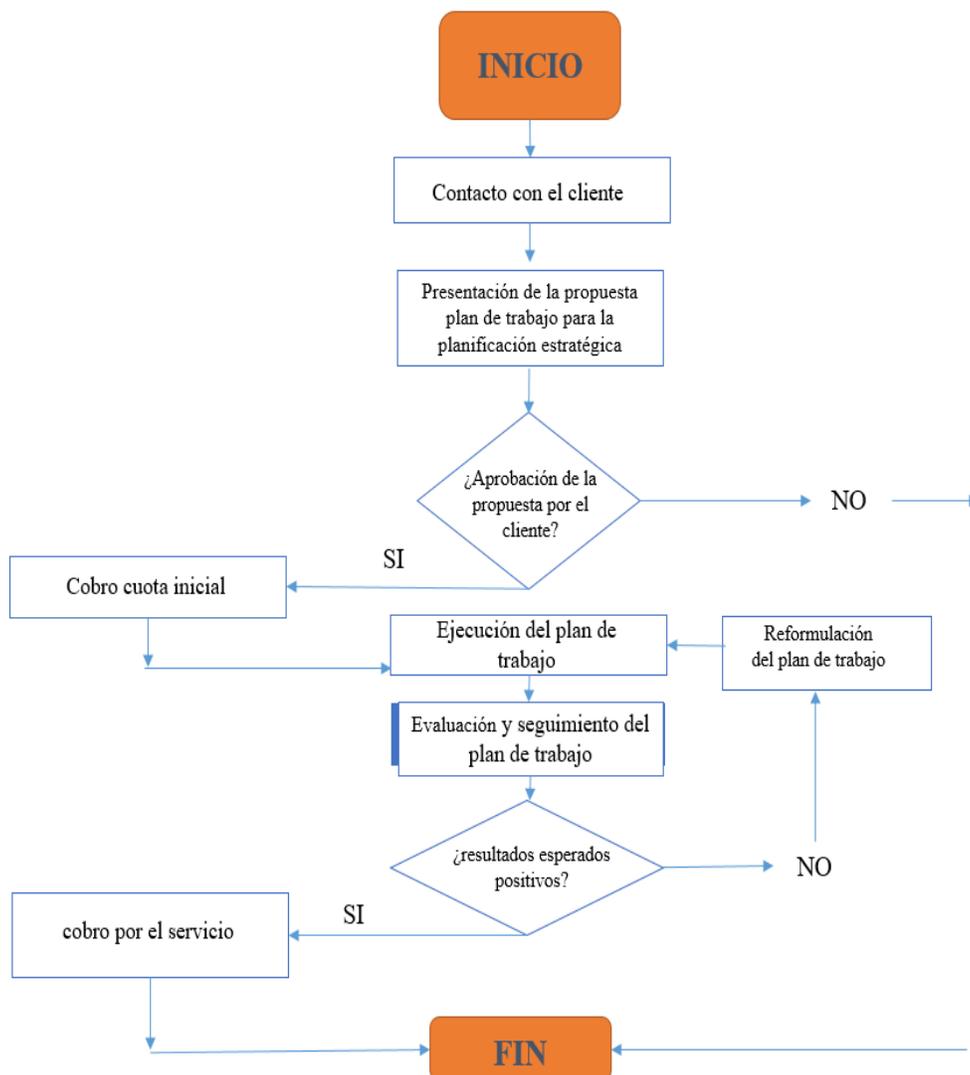
DENOMINACIÓN DEL SERVICIO	Servicio de marketing digital
A QUIÉN VA DIRIGIDO	Personas con proyectos de emprendimiento o pymes que ya se encuentren constituidas y/o en desarrollo
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	<p>- Servicio Plan de Comunicaciones</p> <p>Implementación de la estrategia por redes sociales como el uso de Instagram con historias publicadas semanales, grabación de videos semanales para publicación mediante los canales de YouTube, publicaciones de poster en Facebook. Uso del WhatsApp business como medio para la distribución de catálogos y contacto permanente con los clientes finales. De acuerdo a las necesidades de la microempresa, diseño y creación de la página web. Este servicio se realiza de acuerdo una planeación de las actividades a realizar mensualmente y así mismo serán los pagos. Así mismo la inclusión de compra de paquetes en las redes sociales para incrementar el número de seguidores en las páginas y publicaciones.</p> <p>- Servicio Plan de Refuerzo</p> <p>Después de la implementación de la estrategia de comercio electrónico sobre el plan de comunicaciones, puede ocurrir un cambio en la tendencia del mercado y del entorno, así mismo por alineaciones estratégicas, se ofrecer el servicio de plan de refuerzo en el cual se realiza un diagnóstico de la situación actual sobre el entorno interno y externo de la organización para luego replantear la ruta a seguir sobre las modificaciones a la estrategia anteriormente implementada.</p>

	<p>- Campañas</p> <p>El servicio de campañas se prestará para empresas vinculadas con el servicio de plan de comunicación y también para empresas que busquen solo el servicio de campañas como medio para la promoción de eventos, lanzamiento de un nuevo productivo, estrategia para impulsar el posicionamiento de la marca. Diseño las fichas promocionales, publicación en las redes sociales incluyendo historias, poster y paquetes para incrementar el número de seguidores en cada una de las publicaciones.</p> <p>- Posteo en Redes</p> <p>Se ofrece el servicio del diseño de las piezas publicitarias para posteriormente publicación en redes sociales por parte del cliente. para esto se realiza una reunión con el microempresario para identificar que variables y factores desea resaltar sobre la pieza publicitaria, posteriormente realizar el diseño y aprobación por parte del cliente</p> <p>El servicio se realiza después de realizar una revisión a la planeación estratégica de la organización y de la aprobación del plan de trabajo diseñado conjuntamente con el cliente.</p>
DURACIÓN DEL SERVICIO	Mensual

- Descripción del Proceso

Figura 28.

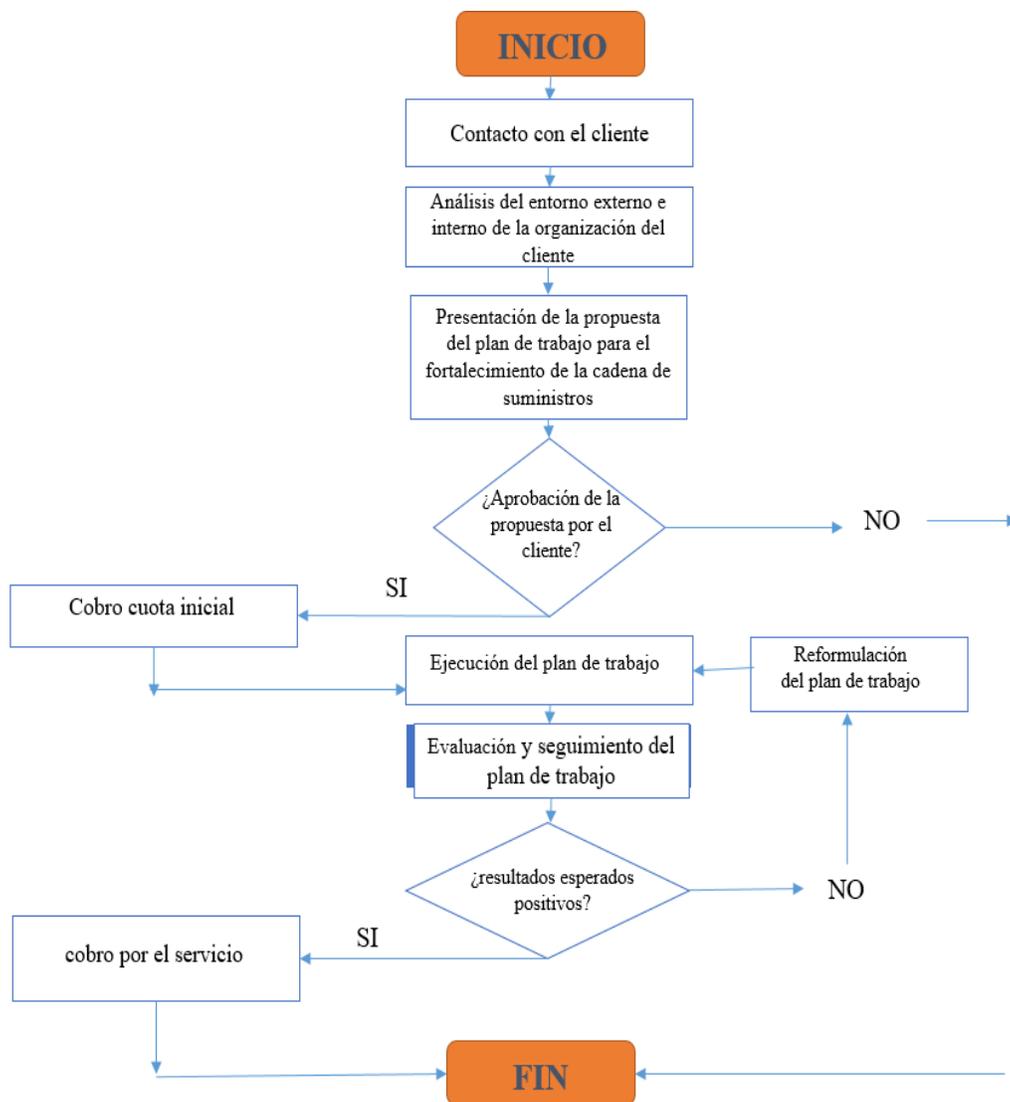
Mapa de Procesos Planificación Estratégica



Fuente: Elaboración propia, 2021

Figura 29.

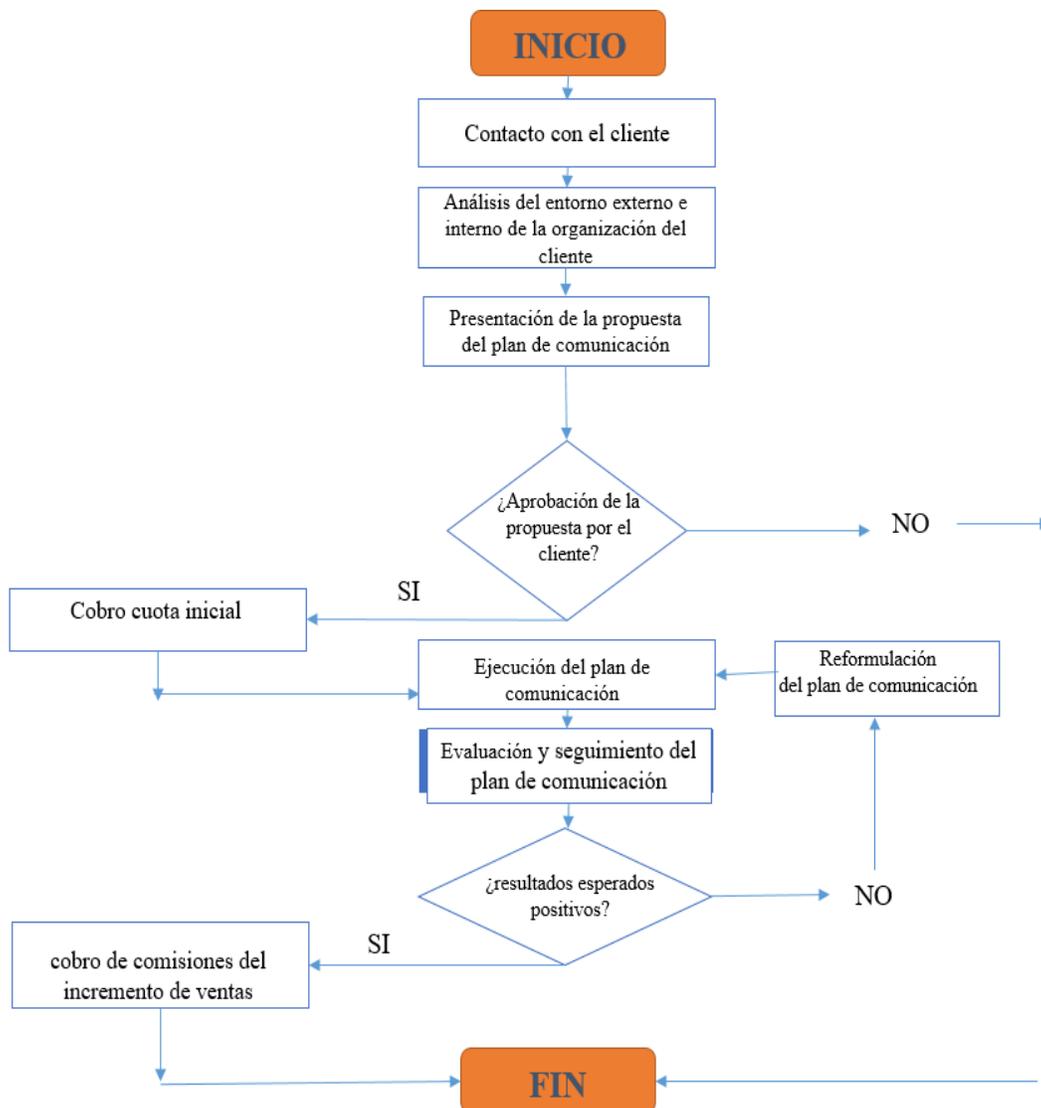
Mapa de Procesos Servicio Fortalecimiento Cadena de Suministro



Fuente: Elaboración propia, 2021

Figura 30.

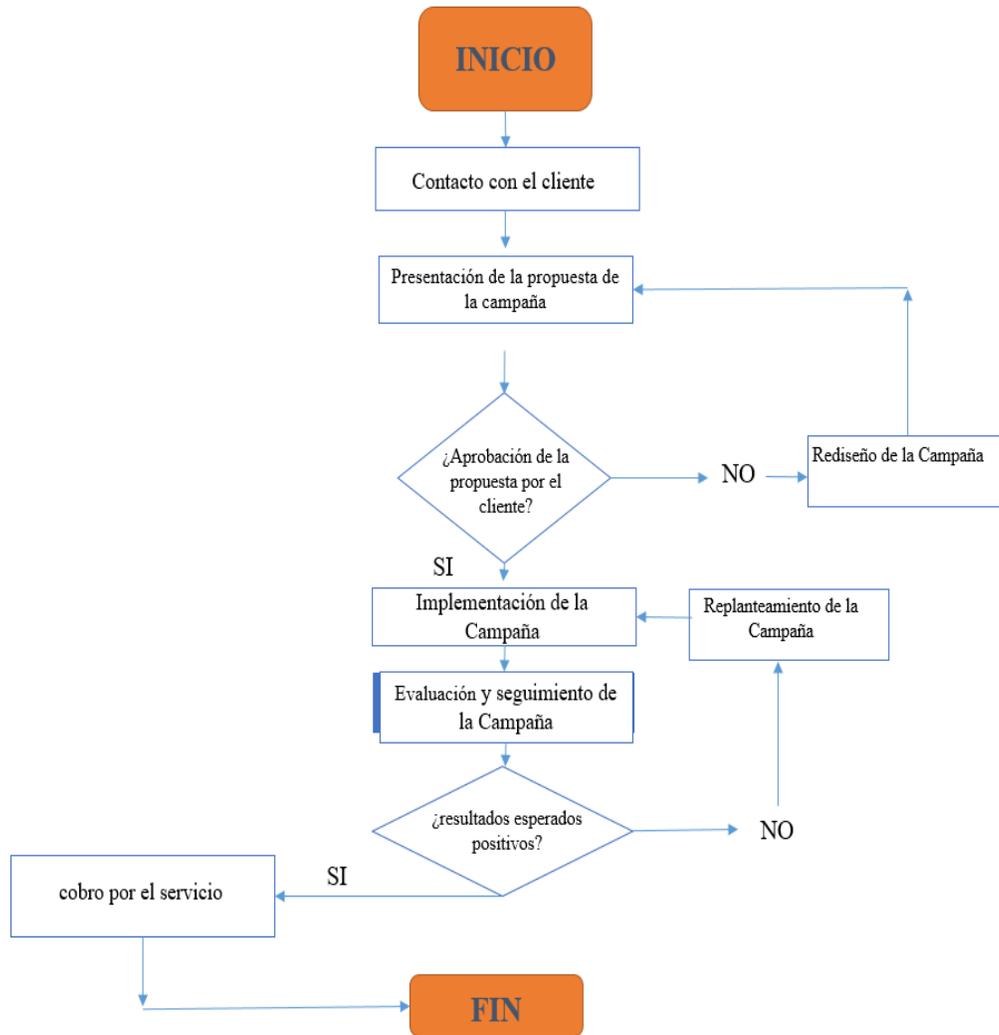
Mapa de Procesos Servicio de Marketing Digital- Plan de Comunicaciones



Fuente: Elaboración propia, 2021

Figura 31.

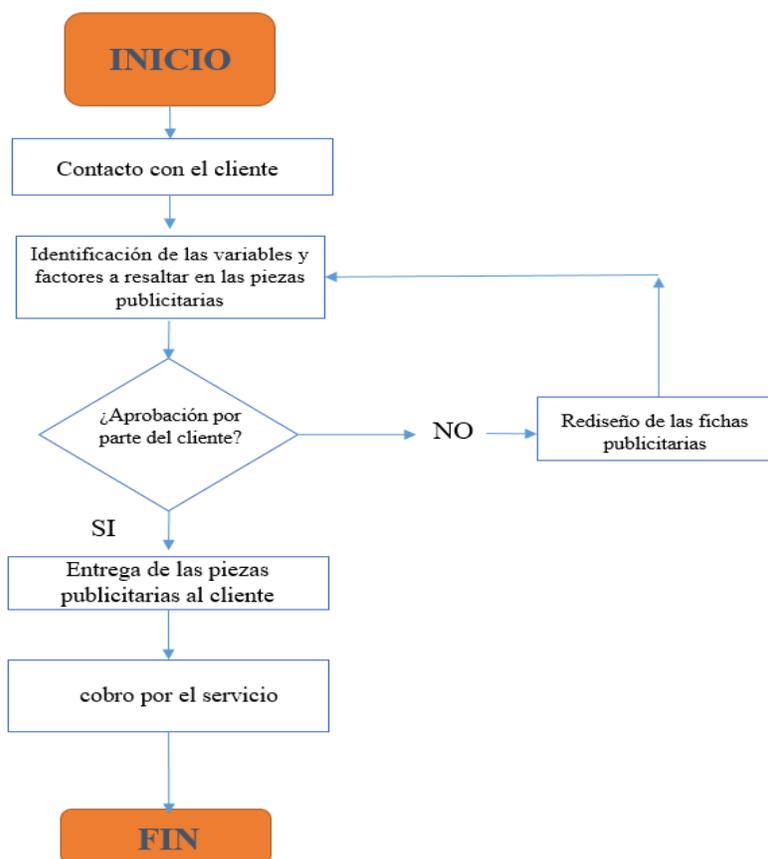
Mapa de Procesos Servicio de Marketing Digital- Campañas



Fuente: Fuente propia, 2021

Figura 32.

Mapa de Procesos Servicio Marketing Digital-Posteo en Redes



Fuente: Elaboración propia, 2021

3. Tercera Parte

3.1 Aspectos Organizacionales y Legales

3.1.1 *Análisis Estratégico*

El análisis estratégico es el proceso en el que se investiga el entorno externo e interno de la organización, identificando las diferentes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con la finalidad de diseñar estrategias para una adecuada toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos establecidos. (QuestionPro, 2021)

Para la empresa de consultoría J&M se realizó un análisis externo mediante la aplicación de un modelo PESTEL, descrito en el análisis del sector incluido en la primera parte del documento.

Para el análisis del entorno interno, se realiza la matriz MEFI o EFI, la cual se muestra en la siguiente tabla; como herramienta de gestión estratégica para el entorno interno de una empresa o modelo de negocio y relevar sus fortalezas y debilidades. (Lifeder, 2021)

Tabla 18.

Matriz MEFI o EFI para la Empresa de Consultoría J&M

Factores Critico de Éxito	Valor	Calificación	Puntuación Ponderada
FORTALEZAS			
Recurso humano con conocimientos especializados	0,08	4	0,32
Oferta de servicio integral (Planeación estratégica, fortalecimiento de la cadena de suministro, marketing digital)	0,08	4	0,32
Oferta de servicios a precios razonables	0,06	4	0,24
Gastos fijos bajos	0,04	3	0,12
Oferta de servicios basados en la utilización de tecnologías de la información y de las comunicaciones	0,07	4	0,28
Diversificación en sus fuentes de ingreso	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
Para la prestación de los diferentes servicios se requiere de procesos de tercerización	0,08	2	0,16
Empresa con bajo posicionamiento de marca	0,09	2	0,18
Oferta de servicios que de manera individual pueden tener servicios sustitutos por parte de empresas competidoras	0,07	2	0,14
Enfoque de clientes segmentado a Pymes	0,07	1	0,07
Valor Promedio			2,01

Fuente: Elaboración propia, 2021

El resultado de la matriz MEFI es 2.01, lo que según (Lifeder, 2021) indica a que como este valor es menor a 2.5, se permite concluir que la empresa es débil internamente frente a sus competidores, lo que se requiere realizar estrategias para el mejoramiento de este indicador.

3.1.2 Misión

La misión es definida como la declaración formal y escrita que representa el credo y la identidad de una organización. Siendo entonces, la razón de ser de la empresa, que condicionará

sus actividades presentes y futuras; proporciona unidad, sentido de dirección y toma de decisiones estratégicas. (Palacios, 2010)

La misión de la empresa de Consultoría J&M es, asesorar a las micro, pequeñas y medianas empresas, por medio de un recurso humano idóneo, para el aprovechamiento de las tecnologías de la información y de las comunicaciones como fuentes de ventajas competitivas y creación de valor para los clientes.

3.1.3 Visión

Según Palacios (2010), la visión de una empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, donde se analiza de donde viene, donde está ahora y a dónde quiere llegar. Siendo así la visión de la empresa: ser reconocida por promover y fortalecer el sector empresarial, mediante una oferta servicios de consultoría basadas en las tendencias tecnológicas de la información y de las comunicaciones. Ser generadores de beneficios económicos, sociales y ambientales para todos nuestros proveedores, aliados estratégicos, clientes, colaboradores y para la sociedad en general.

3.1.4 Análisis DOFA

El análisis de una matriz DOFA consiste en la realización de una evaluación de los factores internos de una organización en contraste con los factores externos de la misma, para lograr el diseño de estrategias a fines con los objetivos empresariales. (Palacios, 2010)

La contrucción del analisis de la matriz DOFA para la empresa de consultoria J&M se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 19.

Matriz DOFA

		Principales Oportunidades	Principales Amenazas
MATRIZ DOFA		<p>1. El número de usuarios conectados a internet es de 35 millones, es decir, el 69% de la población tiene acceso a este servicio.</p> <p>2. El Consejo Nacional de Política Económica y Social, aprobó la Política Nacional de Comercio Electrónico, la cual impulsará estrategias para que cada vez más empresas y ciudadanos utilicen el comercio electrónico.</p> <p>3. Para noviembre del 2020, según encuesta ESET, el 72% de usuarios expresaron que las empresas no estaban preparadas para la transición entre ventas presenciales a plataformas digitales. (welivesecurity, 2020)</p> <p>4. Entre abril y Julio del 2020, el comercio electrónico creció a una tasa mensual promedio del 13.5%, 6 puntos porcentuales superior al del comercio general.</p>	<p>1. Crecimiento económico del país ligado al sistema de vacunación contra el COVID.</p> <p>2. Confianza del consumidor se recupera para finales del año 2020, con un -10.4% pero continua negativa.</p> <p>3. Para el año 2020, el 10% de las microempresas se declararon en quiebra a causa de la pandemia, así mismo el 65,7% de ellas se quedaron sin efectivo para financiar su operación.</p> <p>4. A partir del año 2020, se incrementaron las estafas en compras online.</p>
		<p>1. Junto con un incremento de usuarios por internet y una oferta integral de servicios enfocada en el uso de estas tecnologías, se configura una oportunidad para consolidar la empresa en el asesoramiento de este tipo de herramientas para posicionar y fortalecer a otras Pymes.</p> <p>2. Con una oferta a precios razonables de nuestros servicios y dada la inexperiencia y el poco conocimiento por empresarios tradicionales, se logrará el posicionamiento de marca rápidamente al existir la necesidad del servicio, pero dada la situación económica de muchas pymes, este requiere de precios cómodos.</p> <p>3. Con la aprobación de la política nacional de comercio electrónico, se fija el oriente hacia una transformación de los modelos de negocios. Por lo que se requiere de un recurso humano con conocimientos especializados para asesorar y capacitar en la utilización de este tipo de tecnologías como aprovechamiento de las mismas como medidas para lograr la sostenibilidad de las pymes.</p>	<p>1. Dinamismo económico ligado a la vacunación del COVID en Colombia, sin embargo, con una oferta de servicios integral, permite la diversificación de las fuentes de ingreso y logra una diferenciación en comparación con su competencia al no existir en el mercado una empresa de consultoría que ofrezca de manera integral nuestros servicios.</p> <p>2. La confianza del consumidor colombiano continúa siendo negativa, pero al ofrecer servicios a precios razonables se incentiva a los clientes a la adquisición de los mismos.</p> <p>3. A causa de la pandemia muchas pymes se han declarado en quiebra, sin embargo, al tener bajos gastos fijos podremos incrementar la posibilidad de adaptación y perdurabilidad financiera ante la incertidumbre del entorno.</p>
		<p>1. Oferta de servicio integral (Planeación estratégica, fortalecimiento de la cadena de suministro, marketing digital)</p> <p>2. Oferta de servicios a precios razonables.</p> <p>3. Recurso humano con conocimientos especializados.</p> <p>4. Bajos gastos fijos</p>	
		PRINCIPALES FORTALEZAS	

PRINCIPALES DEBILIDADES	<p>1. Para la prestación de los diferentes servicios se requiere de procesos de tercerización.</p>	<p>1. Con un enfoque de clientes limitado a Pymes de la ciudad de Bogotá, pero con un crecimiento en el número de usuarios de internet, es posible utilizar este medio para realizar campañas de posicionamiento de marca que permita expandir el mercado geográficamente a nivel regional, nacional e internacional.</p>	<p>1. Con un crecimiento económico ligado al sistema de vacunación por el COVID, los procesos de tercerización pueden ser una forma eficiente de prestar los servicios, al ser utilizados cuando se requieran sin tener compromisos económicos constantes.</p>
	<p>2. Empresa con bajo posicionamiento de marca.</p>	<p>2. Aunque la empresa tiene un bajo posicionamiento de marca, se identifica la necesidad por parte de los propietarios tradicionales de ser capacitados en el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones para aumentar la probabilidad de perdurabilidad de sus negocios. Lo que con adecuados medios de publicidad se podría alcanzar el posicionamiento de la empresa rápidamente.</p>	<p>2. Al incrementarse las estafas en compras online, creándose la necesidad de los clientes por proteger sus operaciones ante esta amenaza del entorno. Si la empresa entiende esta necesidad del cliente y ofrece servicios adaptados a esta es posible posicionar la empresa rápidamente.</p>
	<p>3. Oferta de servicios que de manera individual pueden tener servicios sustitutos por parte de empresas competidoras.</p>	<p>3. El sector económico en el que se encuentra la empresa tiene alto grado de competencia por el auge del comercio electrónico después de la pandemia. Lo que se requiere aprovechar esa oportunidad, pero hacerlo de una forma que se diferencie de las demás competencias. Mostrar los servicios se manera integral, entendiendo que se requiere de una estrategia empresarial anclada a un análisis estratégico, una consolidación de la cadena de suministro para finalmente el desarrollo del comercio electrónico.</p>	<p>3. Ante la quiebra de muchas Pymes a causa de la pandemia, la oferta de servicios debe ser efectiva sobre los indicadores y resultados que se proyecten con los clientes. Que para cada actividad o proyecto planteado se tenga una estrategia analiza y con alta probabilidad de éxito.</p>
	<p>4. Enfoque de clientes limitado a Pymes de la ciudad de Bogotá.</p>		

Fuente: Elaboración propia, 2021

Kast & Rosenzweig (1974), definen a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Por lo que es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. (ITSA, 2019)

Según (Vidal, 2015), la estructura puede ser dividida en dos partes según el nivel de profundidad de su estudio:

- Macro estructura: Diseño del organigrama, basado en los objetivos estratégicos de la organización
- Microestructura: Diseño de los puestos de Trabajo, incluye el diseño de los procesos de trabajo, el de los sistemas de comunicación, el de la toma de decisiones, y el de los sistemas de control o seguimiento.

Por lo que para la empresa de consultoría J&M se requiere una estructura organizacional ajustadas a los objetivos planteados y a las exigencias de un entorno altamente competitivo en el que las adaptaciones a los diferentes cambios determinaran el éxito de la empresa.

3.1.6 Organigrama

El autor Vidal (2015) propone que, para seleccionar el modelo de agrupamiento de las unidades organizativas, se deben considerar los siguientes aspectos:

- La cultura organizacional
- La estrategia actual
- Situación actual y futura de la empresa

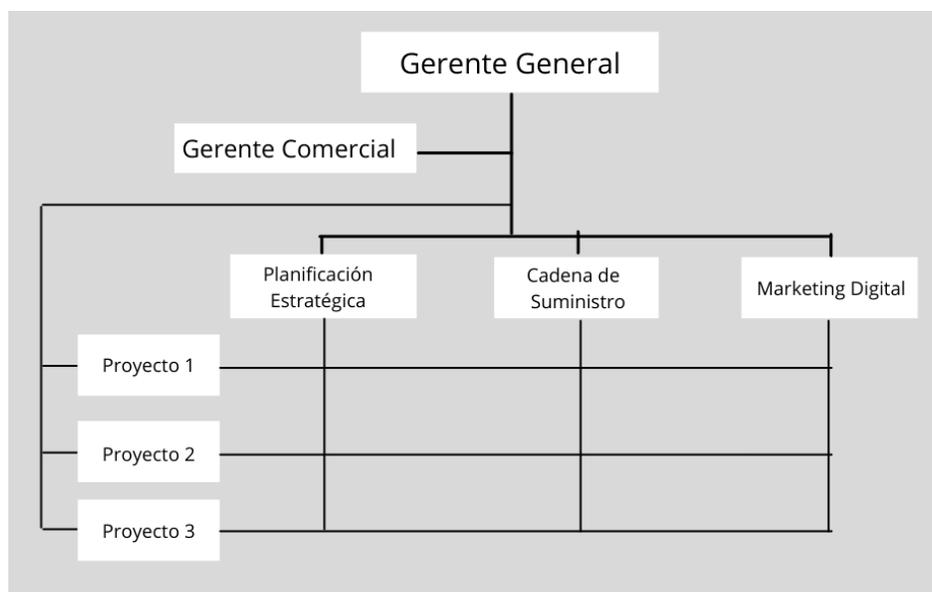
Existen cuatro alternativas de estructura organizacional definidas así:

- **Estructura Funcional:** Agrupación de las actividades a realizar según la especialización de las funciones.

- **Estructura por Grupos o Asociación:** Agrupación de las actividades en función de un producto o líneas de productos. Agrupación en función del tipo de clientes. Agrupación por regiones o territorios.
- **Estructura Matricial:** También denominada de rejilla, siendo una forma de agrupación con doble jerarquía, la funcional y la de proyectos.
- **Estructura Híbrida:** Combinación de criterios de agrupación, según requerimientos de operación y las necesidades de gestión operativa.

Figura 33.

Organigrama Empresa de Consultoría J&M



Fuente: Elaboración propia, 2021

Para la empresa de consultoría J&M, el organigrama está diseñado bajo el modelo de agrupación matricial, dado a la necesidad de integrar las especialidades para lograr una respuesta

efectiva a los requerimientos de cada uno de los proyectos planteados para cada tipo de cliente que para el caso son propietarios o representantes de Pymes.

3.1.7 Esquema de Contratación y Remuneración

La sociedad consultoría J y M SAS, vinculará a sus empleados mediante un contrato laboral escrito en la modalidad de: término indefinido de acuerdo a lo establecido en los artículos 22 y 45 del Código Sustantivo de Trabajo. (secretariassenado, 2021)

Esta es una opción que permite cumplir con lo establecido en el ordenamiento jurídico colombiano, evitaría futuras demandas laborales, y en dado caso de algún despido injusto daría pie para una indemnización económica blindado de esta forma a la empresa.

Así mismo, está claro que se cumplen las condiciones para que se pacten contratos laborales pues estas personas están subordinadas en sus actividades a lo que determine la junta directiva y serán las encargadas de dar cumplimiento a las ordenes por ella emanadas, recibirán un salario como contraprestación a su labor, configurándose de esta manera todos los elementos esenciales de la tipología contractual laboral. Cada empleado recibirá su salario y en el momento determinado sus prestaciones sociales de ley.

3.1.8 Sistemas de Incentivos y Compensación del Talento Humano

Según Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007), el sistema de compensación del talento humano es un conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que reciben los colaboradores como consecuencia de la prestación de la actividad a la empresa. La cual se divide en dos:

- **Retribución Directa**

Definida por un salario fijo o por un salario variables, el último caracterizado por tener un salario base más incentivos, según los rendimientos obtenidos.

Para la empresa de consultoría J&M, se implementará los dos tipos de retribución directa por salario fijo y por salario variables, según el perfil y las funciones que tendrá asignada cada colaborador, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Retribución Indirecta**

Caracteriza otro tipo de retribuciones como la protección pública y privada, como lo es el acceso a la seguridad social de ley. Por tiempo no trabajado como las vacaciones, y días en el que se encuentre en formación educativa. Otras prestaciones como la posibilidad de tener acceso a guarderías, gimnasios, medicina propagada, créditos, entre otros.

Para la empresa de consultoría J&M es muy importante el equilibrio entre la vida familiar y laboral, es por eso que fomentamos el desarrollo de los deberes laborales que debe cumplir un colaborador sin afectar sus responsabilidades personales y familiares, y viceversa. (Bourhis & Mekkaoui, 2010)

Por lo que se promovemos el respeto a los horarios de trabajo establecidos y la flexibilidad para el trabajo en casa, según el caso de cada colaborador. Adicionalmente se incentiva al desarrollo de actividades físicas, con la participación de torneos deportivos, campeonatos y auxilios para el acceso a gimnasios.

- **Plan de formación y desarrollo**

La empresa se basa en el conocimiento del recurso humano en el uso de las tecnológicas de la información y comunicaciones como generador de ventajas competitivas, por lo que es de gran importancia la formación educativa con capacitaciones, cursos, acceso a programas técnicos y universitarios, para aumentar y fortalecer los conocimientos en el manejo de estas tecnologías, dada la rapidez con las que se actualizan constantemente.

3.1.9 Esquema de Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo se define como un conjunto de estructuras y procesos para la dirección y control de las empresas, buscando el mejoramiento de su desempeño, mediante el adecuado relacionamiento entre la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas y otras partes interesadas. (Camara Colombiana de la Infraestructura, 2016)

De acuerdo con Claessens & Yurtoglu (2013), la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo puede agregar valor y mejorar el desempeño financiero en las empresas desde diferentes formas:

- Mayor acceso (a menor costo) a financiamiento: los inversionistas externos son más propensos a proporcionar menor financiamiento y a exigir tasas de rendimiento mayores cuando perciben mayor riesgo en la inversión
- Mejora del rendimiento operativo a través de prácticas administrativas eficientes: mejor asignación de activos, mejores prácticas laborales y otras mejoras en la eficiencia.

(Lagos, Betancourt & Gómez, 2018)

El esquema de gobierno corporativo para la empresa de consultoría J&M se desarrolla en base al código de mejores prácticas corporativas –código país. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2014)

Figura 34.

Esquema Gobierno Corporativo



Fuente: Elaboración propia, 2021

3.1.10 Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad

La Carta política colombiana establece en su Título XII Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, la libertad económica y emana a la empresa como la base para el desarrollo económico. Es importante también mencionar el Artículo 58 ibídem, hace referencia a los

derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada, sujeta al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria.

A su vez el artículo 25 del código de comercio, establece el concepto legal de empresa, el cual reza de la siguiente manera: “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio”. (INCP, 2021)

Consideramos que el tipo societario más conveniente para nuestra empresa es el creado en la Ley 1258 de 2008, es decir una sociedad por acciones simplificadas-SAS-, la cual da la seguridad jurídica a los socios de delimitar la responsabilidad y al ser una institución jurídica que permite diversificar el crecimiento empresarial.

Cabe resaltar lo establecido en la exposición de motivos del entonces proyecto de ley, y que resume en gran manera el espíritu de la normativa que al respecto establece lo siguiente:

De otra parte, la Sociedad por Acciones Simplificada ha constituido uno de los más exitosos modelos asociativos en la historia legislativa reciente de América Latina. La SAS es una persona jurídica de naturaleza comercial con características híbridas, pues en ella se conjugan las facetas propias de las sociedades de capital y las de las compañías personalistas. Se trata de una forma asociativa especialmente idónea para compañías “cerradas”, debido a la amplia libertad contractual que se suma a la limitación de responsabilidad y a la simplicidad de los requisitos para su constitución. (ICBF, s.f.)

La creación de la SAS se realiza a través de la constitución de un documento privado, se autentica por quienes participan en su suscripción y se inscribe en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del domicilio social de la SAS.

Los tres pasos para constituir una Sociedad por Acciones simplificadas son a Saber (Semana, 2010):

1. Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. Este documento debe incluir: nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; razón social o denominación de la sociedad (seguida de la palabra Sociedad por Acciones Simplificada); el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales; el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones; y la forma de administración y el nombre de sus administradores, especificando sus facultades.

2. Autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución. La autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio.

3. Inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro Único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.”

Las acciones serian de tipo ordinarias, 50 % para cada uno de los dos socios, el capital autorizado, seria 100 millones de pesos, el capital suscrito 40 millones de pesos, pagaderos en un año y el capital pagado 60 millones de pesos.

3.2 Aspectos Financieros

3.2.1 Objetivos Financieros:

- Determinar los recursos financieros, así como las fuentes y usos de los recursos con que iniciará la empresa de consultoría y los que se proyecta recibir en los cinco años siguientes al inicio de operación.
- Indicar los recursos que se adquieran por financiación con entidades bancarias.

3.2.2 Política de Manejo Contable y Financiero

La empresa se constituirá con un capital inicial de \$16.500.000, el cual proviene de recursos propios aportados por los socios.

3.2.3 Política Contable

- Efectivo

El efectivo comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista. Son equivalentes al efectivo los recursos de funcionamiento de la empresa Consultoría J&M, así como recursos recibidos en administración.

Los cheques girados se deberán reconocer con un débito en el respectivo pasivo y un menor valor de bancos.

Los rendimientos y los gastos financieros se reconocerán en los resultados del periodo en los cuales la empresa, recibe el extracto, así como los gastos por comisiones y otros cargos cobrados.

- Cuentas Por Cobrar

Se identificarán como cuentas por cobrar, los derechos adquiridos por la empresa en desarrollo de sus actividades. De las cuales se espere a futuro la entrada de un flujo financiero fijo o determinado, a través de efectivo, equivalentes al efectivo u otro instrumento.

- Propiedad, Planta y Equipo

Las propiedades, planta y equipo, son los activos tangibles empleados por la empresa la prestación de servicios y para propósitos administrativos. Estos activos se caracterizan porque no están disponibles para la venta y se espera usarlos durante más de un periodo contable.

- Deterioro del Valor de los Activos

Esta política se aplicará para la contabilización del deterioro del valor de:

- a) Propiedades, planta y equipo.
- b) Propiedades de inversión.

- **Cuentas por Pagar**

Se reconocerán como cuentas por pagar las obligaciones adquiridas por la empresa con terceros, originadas en el desarrollo de sus actividades y de las cuales se espere a futuro, la salida de un flujo financiero fijo o determinable a través de efectivo, equivalentes al efectivo u otro instrumento.

Los préstamos por pagar son los recursos financieros recibidos por la empresa para su uso y de los cuales se espera a futuro, la salida de un flujo financiero fijo o determinable, a través de efectivo, equivalentes al efectivo u otro instrumento.

- **Provisiones**

Se reconocerán como provisiones, los pasivos a cargo de la empresa que estén sujetos a condiciones de incertidumbre en relación con su cuantía y/o vencimiento.

- **Activos Contingentes**

Los activos contingentes no serán objeto de reconocimiento en los estados financieros. Un activo contingente es un activo de naturaleza posible surgido a raíz de sucesos pasados, cuya existencia se confirmará solo por la ocurrencia o, en su caso, por la no ocurrencia de uno o más eventos inciertos en el futuro que no están enteramente bajo el control de la empresa.

- Pasivos Contingentes

Los pasivos contingentes no serán objeto de reconocimiento en los estados financieros. Un pasivo contingente corresponde a una obligación posible surgida a raíz de sucesos pasados, cuya existencia quedará confirmada solo si llegan a ocurrir o si no llegan a ocurrir uno o más sucesos futuros inciertos que no estén enteramente bajo el control de la empresa.

- Patrimonio

El patrimonio es la participación residual en los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos.

- Impuestos

El impuesto a las ganancias comprende todos los impuestos, ya sean nacionales o extranjeros, que graven las utilidades de la Consultoría J&M, tales como el impuesto sobre la renta, el impuesto sobre ganancias ocasionales y el impuesto sobre la renta para la equidad (CREE). El impuesto a las ganancias también puede incluir otras formas de recaudo, como anticipos o retenciones.

Cuando una la empresa realice transacciones en moneda extranjera, conversión de estados financieros de negocios en el extranjero o conversión de sus estados financieros a una moneda de presentación distinta a la moneda funcional, aplicará los criterios que la norma exija. La moneda funcional corresponde al peso colombiano.

- **Política Financiera:**

Para la preparación y presentación de estados financieros con propósito de información general, ya sean consolidados, separados o individuales, la Consultoría J&M aplicará los criterios que correspondan para presentar la información real y verídica.

Los estados financieros con propósito de información general son aquellos que pretenden cubrir las necesidades de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

Los estados financieros consolidados son informes financieros en los que los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos y costos, y flujos de efectivo de la controladora y sus controladas se presentan como si se tratara de una sola entidad económica, con independencia de la actividad a la cual se dedique cada entidad. Los estados financieros separados se definen como aquellos que presenta la controladora y que muestran las inversiones actualizadas a través del método de participación patrimonial. Por su parte, los estados financieros individuales son los que presenta una empresa que no posee control, influencia significativa ni control conjunto en otra entidad.

3.2.4 Presupuestos Económicos

La meta máxima de inflación que tiene establecida como meta la Junta Directiva del Banco de la Republica para el 2021 es del 3%. La información publicada a mayo 2021 registra

un indicador inferior e incluso el IPC se encuentra en el 1% para el mes de mayo, para el presente ejercicio se tendrá como base 2,46%.

3.2.5 Presupuesto de Ventas

La compañía tiene un presupuesto de ventas en 5 años de \$ 4.505 millones, donde el primer año se espera vender \$ 634 millones y el año 5 \$1.253 millones es decir un aumento del 187%, la variación de las ventas entre el 1 y 2 año es del 14%, y del 19% entre el año 2 y 3 y por último la variación de las ventas entre el año 3 y 4 es del 20%.

Tabla 20.

Presupuesto de Ventas

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$634.240.000,0	\$724.735.154,1	\$860.021.447,0	\$1.032.609.303,5	\$1.253.827.279,4

Fuente: Elaboración propia, 2021

3.2.6 Presupuesto de Costos de Comercialización

El costo de las ventas para esta compañía es de \$1994 millones en los cinco años del análisis, durante estos 5 años este costo de ventas incrementara cada año en un promedio de un 15%.

Tabla 21.

Presupuesto de Costos de Ventas

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Costo Ventas	\$298.781.452,0	\$332.583.035,4	\$383.831.227,0	\$449.125.133,7	\$530.582.514,6

Fuente: Elaboración propia, 2021

3.2.7 Presupuesto de Costos Laborales

El costo anual de la nómina es de \$277 millones con carga prestacional, la cual esta constituidos por 7 empleados de los cuales son contratados directamente por la compañía a 6 funcionarios y una persona es un contrato por freelance es decir por prestación de servicios, no se tiene contemplado crecer la nómina en los primeros 5 años de la compañía, el costo aumentara cada año lo que aumente el salario mínimo legal.

Tabla 22.

Presupuesto de Costos Laborales

Cargo	Salario Mensual
Diseñador Freelance	\$ 1.000.000
Desarrollador Web	\$ 1.800.000
Community Manager	\$ 1.000.000
Consultor de Estrategia	\$ 3.000.000
Consultor de Distribución	\$ 2.500.000
Gerente Comercial	\$ 2.800.000
Gerente General	\$ 4.500.000

Fuente: Elaboración propia, 2021

3.2.8 Presupuesto Costos Administrativos

Los costos administrativos de la compañía en sus primeros 5 años será de \$1.475 millones, el aumento de estos costos de forma anual es del índice de precios del consumidor, el cual se proyecta en un 3%.

Tabla 23.

Presupuesto Costos Administrativos

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos Administrativo	\$277.824.000	\$284.658.470,4	\$293.995.268,2	\$303.991.107,3	\$314.934.787,2

Fuente: Elaboración propia, 2021

3.2.9 Presupuesto de Inversión

Se tiene proyecto que la inversión inicial es de \$145 millones, los cuales serán aportados por los dos socios en partes iguales.

3.2.10 Estados Financieros

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la empresa. Su objetivo es suministrar información que sea útil a una amplia variedad de usuarios para tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos destinados.

Los hechos ocurridos después del periodo contable son todos aquellos eventos, favorables o desfavorables, que se producen entre el final del periodo contable y la fecha de autorización para la publicación de los estados financieros.

El final del periodo contable se refiere al último día del periodo con el cual están relacionados los estados financieros y corresponderá al 31 de diciembre. Por su parte, la fecha de autorización para la publicación de los estados financieros corresponderá a la fecha en la que se apruebe que los diferentes usuarios tengan conocimiento de los mismos.

Pueden identificarse dos tipos de eventos: los que implican ajuste y los que no implican ajuste.

3.2.11 Flujo de Caja

Tabla 24.

Flujo de Caja del Proyecto

Flujo de Caja del Proyecto						
Capital Invertido						
	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Activos	\$ 259.123.024	\$ 232.169.471	\$ 264.581.036	\$ 318.550.061	\$ 391.711.777	\$ 492.454.554
Corrientes						
Pasivos	\$ -	\$ -	\$ 12.700.373	\$ 36.401.647	\$67.224.893	\$107.943.412
Corrientes						
KTNO	\$ 259.123.024	\$ 232.169.471	\$ 251.880.663	\$ 282.142.414	\$ 324.486.883	\$ 384.511.142
Activo Fijo Neto	\$ 16.500.000	\$ 13.350.000	\$ 10.200.000	\$ 7.050.000	\$3.900.000	\$ 750.000
Depreciación	\$ -	\$ 3.150.000	\$ 6.300.000	\$ 9.450.000	\$ 12.600.000	\$ 15.750.000
Acumulada						
Activo Fijo	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000
Bruto						
Total Capital	\$ 275.623.024	\$ 245.513.471	\$ 262.080.663	\$ 289.198.414	\$ 323.386.883	\$ 358.261.142
Operativo M.						
			Cálculo del Flujo de Caja Libre			
EBIT		\$ 8.632.927,5	\$ 57.364.077,9	\$ 130.524.451,5	\$ 226.172.865,1	\$ 353.183.753,3
Impuestos		\$ 2.676.207,5	\$ 17.782.864,2	\$ 40.462.580,0	\$ 70.113.588,2	\$ 109.486.963,5
NOPLAT		\$ 5.956.720,0	\$ 39.581.213,8	\$ 90.061.871,5	\$ 156.059.276,9	\$ 243.696.789,7
Inversión Neta		\$ 30.103.553,6	\$ -16.561.192,3	\$ -27.117.750,8	\$ - 39.188.469,6	\$ - 56.874.259,1
Flujo de caja		\$ 36.060.274	\$ 23.020.021	\$ 62.944.121	\$ 116.870.807	\$186.822.531
libre del periodo						

Fuente: Elaboración propia, 2021

3.2.12 Estados de Resultados

Tabla 25.

Estado de Resultados

Estado de Resultados					
	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$ 634.240.000	\$ 724.735.154,1	\$ 860.021.447	\$ 1.032.609.303,5	\$ 1.253.827.379,4
Costos Ventas	\$ 298.781.452	\$ 332.583.035,4	\$ 383.831.227	\$ 449.125.133,7	\$ 530.582.514,6
Utilidad Bruta	335.458.548	\$ 392.152.118,7	\$ 476.190.220	\$ 583.484.169,8	\$ 723.244.864,9
Gastos Administrativos	\$277.824.000	\$ 284.658.470,4	\$ 293.995.268,2	\$ 303.991.107,3	\$ 314.934.787,2
Gastos Fijos del Período	\$ 13.851.620,5	\$ 14.192.370,4	\$ 14.657.880,1	\$ 15.156.248,1	\$ 15.701.873
Otros Gastos	\$ 32.000.000	\$ 32.787.200	\$ 33.862.620,2	\$ 35.013.949,2	\$ 36.274.451,4
Depreciación	\$ 3.150.000	\$ 3.150.000	\$ 3.150.000	\$ 3.150.000	\$ 3.150.000
Utilidad Operativa	\$ 8.632.927,5	\$ 57.364.077,9	\$ 130.524.451,5	\$ 226.172.865,1	\$ 353.183.753,3
Gastos Financieros	\$ 19.266.896,1	\$ 16.395.132,3	\$ 13.099.783,3	\$ 9.318.370,4	\$ 4.979.199,1
Utilidad antes de Impuestos	\$ 10.633.968,6	\$ 40.968.945,6	\$ 117.424.668,2	\$ 216.854.494,7	\$ 348.204.554,2
Impuestos	\$ -	\$ 12.700.373,1	\$ 36.401.647,1	\$ 67.224.893,4	\$ 107.943.411,8
Utilidad Neta	\$ 10.633.968,6	\$ 28.268.572,5	\$ 81.023.021	\$ 149.629.601,3	\$ 240.261.142,4

Fuente: Elaboración propia, 2021

3.2.13 Balance General

Tabla 26.

Balance General

Balance General						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja/Bancos	\$ 259.123.024,17	\$ 232.169.470,58	\$ 264.581.036	\$ 318.550.060,79	\$ 391.711.776,66	\$492.454.554,17
Fijo no Depreciable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fijo Depreciable	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 3.150.000	\$ 6.300.000	\$ 9.450.000	\$ 12.600.000	\$ 15.750.000
Activo Fijo Neto	\$ 16.500.000	\$ 13.350.000	\$ 10.200.000	\$ 7.050.000	\$ 3.900.000	\$ 750.000
Total Activo	\$ 275.623.024,17	\$ 245.519.470,58	\$ 274.781.036,	\$ 325.600.060,79	\$ 395.611.776,66	\$ 493.204.554,17
			Pasivo			
Impuestos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ 12.700.373,1	\$ 36.401.647,1	\$ 67.224.893,4	\$ 107.943.411,8
Total Pasivo Corriente	\$ -	\$ -	\$ 12.700.373,1	\$ 36.401.647,1	\$ 67.224.893,4	\$ 107.943.411,8
Obligaciones Financieras	\$ 130.623.024,17	\$ 111.153.439,17	\$ 88.812.090,38	\$ 63.175.392,64	\$ 33.757.281,98	\$ -
Pasivo	\$ 130.623.024,17	\$ 111.153.439,17	\$ 101.512.463,52	\$99.577.039,76	\$ 100.982.175,33	\$107.943.411,79

	Patrimonio					
Capital Social	\$ 145.000.000	\$ 145.000.000	\$ 145.000.000	\$ 145.000.000	\$ 145.000.000	\$ 145.000.000
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 10.633.968,6	\$ 28.268.572,5	\$ 81.023.021	\$ 149.629.601,3	\$ 240.261.142,4
Total Patrimonio	\$ 145.000.000	\$ 134.366.031,41	\$ 173.268.572,48	\$ 226.023.021,03	\$ 294.629.601,33	\$ 385.261.142,37
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 275.623.024,17	\$ 245.519.470,58	\$ 274.781.036	\$ 325.600.060,79	\$ 395.611.776,66	\$ 493.204.554,17
Cuadre (Activo = Pasivo + Patrimonio)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia, 2021

Según las proyecciones de la compañía se espera que para el quinto año la compañía tenga activos por \$493 millones y pasivos por \$107 millones, esto representaría un patrimonio de \$385 millones.

3.2.14 Indicadores Financieros

Uno de los principales indicadores financieros que se debe analizar es el margen de utilidad bruta, como lo podemos ver este indicador en la compañía es de \$2.510 millones en los primeros 5 años, con respecto a la utilidad operativa podemos ver que en el segundo año ya la compañía da cifras en negro con \$57 millones y en los cinco años \$353 millones. Con respecto a la tasa interna de retorno del proyecto según con las proyecciones será del 14.19%.

3.2.15 Fuentes de Financiación

La compañía para poder operar debe solicitar un préstamo bancario por \$130 millones, este crédito se proyecta con una tasa de interés 14.75% EA a un tiempo de 60 meses.

3.2.16 Evaluación Financiera

Se observa en el primer año un alto Nivel de endeudamiento ($\text{pasivo} / (\text{pasivo} + \text{patrimonio})$), en razón a que la compañía no genera recursos internamente por preparación. Esta situación presenta una mejora representativa para los años 2021 a 2025, en donde la situación de endeudamiento se disminuye ($\text{pasivo 2025} / (\text{pasivo} + \text{patrimonio 2025})$), reflejando un indicador de liquidez positivo, indicando que la compañía está en capacidad de atender su endeudamiento

de corto y largo plazo, lo que, sumado al apalancamiento con proveedores, le permite reflejar una positiva situación financiera, sustentada en recursos de del disponible.

3.4 Enfoque Hacia la Sostenibilidad

3.4.1 Dimensión Social

La dimensión social se organiza en torno a la interacción con otras personas. Supone la expresión de la sociabilidad humana característica, esto es, el impulso genético que la lleva a constituir sociedades, generar e interiorizar cultura, y el hecho de estar preparada biológicamente para vivir con otros de su misma especie, lo que implica prestar atención a otro humano necesariamente presente, y la sociabilidad, o capacidad y necesidad de interacción afectiva con semejantes, expresada en la participación en grupos, y la vivencia de experiencias sociales. (Virtual, 2020)

Es claro que la humanidad cambio su forma de comunicarse, lamentablemente el face to face que antes era la forma de conocer e interactuar con las personas ya no lo es, ahora la tecnología es el medio como nos comunicamos, nuestro teléfono celular se convirtió en nuestra boca, cara y oídos, las redes sociales tomaron gran fuerza, antes cuando cumplíamos años, nos llamaban o iban hasta nuestra casa para felicitarnos, ahora sencillamente con un Feliz Cumpleaños en nuestro muro de Facebook o simplemente un mensaje por WhatsApp. Ahora gracias a la Pandemia del COVID-19 nuestra forma de trabajar cambio, se impuso el teletrabajo, es decir antes interactuábamos con nuestros compañeros de trabajo, aquellos almuerzos o cafés

con nuestros compañeros quedaron en el pasado, ahora solo los vemos por la cámara de los computadores.

Definitivamente el mundo cambio y las empresas deben cambiar o corren el riesgo de desaparecer, la forma como se comercializan los productos es otra, por la pandemia los clientes empezaron a utilizar las ventas digitales, el consumidor actual le gusta la facilidad y la oportunidad, es por eso que las compañías deben habilitar los canales digitales para interactuar con sus clientes, principalmente las Pymes deben realizar este cambio, dado que son muy vulnerables dentro del mercado, es por eso que deben tener las herramientas para ser más competitivas, compañías como la de nosotros son un solución para esta situación, porque con un modelo de negocio económico y alcanzable pueden transformar fácilmente su modelo de negocio, las Pymes deben ser administradas como grandes empresas, es decir no importa el tamaño de la compañía esta debe tener una planeación muy bien estructurada, estos pequeños comerciantes conocen muy bien su negocio pero les falta habilidades de planeación y estrategias para optimizar su operación, esperamos que con nuestros servicios este pequeño empresario logre dar un nuevo rumbo a su empresa y le dé un enfoque más competitivo.

Enfatiza en la diversidad de aspectos que permiten a la persona interactuar con otras personas, para lo que son esenciales la existencia de otros con conciencia de sí mismos, el lenguaje y la intención de comunicar. Es un componente esencial para la vida y el desarrollo humano al resultar imposible ser humano en solitario. De hecho, muchas de las necesidades humanas precisan de la interacción con otros para ser cubiertas. Se interioriza la cultura de la sociedad en la que se nace o en la que se vive a través de los procesos de socialización que, en última instancia, favorecen la construcción del sentido del yo de la pertenencia a un determinado

grupo. Mediante los otros, se moldea a la persona hasta que ésta acepta por completo las normas y valores sociales característicos del grupo donde habita, los ajusta a su propia idiosincrasia, y obtiene un marco de referencia para percibir y comprender la realidad y actuar autónomamente en ella. Para ello se aprovechan diversos mecanismos de desarrollo como la imitación o el modelado. (Virtual, 2020)

3.4.2 Dimensión Ambiental

De manera general se le puede entender como el sistema natural o transformado en que vive la humanidad, con todos sus aspectos sociales y biofísicos y las relaciones entre ellos. La protección ambiental se demuestra especialmente en cada uno de los miles de “toma de decisiones” que afectan a un territorio. Esa actitud cotidiana, en las pequeñas y grandes cosas, junto con marcar globalmente el “ambientalismo” en las actividades, hace surgir el concepto de impacto ambiental. Durante mucho tiempo este término fue acuñado para los temas de contaminación y también estuvo centrado en lo urbano; luego se le hizo extensible a especies animales, vegetales y a ecosistemas naturales. Por ello se puede definir ampliamente el impacto ambiental y Dimensión Ambiental como la alteración significativa de los sistemas naturales y transformados y de sus recursos, provocada por acciones humanas. (Consultores, 2021)

Desde hace varios años, el mundo recapacito que debemos hacer algo para cuidar nuestro planeta, es por eso por lo que la gran mayoría de países tienen dentro sus planes proyectos que buscan cuidar el medio ambiente, desafortunadamente la industrialización avanza y esta industrialización está afectando directamente a nuestro ecosistema. Existe varias formas de contaminación como son la hídrica, del suelo, acústica, lumínica, visual y térmica, estas contaminaciones no solo afectan a los seres vivos, sino que además son las causantes de los

fenómenos como el cambio climático, la lluvia acida y la destrucción de la capa de ozono, entre los mayores contaminantes esta los óxidos de azufre, nitrógeno y carbono, esto son producidos por las grandes industrias.

Otras formas de impactar el medio ambiente son los materiales que utilizamos para publicitar nuestros productos, es decir fabricar millones de volantes o afiches esto afecta el medio ambiente, adicionalmente colocar en las principales vías grandes vallas, estas afectan la contaminación visual, es por eso que puede sonar extraño, pero el mundo digital nos está sirviendo para proteger nuestro medio ambiente, dado que si se utilizan los canales digitales como las redes sociales o el email para promocionar los productos y servicios, estamos salvando algunos árboles y no solo favorece este aspecto, el hecho de optimizar la cadena de distribución de productos, beneficia el medio ambiente porque logra minimizar en algo el consumo de combustible y la emisión de gases contaminantes. Si todas las compañías se trasladan a comercializar y distribuir sus productos por medio de canales digitales, muy seguramente el gran beneficiado es el medio ambiente, es por eso que la empresa de nosotros contribuye al mejoramiento del medio ambiente.

La inquietud central respecto a un impacto ambiental es establecer el tipo de alteraciones que son molestas: ¿el ruido y los humos en el ámbito urbano?, ¿los problemas sanitarios?, ¿el efecto invernadero o el deterioro de la capa de ozono? Las respuestas a estas preguntas constituyen los niveles de alteración ambiental cuyo significado e importancia preocupan a la humanidad en general y a los países y grupos humanos en particular. En definitiva, la preocupación surge con todas aquellas características del entorno donde vive el ser humano cuya

afectación pueda alterar su calidad de vida, ya sea en forma directa o indirecta. (Consultores, 2021)

3.4.3 Dimensión Económica

La Dimensión Económica es un punto de partida para determinar el desempeño de una organización y su desarrollo económico en armonía con la dimensión social y ambiental. Existen múltiples metodologías para medir la pobreza, las más utilizadas a nivel mundial son la pobreza monetaria y la pobreza multidimensional. La primera capta la capacidad de un hogar de satisfacer sus necesidades básicas esenciales a través de los ingresos diarios, mientras que la segunda identifica además carencias en los ámbitos de salud, educación y nivel de vida.

Figura 35.

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivos de Desarrollo Sostenible: Dimensión Económica



Fuente: (Bolivariana, 2021)

La dimensión económica de la sostenibilidad comprende el impacto de las compañías en la situación económica de sus grupo de interés y en los sistemas económicos locales, para esto

las compañías deben tener en cuenta los aspectos como, desempeño económico, presencia en el mercado, consecuencias económicas indirectas y prácticas de adquisición, para esto es necesario que las empresas tenga muy claro sus indicadores, como las cifras financieras, participación del mercado, amenazas y oportunidades y porcentaje de los gastos.

Cuando hablamos de sostenibilidad no solo nos referimos al impacto al medio ambiente o la sociedad, cuando se habla de sostenibilidad de una compañía es su supervivencia en el tiempo, es poder conseguir un negocio estable y duradero, para que una empresa logre este objetivo, es fundamental poseer una estrategia y planeación muy bien estructurada, adicionalmente un proceso de comercialización eficiente y un modelo de operación estable y barato. Como principal servicio que nuestra compañía ofrece a las Pymes es el acompañamiento para que estas pequeñas empresas logren tener una empresa sostenible financieramente.

3.4.4 Dimensión de Gobernanza

La Dimensión Gobernanza examina el sistema nacional de gobernanza de la cultura mediante la evaluación de los marcos políticos existentes para la protección y promoción de la cultura, los derechos y la diversidad culturales, la distribución de las infraestructuras culturales seleccionadas que facilitan la participación en la vida cultural, y el establecimiento de mecanismos institucionales para la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones. (UNESCO, 2020)

Esta dimensión abarca todo el tema normativo, las políticas públicas que fomentan el desarrollo cultural y la promoción de la diversidad, esto ayuda a dar las condiciones propicias

para establecer los derechos culturales que aportan al desarrollo de las sociedades donde las personas tienen la oportunidad de llevar una vida con plenitud y valores, es por eso por lo que la gobernanza cultural contribuye al desarrollo humano inclusivo.

El acompañamiento que nuestra compañía ofrece, cubre en cierta forma la construcción de un gobierno corporativo para la Pyme, el cual no solo cubra los aspectos legales y de norma, sino que también genere confianza para los empleados y grupos de interés de la pequeña empresa.

4. Conclusiones

-El marco referencial nos permitió obtener una base conceptual sólida, para formular y consolidar el plan de negocio, de acuerdo a los estudios e informes existentes a nivel nacional e internacional, que evidencian las nuevas exigencias, cambios y tendencias que ha traído la pandemia para las organizaciones. La necesidad de implementar las tecnologías de la información y de las comunicaciones en las cadenas de suministro, la inclusión del marketing digital como una forma más eficiente y eficaz para comercializar y posicionar las marcas y los diferentes productos o servicios. Adicionalmente, se reflejó la exigencia de realizar planeaciones estratégicas que permitan desarrollar estrategias para anticiparse a las variables externas que configuran tanto amenazas y oportunidades, como lo fue la aparición del COVID-19 y lo que desencadenó. Todo enmarcado en la búsqueda de la perdurabilidad y sostenibilidad de aquellas que son capaces de lograr la resiliencia y adaptabilidad.

-El análisis y estudio de mercado nos permitió identificar los riesgos y oportunidades para la creación de la empresa consultora. Uno de los riesgos se origina al priorizar por parte del

empresario la inversión pagos a proveedores, acreedores entre otros, en vez de la adquisición de este tipo de servicios, a causa de la inestabilidad económica de muchas de ellas. Sin embargo, por otro lado se crea la necesidad de contratar a empresas consultoras que brinden la asesoría necesaria y oportuna para lograr adaptar, reestructurar y recuperarlas de situaciones que puedan desencadenar la quiebra o cierre de las mismas.

-El sector de servicios donde se categoriza la empresa consultora se encuentra actualmente con un alto dinamismo y competitividad. En contraste, se identificó que ninguna empresa competidora cuenta con un servicio diferenciado como el que se está proponiendo, al enmarcar de una forma integrada el servicio de planificación estratégica, el fortalecimiento de la cadena de suministro y el marketing digital. Todo fundamentado en el uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, definidas como herramientas que permiten obtener mayores niveles de productividad y competitividad.

- La construcción de fichas técnicas y mapas de procesos permitió realizar un análisis técnico de cada servicio a prestar por la empresa consultora, definiendo una ruta de las actividades y pasos a seguir para cada situación y las diferentes alternativas, hacia una adecuada prestación del servicio. Adicionalmente, se pudo establecer los requerimientos técnicos y tecnológicos necesarios, discriminados para cada servicio, que luego fueron plasmados en el análisis financiero.

-El análisis estratégico elaborado para el plan de negocio, permitió la identificación de aquellos factores externos e internos categorizados como fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, dando paso a la elaboración de estrategias direccionadas hacia la perdurabilidad y sostenibilidad de la empresa y configurándose como parte fundamental para el análisis

organizacional y legal, como lo fue la construcción del organigrama, el esquema de contratación y remuneración , así como la estructura jurídica de la sociedad.

- Durante el desarrollo del plan de negocio, se identificó que el recurso humano es el factor fundamental para la generación de ventajas competitivas, por lo que es necesario la implementación de sistemas de remuneración e incentivos basados en el equilibrio entre la vida familiar y el trabajo, así como la consolidación de una cultura organizacional basada en la innovación y el aprendizaje continuo junto con un liderazgo motivador que potencialice las capacidades de los colaboradores.

- Desde el punto de vista de las cifras financieras del plan de negocio, encontramos que esta es una empresa viable con respecto a los indicadores económicos, dado a que sus proyecciones de ventas y gastos tienen la razonabilidad necesaria para obtener una compañía con una muy buena salud financiera.

-Desde el punto de vista de la sostenibilidad, encontramos que al ser esta una compañía que su oferta de valor es la digitalización de la promoción y comercialización de los productos de las Pymes, esta no solo impactará el medio ambiente por la reducción del uso de materiales no degradables, sino que adicionalmente por su mismo modelo de negocio de proyecta que esta sea una compañía duradera en el tiempo.

5. Referencias Bibliográficas

Agencia Logística Fuerzas Militares. (2020). *Análisis del Sector*.

<https://community.secop.gov.co/Public/Archive/RetrieveFile/Index?DocumentId=44967771#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20Departamento,de%20comercio%2C%20servicios%20y%20transporte.>

Aguirre, J. & Rozo, J. (2017). *Marketing Digital en las Pymes de Bogotá*. Bogotá, Colombia:

Colegio de Estudios Superiores de Administración.

https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1816/TG_817.pdf?sequence=1

Amat, Y. (2020). *Informe de Percepción de Corrupción de Transparencia Internacional*.

Bogotá, Colombia: Revista el Tiempo

ANIF. (2020). *Gran encuesta a las Microempresas*. Medellín, Colombia: Centro de Estudios

Económicos.

<https://www.anif.com.co/encuesta-mipyme-de-anif/gran-encuesta-a-las-microempresas/>

Bancomundial. (2021). *Colombia: Panorama General*. Colombia.

<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

- Barrero, A. (2021). Glosario de términos de Marketing digital. Tomado de:
<https://platzi.com/clases/2314-terminos-marketing-digital/37911-que-es-marketing-voz-a-voz/>
- Bolivariana, U. P. (2021). *Sostenibilidad*. Colombia

<https://www.upb.edu.co/es/sostenibilidad/que-es-dimension-economica-ods>.
- Bourhis, A., & Mekkaoui, R. (2010). *Beyond Work-Family Balance: Are Family-Friendly*.
Département des relations industrielles, Université Laval.
- CAF. (2020). *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al Covid-19*.
Caracas, Venezuela: Corporación Andina de Fomento.

<https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1541>.
- Camara Colombiana de la Infraestructura. (2016). *¿Que es Gobierno Corporativo?*
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Dinámica empresarial - Observatorio - Cámara de Comercio de Bogotá*. Bogotá, Colombia.

<https://www.ccb.org.co/observatorio/Dinamica-Empresarial/Dinamica-empresarial>
- Canal BBVA Research. (2020). *Situación Colombia. Tercer trimestre 2020*. (Archivo de Vídeo).
Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=he_PcnI-7eg
- Confecámaras. (Enero-marzo 2021). *Dinámica de creación de empresas en Colombia*.

https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2020/Informe_Din%C3%A1mica_de_Creaci%C3%B3n_de_Empresas___Prime_trimestre_2021_002.pdf
- Consultores, M. A. (2021). *Dimensión Ambiental 2021*.

<https://www.medio-ambiente.cl/medio-ambiente-2/dimension-ambiental>.

DANE. (2020). *Muestra Mensual de Comercio al Por Menor*.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/comercio_servicios/ficha_mmcm.pdf

DANE. (2021). *Cuentas Nacionales Provisional*.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica (14.^a ed.)*. Mexico: Pearson.

De Salas, M. I. (2010). *La Publicidad en Lls Redes Sociales: de lo Invasivo a lo Consentido*.

Madrid, España.

<file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-LaPublicidadEnLasRedesSociales-3301280.pdf>

Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestion de los recursos humanos:*

Como atraer, retener y desarrollar con exito el capital humano en tiempos de transformacion . McGRAW-HILL.

Donawa, Z. A. & Morales, E. C. (2018). *Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta –Magdalena, Colombia*. Revista

EAN. 84.

<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1919/1736>

Editorial La República S.A.S. (2020). *Conozca las condiciones de debe cumplir una*

Empresa para ser considerada Pyme. Diario La República. Bogotá, Colombia.

<https://www.larepublica.co/empresas/conozca-las-condiciones-de-debe-cumplir-una-empresa-para-ser-considerada-pyme-3>

El Tiempo. (2020). *Por COVID 19, 10% de las Microempresas Colombianas se Declaran en Quiebra.*

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/coronavirus-impacto-de-la-pandemia-en-las-microempresas-de-colombia-541512>

El Tiempo. (2021). *Por la Pandemia se Cerraron 53.291 empresas en 2020.*

<https://www.eltiempo.com/bogota/bogota-por-la-pandemia-se-cerraron-53-291-empresas-en-2020-en-bogota-561506>

Falcón, M. (Abril de 2019). *Como identificar las necesidades de tus clientes: Fase 1 de diseños de servicios.*

<https://www.youtube.com/watch?v=ftwQTysZmdU>

Finanzas Personales. (2016). *¿Cómo es el Emprendedor Colombiano?.*

<https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/caracteristicas-emprendedor-colombiano/60535>

García, J. M. (2020). *Pandemia: Reto y Oportunidad Empresarial en la Sociedad de la Información en los Negocios Digitales.* Infometric@ - Serie Sociales Y Humanas. 3 (1).

<http://infometrica.org/index.php/ssh/article/view/136>

Gil, Y. T. (2020). *Beneficios del E-Commerce en las Pymes Colombianas Durante La COVID-19.* Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/37014>

Harper, G. (2019). *Porter's Five Forces.* Salem Press Encyclopedia.

Hernández, R., Fernández C. & Baptista., M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México.

ICBF. (s.f.).

https://www.icef.com.co/component/k2/item/download/12_14555a9897c8b0835c048abb4ce8eea1

INCP. (2021).

<https://www.incp.org.co/Site/productosyservicios/legislativa/410/11410.htm>

ITSA. (2019). *Estructura Organizacional* . Editorial.

Jaramillo, E. (2009). *Analisis PESTEL* . Escuela de Alta Dirección y Administración.

Lazo, E. (3 de febrero de 2020). *La Importancia de las Tecnologías de la Información Para una Mayor Competitividad*. USIL.

facultades.usil.edu.pe/ingenieria/la-importancia-de-las-tecnologias-de-la-informacion-para-una-mayor-competitividad/

Lifeder. (2021).

<https://www.lifeder.com/matriz-efi/>

Matiaz, H. (2020). *Nosotros - Procesos 360 grados*. Procesos 360 Gestión Integral.

<https://www.procesos360gradosgi.com/nosotros/>

Martinez, C. L., Arellano, A., & Carballo, B. (2020). *La creación de la Ventaja Competitiva desde la Perspectiva de las Teorías Administrativas*. Revista de la facultad de ciencias economicas ,24 (1), 79-92.

Martínez, O. (2020). *La Pandemia, Retos y Desafíos de la Sociedad*. Revista Conjeturas Sociológicas. 22.

<https://revistas.ues.edu.sv/index.php/conjsociologicas/article/view/1538>

MinTIC. (22 de septiembre de 2020). *Boletín Trimestral de las TIC cifras primer trimestre de 2020*.

<https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-article-151338.html>

MinComercio. (05 de junio 2019). Decreto 597 de 05 de junio de 2019.

<http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>

Ministerio de Educación. (2021). *Sector Agroindustria - Ministerio de Educación Nacional de Colombia*.

https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-propertyvalue-56735.html?_noredirect=1#:~:text=Tradicionalmente%2C%20se%20define%20agroindustria%20como,%2D%20y%20forestal%20%2Dsilvicultor%2D

Montoya, A., Castellanos, O. & Montoya, I. (2010). *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos*. Agronomía Colombiana. 28 (1).

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/17600/18434>

- Moran, J. H. (2020). *Usil*. Obtenido de facultades.usil.edu.pe/ingenieria/la-importancia-de-las-tecnologias-de-la-informacion-en-las-empresas/
- Ortega, C. (2019). *Muestreo no probabilístico: definición, tipos y ejemplos*.
QuestionPro.
<https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-no-probabilistico/>
- Palacios, L. C. . (2010). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones.

<https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/69143?page=59>.
- Peñañiel, J. F., Pibaque, M. S. & Pin, J. A. (2019). *La Importancia de la Planificación Estratégica Para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)*.4 (1).
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/105/141>
- Perilla, V. A. (2015). *La Tecnología en las Pymes un Paradigma o una Visión hacia el futuro*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14094/La%20Tecnolog%C3%ADa%20en%20las%20Pymes%20un%20Paradigma%20o%20una%20Visi%C3%B3n%20hacia%20el%20Futuro.pdf?sequence=2>
- Portafolio. (2020). *Radiografía de cierre y apertura de empresas en 2020 en Bogotá*.
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/radiografia-de-las-empresas-en-2020-547681>
- Porter, M. E. (1990). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Distrito Federal: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Prospecto Agencia de Marketing Digital en Colombia. (2021). *Prospecto / Agencia de Marketing Digital para PYMEs Bogotá Colombia*. <https://www.prospectoagencia.com/>

QuestionPro. (2021). *QuestionPro*.

<https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html>

Rejón, F. (2013). *La respuesta del consumidor a la publicidad en redes sociales*. Universidad de Granada.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=59090>

Rodriguez A. & San Martín N. (2020). *Covid-19, globalización, complejidad e incertidumbre: algunas reflexiones sobre gestión empresarial en tiempos de crisis y más allá*. 7 (2).

<https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/219/205>

Rodriguez, J., Barajas, L., Betancur, L. & López, N. (2020). *Liderazgo en Tiempos de Pandemia*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28563/3/2020_LC_Liderazgo_Rodriguez.pdf

SCCALA. Supply Chain Consulting & Logistics Administrator. (2021). *SCCALA - Inicio*.

<https://www.sccala.com/web/>

Santiago V. J., Márquez P., De Oro C. O. & Ardila R. A. (2017). *Perfil de los Empresarios Colombianos a Partir de los Datos del Global Entrepreneurship Monitor*. Forum

Empresarial. 22 (1).

<https://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial/article/view/11930/9794>

Secretaria senado. (2021).

https://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Semana. (2010).

<https://www.semana.com/impuestos/articulo/por-que-vale-la-pena-constituir-una-sas/37888/01/11/2010>

Sierra, C. P. (2017). *Emprendimiento Conceptos y Plan de Negocio*. Pearson Educacion.

Superintendencia Industria y Comercio. (2020). *Analisis del Sector*. Bogotá, Colombia.

<https://www.sic.gov.co/sites/default/files/contratos/042020/SIC%209.pdf>

UNESCO. (2020). *Diversidad de expresiones culturales* .

<https://es.unesco.org/creativity/indicadores-de-desarrollo/dimensiones/gobernanza>.

Universidad EAN. (2020). *Ambiente de Aprendizaje*.

Uribe, F., Rialp, J. & Llonch J. (2013). *El Uso de las Redes Sociales Digitales como*

Herramienta de Marketing en el Desempeño Empresarial. Cuadernos de Administración.

26 (47).

<file:///C:/Users/user/Downloads/7105-Texto%20del%20art%C3%ADculo-27112-2-10-20131219.pdf>

Vidal, L. H. (2015). *Metodología para implantar la estrategia Diseño organizacional de la empresa*. Ediciones de la U.

Villalba R. & Torres H. D. (2018). *Retos del Capital Humano de las Pymes de Bogotá y su Impacto en la Innovación y Competitividad*. Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información. 6 (11).

<http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/502/427>

Virtual, I. (2020). *Dimensión Social*.

[https://www.infermeravirtual.com/esp/actividades_de_la_vida_diaria/la_persona/dimensi
on_social](https://www.infermeravirtual.com/esp/actividades_de_la_vida_diaria/la_persona/dimensi
on_social).

We Are Social . (2021). *Cifras Estadísticas Marketing Digital Colombia 2021*. Marketing Digital. <https://marketingdigital.blog/marketing-digital/cifras-estadisticas-marketing-digital-colombia-2021/>

Welivesecurity. (2020).

<https://www.welivesecurity.com/la-es/2020/11/25/crece-ecommerce-aumentan-estafas-incidentes-seguridad/>

6. Anexo

Estudio de Mercado MIPYMES

Encuesta

Módulo 1: Caracterización de la empresa

1. Nombre completo de la persona que atiende la encuesta (incluir nombre completo con apellidos):

Nombre 1 _____

Nombre 2 _____

Apellido 1 _____

Apellido 2 _____

2. Cargo que ocupa en la empresa

3. Nombre de la empresa

4. Según la ley 590 de 2004 que clasifica a las MiPymes teniendo en cuenta el número de empleados y el valor de los activos totales, su empresa es:

Microempresa	1	
Empresa pequeña	2	

5. ¿En dónde ofrece el producto/ servicio su empresa?

Bogotá	1
Nivel nacional	2

Empresa mediana	3	
-----------------	---	--

Internacional	3	
Todas las anteriores	4	

6. ¿A qué sector económico pertenece su empresa?

Comercio al por menor	1	
Servicios	2	
Agroindustria	3	
Otro ¿cuál?	8	
	8	

7. ¿Qué ofrece su empresa?

Producto	1	
Servicio	2	
Todas las anteriores	3	

Módulo 2: Mercadeo Digital

100. ¿Su empresa tiene destinados recursos a mercadeo digital (redes sociales, página web, asesorías, venta en línea, publicidad en periódicos y/o revistas, otros)?

Si	1	Pasar a 102
No	2	Pasar a módulo 3

102. ¿cuántos recursos destina su empresa a marketing digital mensualmente?

Menos de 2.000.000	1	
Entre 2.000.001 y 5.000.000	2	
Entre 5.000.0001 y 10.000.000	3	
Más de 10.000.001	4	

NS/NR	9	Pasar a
	9	módulo 3

103. ¿Cuáles de los siguientes medios de marketing digital utiliza su empresa?

Redes sociales (Instagram, Facebook, twitter, YouTube, otras)	1
Página web	2
Comercio digital (pagos en línea)	3
Publicidad en revistas o periódicos	4
Otro ¿cuál? _____	8 8

104. ¿el uso de estos medios de marketing digital ha incrementado sus ventas?

Si	1
No	2

105. ¿Quién se encarga del marketing digital de la empresa?

Internamente (la misma empresa)	1	Pa sar a mó dul o 4
Externamente (un tercero)	2	Pa sar a mó dul o 4
Mixta (la empresa y un tercero)	3	Pa sar a mó dul o 4
NS/NR	99	Pa sar a mó dul o 4

Módulo 3. Cliente potencial

201. ¿La empresa pagaría un servicio de consultoría en marketing digital para incrementar las ventas?

Si	1
No	2

202. ¿Cuántos recursos destinaría la empresa en marketing digital?

Menos de 2.000.000	1	
Entre 2.000.001 y 5.000.000	2	
Entre 5.000.0001 y 10.000.000	3	
Más de 10.000.001	4	

203. ¿Cree que el marketing digital beneficiaría a su empresa?

Si	1
No	2

Módulo 4.

301. ¿Frente a la pandemia derivada por el COVID 19 las ventas de la empresa:

Disminuyeron	1
Aumentaron	2
Se mantuvieron	3

302. ¿Cuáles estrategias utilizó la empresa para mitigar el impacto de la pandemia?

n igual

303. ¿Qué ha sido lo más difícil de afrontar para la empresa durante la pandemia?

304. ¿Qué cree que le pueden aportar los servicios de consultoría (de planificación estratégica, fortalecimiento de cadena de suministro y/o el posicionamiento de marca) a la empresa?

306. ¿Cuáles serían sus expectativas de una empresa que le pueda prestar el servicio de consultoría en planificación estratégica, fortalecimiento de cadena de suministro y/o el posicionamiento de marca?

<p>307. Teniendo en cuenta la planificación estratégica actual, en la empresa ¿considera que le sería útil una asesoría en este tema? ¿Por qué?</p> <hr/>	<p>308. ¿Consideraría la necesidad de contratar un servicio de consultoría en el fortalecimiento de cadenas de suministro? ¿Cree que podría brindarle algún tipo de beneficio y cuál?</p> <hr/>	<p>309. ¿Cuál es su opinión frente al comercio electrónico y en general sobre el uso de las redes sociales para promover productos y servicios?</p> <hr/> <p>310. ¿Le interesaría posicionar a su empresa en redes sociales? ¿Cuál cree que sería el impacto en la empresa?</p> <hr/>
--	--	---

311. Si una empresa le ofrece asesoría y una vez se incrementen las ventas de la empresa derivada de esa asesoría, ¿Cuánto sería el porcentaje de sus ventas que estaría dispuesto a pagar por este servicio?

Menos del 5%	1
Entre el 5% y 10%	2
Entre el 10 y 15%	3

312. ¿Cuáles de los siguientes servicios estaría interesado en tomar?

construcción de un plan estratégico desde su misión, visión, políticas y principios organizacionales que permita el empoderamiento de sus colaboradores y sus líderes	1
asesoramiento para el aprovechamiento de las tecnologías de la información y de las comunicaciones para el fortalecimiento de cadenas de suministro	2
posicionamiento de marcas por medio del uso de redes sociales y la implementación de la estrategia e-commerce por medio de la construcción de páginas web, su respectiva plataforma de pagos y la consolidación de convenio con las empresas de transporte nacionales	3

313. ¿Cuál es la principal necesidad que identifica en su empresa y cómo podría solucionarla?
