

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRÍA EN LA GERENCIA DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

PLAN DE NEGOCIO
EMPRESA DE CONSULTORÍA DE CADENA DE ABASTECIMIENTO PARA PYMES
ENFOCADA EN EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE APPS

AUTOR
JUAN CARLOS ORTEGA GALAN

DIRECTOR TRABAJO DE GRADO
ALEXANDER PEREZ MARIN

BOGOTÁ, D.C., 03 DE JULIO DE 2019

*A mis hijos: María José como mi fuente de inspiración
y Mi ángel del cielo Carlos Mario que me enseñó
el valor de la vida y luchar por lo que se quiere...*

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero agradecer a mis padres, quienes con su apoyo y paciencia siempre han sabido impartir esa doctrina del amor por hacer las cosas y salir adelante.

A mi esposa compañera de vida incondicional, que con su dedicación y apoyo ha sabido acompañarme en esta etapa de mi vida y en todo mi desarrollo profesional.

A todos los profesores y mi director de grado de la Universidad EAN, quienes han aportado con todos sus conocimientos a mi crecimiento en esta grata profesión.

RESUMEN EJECUTIVO

Este documento presenta el plan de negocio de CMJ Consultores, que pretende evaluar la factibilidad del sector, el mercado objetivo, la capacidad técnica y operativa, la viabilidad económica y el componente de sostenibilidad para la creación de una empresa de consultoría empresarial y desarrollo de aplicaciones tecnológicas, enfocadas a los procesos de la cadena de abastecimiento para pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Colombia.

La idea se origina en la experiencia del autor de más de 7 años en el mercado de la consultoría empresarial, donde se ha dedicado a estudiar a las empresas y en participar en programas de transformación digital especialmente en procesos relacionados con la Cadena de Abastecimiento. Se pretende partir de la esencia de la consultoría que existe hoy en día y ofrecer servicios integrales que transformen digitalmente las cadenas de abastecimiento de las Pymes, que permitan resolver los principales problemas que tienen de competitividad para aumentar sus mercados, por medio del desarrollo e implementación de aplicaciones tipo APPS a precios realmente accesibles para este mercado objetivo.

Este proyecto es viable, de acuerdo a los análisis realizados desde un sector altamente competitivo y con muchos retos en el país, un mercado que de acuerdo a la investigación realizada tiene un potencial explorable objetivo de 1.000 empresas que representan un potencial en ventas de \$ 50.000 millones al año; las capacidades técnicas para llegar al mercado de CMJ Consultores están demostradas, se plantea una estrategia competitiva para lograr acaparar el 15% del mercado en el primer año de operaciones; se requiere una inversión inicial de \$154.150.000 y representa una verdadera oportunidad para el inversionista con unos resultados en sus primeros 5 años de operación realmente atractivos con una TIR del 90,36%, una rentabilidad neta que va desde el 2,4% en el primer año, hasta un 18,7% en el año 5 y un VPN de \$ 149.185.748,65.

ABSTRAC

This document presents the business plan of CMJ Consultores, which aims to assess the feasibility of the sector, the target market, technical and operational capacity, economic viability and the sustainability component for the creation of a business consulting and application development company. technologies, focused on the processes of the supply chain for small and medium enterprises (SMEs) in Colombia.

The idea originates in the author's experience of more than 7 years in the business consulting market, where he has dedicated himself to studying companies and participating in digital transformation programs especially in processes related to the Supply Chain. The aim is to start from the essence of the consultancy that exists today and to offer integral services that digitally transform the supply chains of SMEs, that allow them to solve the main problems they have of competitiveness to increase their markets, through the development and implementation of APPS type applications at really accessible prices for this target market.

This project is viable, according to the analyzes carried out by a highly competitive sector with many challenges in the country, a market that according to the research has an objective explorable potential of 1,000 companies that represent a sales potential of \$50,000 million per year; the technical capacities to reach the CMJ Consultores market are proven, a competitive strategy is proposed to achieve 15% of the market in the first year of operations; It requires an initial investment of \$ 154.150.000 and represents a real opportunity for the investor with results in its first 5 years of operation really attractive with an IRR of 90,36%, a net return that goes from 2,4% in the first year, up to 18,7% in year 5 and a NPV of \$ 149.185.748,65.

CONTENIDO

1. INTRODUCCION	1
NATURALEZA DEL PROYECTO	4
2.1. Origen o fuente de la idea de negocio	5
2.2. Descripción de la idea de negocio	8
2.3. Justificación y antecedentes	9
2.4. Objetivos.....	10
2.4.1. Objetivo general	10
2.4.2. Objetivos específicos	11
2.5. Estado actual del negocio.....	11
2.6. Descripción de productos o servicios	12
2.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa	14
2.8. Potencial del mercado en cifras.....	14
2.9. Ventajas competitivas de los servicios ofrecidos	20
2.10. Resumen de las inversiones requeridas.....	21
2.11. Proyecciones de ventas y rentabilidad	22
2.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	26
2.13. Equipo de trabajo.....	26
ANALISIS DEL SECTOR	28
3.1. Caracterización del sector	29
3.1.1. La consultoría en Colombia.....	29
3.1.2. Las APPS en Colombia.....	30
3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio	33
3.2.1 Sector económico.....	33

3.2.2. Elementos del mercado	33
3.2.3. Amenaza de nuevos entrantes	35
3.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....	36
3.2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	37
3.2.6. Poder de negociación de los compradores.....	37
3.2.7. Rivalidad entre competidores existentes	38
3.3. Análisis de oportunidades y amenazas.	39
3.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector	40
ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	41
4.1. Análisis y estudio de mercado	42
4.1.1. Tendencias del mercado	42
4.1.2. Segmentación de mercado objetivo	44
4.1.3. Descripción de los consumidores.....	45
4.1.4. Tamaño del mercado	46
4.1.5. Riesgos y oportunidades de mercado.....	50
4.1.6. Diseño de las herramientas de investigación.....	51
4.2. Resultados.....	54
4.2.1. Resultados del análisis de la competencia	54
4.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.....	57
4.2.3. Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado.....	66
4.2.4. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado	67
ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....	68
5.1. Objetivos mercadológicos.....	69
5.2. La estrategia de mercadeo	69
5.2.1. Estrategia de rentabilidad.....	69

5.2.2. Estrategia de participación de mercado	70
5.2.3. Estrategia de posicionamiento	70
5.2.4. Estrategia competitiva	70
5.3. Estrategias de servicio.....	70
5.4. Estrategias de distribución.....	71
5.4.1. Canal Directo	71
5.4.2. Canal Web	72
5.5. Estrategias de precio	73
5.5.1. Estrategia de precio de servicios de consultoría	73
5.5.2. Estrategia de precio de implementación de Apps	74
5.6. Estrategias de comunicación y promoción	75
5.7. Estrategia de fuerza de ventas	76
5.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	76
ASPECTOS TÉCNICOS	77
6.1. Objetivos de operaciones	78
6.2. Ficha técnica de los servicios	78
6.3. Descripción del proceso	84
6.4. Necesidades y requerimientos.....	89
6.5. Características de la tecnología.....	90
6.6. Materias primas y suministros	90
6.7. Plan de operaciones	91
6.7.1. Procesamiento de órdenes y control de recursos	91
6.7.2. Escalabilidad de operaciones.....	92
6.7.3. Capacidad de producción.....	93
6.7.4. Modelo de gestión integral de los procesos de los servicios.....	94

6.8. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre los servicios.....	95
6.9. Procesos de investigación, desarrollo e innovación	96
6.10. Plan de compras.....	99
6.11. Costos de servicios.....	99
6.12. Infraestructura.....	100
6.13. Mano de obra requerida	101
ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	102
7.1. Análisis estratégico.....	103
7.1.1. Misión.....	103
7.1.2. Visión	103
7.1.3. Análisis DOFA.....	103
7.2. Estructura organizacional	105
7.2.1. Perfiles y funciones	105
7.2.2. Organigrama	109
7.2.3. Esquema de contratación y remuneración	109
7.2.4. Factores clave de la gestión del talento humano	110
7.2.5. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano	111
7.2.6. Esquema de gobierno corporativo	111
7.3. Aspectos legales.....	112
7.3.1 Estructura jurídica y tipo de sociedad	112
7.3.2. Organismos de apoyo	113
ASPECTOS FINANCIEROS	114
8.1. Objetivos financieros	115
8.2. Política de manejo contable y financiero	115

8.3. Supuestos del análisis financiero.....	116
8.4. Presupuestos económicos.....	117
8.4.1. Presupuesto de ventas	117
8.4.2. Presupuesto de costos de comercialización	117
8.4.3. Presupuesto de costos laborales	118
8.4.4. Presupuesto de costos administrativos.....	119
8.4.5. Presupuesto de inversión.....	119
8.5. Estados financieros	120
8.5.1. Flujo de caja.....	120
8.5.2. Estado de resultados	121
8.5.3. Balance general	122
8.6. Indicadores financieros.....	123
8.6.1. Punto de equilibrio	123
8.6.2. TIR y VPN	125
8.6.3. WACC	125
8.6.4. Liquidez.....	126
8.6.5. Capital de trabajo Neto Operativo	127
8.6.6. Nivel de endeudamiento	127
8.6.7 Nivel de endeudamiento financiero.....	127
8.6.8 Nivel de carga financiera.....	128
8.6.9 Nivel de cobertura de intereses.....	128
8.6.10 Nivel de apalancamiento total	129
8.6.11 Margen bruto.....	129
8.6.12 Margen operacional	129
8.6.13 Margen antes de impuestos.....	130

8.6.14 Margen neto	130
8.6.15 Rentabilidad	131
8.7. Fuentes de financiación	131
8.8. Evaluación financiera.....	132
ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	133
9.1 Componente sostenible de CMJ Consultores.....	134
9.2. Dimensión social.....	134
9.3. Dimensión ambiental	135
9.4. Dimensión económica	136
9.5. Dimensión de gobernanza	137
10. CONCLUSIONES.....	138
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	140
12. ANEXOS	
Anexo 1. Modelo de Canvas CMJ Consultores.	
Anexo 2. Formato de encuesta diseñado para la investigación.....	
Anexo 3. Listado de empresas encuestadas en la investigación.....	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Número de empresas por tamaño y sector económico.	16
Tabla 2. Ventajas competitivas de los servicios de CMJ Consultores.	20
Tabla 3. Inversiones requeridas para entrada en operación.	21
Tabla 4. Resumen de las inversiones requeridas para CMJ Consultores.	21
Tabla 4. Resumen de las inversiones requeridas para CMJ Consultores (continuación)	22
Tabla 5. Ingresos CMJ Consultores.	24
Tabla 6. Costos por servicio para el primer año de CMJ Consultores.	25
Tabla 7. Márgenes operativos de CMJ Consultores 5 primeros años de operación.	25
Tabla 8. Evaluación financiera CMJ Consultores 5 primeros años de operación.	25
Tabla 9. Clasificación de las empresas en Colombia.	34
Tabla 10. Las 20 Pymes que más vendieron en el 2017 en Colombia.	49
Tabla 11. Las 5 Pymes que más vendieron en el 2017 en la región centro.	49
Tabla 12. Riesgos y amenazas del mercado de las Pymes para CMJ Consultores. ...	50
Tabla 13. Principales competidores identificados para CMJ Consultores.	55
Tabla 14. Análisis VRIO CMJ Consultores.	56
Tabla 15. Matriz de perfil competitivo CMJ Consultores.	57
Tabla 16. Estimación de demanda y participación por servicio ofrecido por CMJ Consultores.	67
Tabla 17. Precios de lanzamiento servicios de consultoría CMJ Consultores.	74
Tabla 18. Precios de lanzamiento Apps CMJ Consultores.	74
Tabla 19. Precios de lanzamiento Apps CMJ Consultores.	76
Tabla 20. Ficha técnica para los diagnósticos de cadena de abastecimiento.	79
Tabla 21. Ficha técnica para elaboración de planes de cadena de abastecimiento.	80
Tabla 22. Ficha técnica para los rediseños de procesos de cadena de abastecimiento.	

.....	81
Tabla 23. Ficha técnica para Implementación de Apps.....	82
Tabla 24. Ficha técnica para Capacitaciones.....	83
Tabla 25. Ficha técnica para las Conferencias.	84
Tabla 26. Necesidades para iniciar operaciones CMJ Consultores.	89
Tabla 27. Requerimientos para iniciar operaciones CMJ Consultores.	89
Tabla 28. Requerimientos para iniciar operaciones CMJ Consultores.	90
Tabla 29. Porcentaje de distribución de los servicios de consultoría de CMJ consultores.	94
Tabla 30. Capacidad de producción de los servicios de consultoría de CMJ consultores.	94
Tabla 31. Cuestionario de evaluación de servicios prestados CMJ consultores.	96
Tabla 32. Plan de compras inicial CMJ consultores.	99
Tabla 33. Costos de los servicios CMJ consultores.	100
Tabla 34. Matriz DOFA CMJ Consultores.	104
Tabla 35. Descripción cargo Gerente General.	105
Tabla 36. Descripción cargo Consultor Gerente de proyectos.	106
Tabla 37. Descripción cargo Consultor de Apps.	106
Tabla 38. Descripción cargo Asesor comercial.	107
Tabla 39. Descripción cargo Consultor de Negocio.	107
Tabla 40. Descripción cargo Programador de Apps.....	108
Tabla 41. Descripción cargo Asistente administrativo.	108
Tabla 42. Factores claves de la gestión del talento humano CMJ Consultores.	110
Tabla 43. Salarios por cargo CMJ Consultores.	111
Tabla 44. Presupuesto de ventas CMJ Consultores.	117
Tabla 45. Presupuesto de costos de comercialización CMJ Consultores.	118
Tabla 46. Presupuesto de costos laborales CMJ Consultores.	118
Tabla 47. Presupuesto de costos laborales de CMJ Consultores.	119
Tabla 48. Presupuesto de costos administrativos CMJ Consultores.....	119
Tabla 49. Presupuesto de inversión CMJ Consultores.....	120
Tabla 50. Flujo de caja CMJ Consultores.....	121

Tabla 51. Estado de resultados CMJ Consultores.	122
Tabla 52. Balance General CMJ Consultores.	123
Tabla 53. Punto de equilibrio CMJ Consultores.	124
Tabla 54. TIR y VPN CMJ Consultores.	125
Tabla 55. Indicador de liquidez CMJ Consultores.	126
Tabla 56. Indicador de Capital de trabajo CMJ Consultores.	127
Tabla 57. Nivel de endeudamiento CMJ Consultores.	127
Tabla 58. Nivel de endeudamiento financiero CMJ Consultores.	128
Tabla 59. Nivel de carga financiera CMJ Consultores.	128
Tabla 60. Nivel de cobertura de intereses CMJ Consultores.	129
Tabla 61. Nivel de apalancamiento total CMJ Consultores.	129
Tabla 62. Margen bruto CMJ Consultores.	129
Tabla 63. Margen operacional CMJ Consultores.	130
Tabla 64. Margen antes de impuestos CMJ Consultores.	130
Tabla 65. Margen Neto CMJ Consultores.	130
Tabla 66. Rentabilidad sobre los activos CMJ Consultores.	131
Tabla 67. Fuentes de financiación CMJ Consultores.	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. América Latina y Unión Europea: productividad relativa interna, 2009 y 2016.	9
Figura 2. Cadena de Abastecimiento.	12
Figura 3. Distribución de las empresas en Colombia por tipo.	15
Figura 4. Distribución por actividad económica de las Pymes en el año 2017 en Bogotá.	16
Figura 5. Mercado objetivo de CMJ Consultores del total de las Pymes en Colombia.	18
Figura 6. Pymes que utilizan servicios de consultoría en Colombia.....	18
Figura 7. Tipos de empresas consultoras en Cadena de Abastecimiento en Pymes en Colombia.	19
Figura 8. Participación proyectada de CMJ Consultores.....	19
Figura 9. Oferta de Consultoría en Colombia.....	29
Figura 10. Ventas de la industria TI en Colombia.	31
Figura 11. Distribución de las ventas de Software y servicios de TI 2014 en Colombia.	31
Figura 12. Plan de negocios PTP sector del Software y TI.	32
Figura 13. 5 Fuerzas de Porter.	33
Figura 14. Tendencias de inversión en el mercado de las Pymes en Latinoamérica....	42
Figura 3. Distribución de las empresas en Colombia por tipo.	46
Figura 5. Mercado objetivo de CMJ Consultores del total de las Pymes en Colombia.	47
Figura 6. Pymes que utilizan servicios de consultoría en Colombia.....	48
Figura 15. Distribución del número de empresas del mercado por región.	48
Figura 7. Tipos de empresas consultoras en Cadena de Abastecimiento en Pymes en Colombia.	55
Figura 16. Rol en la compañía que diligencio la encuesta.	58

Figura 17. Clientes o posibles clientes de una consultoría en Pymes.....	58
Figura 18. Razones de la no contratación de consultorías.....	59
Figura 19. Tipo de empresas consultoras contratadas por las Pymes.....	60
Figura 20. Calificación de factores claves de éxito de empresas consultoras contratadas según tipología.....	60
Figura 21. Costo de la hora de consultoría contratado.....	61
Figura 22. Conocimiento de conceptos de Cadena de Abastecimiento.....	62
Figura 23. Conceptos de interés en temas de Cadena de Abastecimiento.....	62
Figura 24. Motivación para contratar una consultoría en temas de Cadena de Abastecimiento.....	63
Figura 25. Tecnologías fácilmente adoptables en las Pymes.....	63
Figura 26. Intención de compra de una App por parte de las Pymes.....	64
Figura 27. Forma de pago preferida para una App en las Pymes.....	64
Figura 28. Precio dispuesto a pagar por el arrendamiento mensual de una App por parte de las Pymes.....	65
Figura 29. Servicios dispuestos a contratar por parte de las Pymes en Consultoría de Cadenas de Abastecimiento.....	66
Figura 30. Cadena de valor de CMJ Consultores.....	85
Figura 31. Proceso de planeación de CMJ Consultores.....	86
Figura 32. Proceso de operaciones consultoría de CMJ Consultores.....	87
Figura 33. Proceso de operaciones consultoría de CMJ Consultores.....	88
Figura 34. Ejemplo de cuadro de mando de los proyectos de CMJ Consultores.....	91
Figura 35. Ejemplo de control de los recursos de CMJ Consultores.....	92
Figura 36. Proceso de I+d+i de CMJ Consultores.....	98
Figura 37. Organigrama CMJ Consultores.....	109
Figura 38. Esquema de gobierno corporativo CMJ Consultores.....	112
Figura 39. Principales cifras financieras CMJ Consultores.....	132

1. INTRODUCCION

La productividad, la rentabilidad y las relaciones entre los diferentes involucrados han sido siempre aspectos vitales de estudiar en el ámbito empresarial, lo cual exige un amplio conocimiento de las relaciones desde los proveedores de mis proveedores hasta los clientes de mis clientes en una visión holística que permita transformar los procesos empresariales y generen realmente valor a todo el entorno al que pertenecen.

Es allí donde los estudios y la investigación de estos aspectos denominados Cadena de Abastecimiento, entran a participar activamente en el desarrollo empresarial y la especialización en estos temas, lleva a abrir nuevas oportunidades de mejorar la competitividad de un país, de las cadenas de abastecimiento que hace parte de su mapa económico y por ende de las empresas que pertenecen a dichas cadenas.

Dentro del tejido empresarial colombiano, las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes), representan un motor de crecimiento económico indiscutible, que las convierte en un foco de estudio que, si logra ser alineado con sistemas competitivos que permitan llevarlas a un nivel productivo de talla mundial, representarán la dinámica económica que le hace falta al país.

Con estas premisas, es que nace este plan de negocio, que pretende desarrollar la idea desde los aspectos estratégicos, mercadológicos, técnicos, legales, organizacionales y financieros, que se necesitan estudiar, para poner en marcha este proyecto que se ha nombrado CMJ Consultores.

Esta idea de negocio, está enfocada en dos premisas fundamentales, y es poder llevar a las Pymes colombianas, buenas prácticas en temas de Cadena de Abastecimiento por medio de la consultoría, y colaborar en la incorporación de nuevas tecnologías de la cuarta revolución industrial, por medio del desarrollo de Aplicaciones tecnológicas (APP) para dispositivos móviles, que se adapten a las realidades de los procesos de estas organizaciones.

El objetivo principal que se busca es elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría de cadena de abastecimiento para PYMES de cualquier sector económico en las principales ciudades de Colombia, cuyo diferencial es la

consultoría integral y el desarrollo e implementación de aplicaciones tecnológicas (APPS). La empresa pretende tener una inversión inicial máxima de \$160.000.000, en el primer año lograr unas Ventas superiores a \$700.000.000, lograr el punto de equilibrio en el cuarto mes de operaciones y en el quinto año lograr una Rentabilidad Neta superior al 15%, una TIR de mínimo el 70% y un VPN de mínimo \$100.000.000.

Específicamente se pretende elaborar: un marco de referencia sobre la naturaleza del modelo de negocio planteado; un estudio de mercado que sea coherente con un análisis del sector, tendencias, competencia, estudio de precios, plan de mercadeo, y proyección de ventas; un estudio técnico donde se detallen ampliamente los aspectos técnicos de los servicios ofrecidos, descripción del proceso y plan de operación; un estudio administrativo y legal que considere los aspectos organizacionales y legales requeridos para el plan de negocios; un estudio financiero que incluya las proyecciones, estados financieros, formulación de indicadores financieros y evaluación del riesgo asociados al plan de negocios; y un análisis de sostenibilidad para el proyecto, en donde se tengan en cuenta aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza.

La realización de esta idea de negocio se puede justificar naturalmente, porque basa su fundamento de generación de valor, en resolver un problema claramente identificado, donde se puede brindar una solución a la baja productividad de las cadenas de abastecimiento de las Pymes en Colombia. El alcance dado a este plan de negocio, es desde la justificación de la idea hasta la elaboración de todos los planes necesarios para su puesta en marcha.

El potencial de la idea de negocio se demuestra de acuerdo a los análisis realizados que a pesar de las dificultades existentes en el mercado objetivo por su alta competitividad, se logra encontrar un mercado que de acuerdo a la investigación realizada tiene un potencial explorable objetivo de 1.000 empresas que representan un potencial en ventas de \$ 50.000 millones al año; las capacidades técnicas para llegar al mercado de CMJ Consultores están demostradas, se plantea una estrategia competitiva para lograr acaparar el 15% del mercado en el primer año de operaciones.

Este documento se ha estructurado de la siguiente manera: Primero se detalla en el capítulo 2 el origen de la idea de negocio y se dan a conocer las principales características del proyecto a desarrollar, en el capítulo 3 se hace un análisis detallado

del sector económico donde estaría inmersa la idea de negocio; en el capítulo 4 se muestra todo el estudio de mercados realizado para demostrar la viabilidad; en el capítulo 5 se detalla todo el plan para introducir la idea de negocio al mercado; en el capítulo 6 se detallan todos los aspectos técnicos necesarios para llevar a la operación la idea, en el capítulo 7 se explican los aspectos organizacionales y legales requeridos para su puesta en marcha, en el capítulo 8 se realiza todo el análisis financiero que hace viable el proyecto, en el capítulo 9 se hace un análisis de los aspectos que se tendrán en cuenta para que CMJ consultores sea una empresa sostenible y se finaliza con el capítulo 10 con las conclusiones generales de este plan de negocios.

CAPÍTULO 2

NATURALEZA DEL PROYECTO

2.1. Origen o fuente de la idea de negocio

Esta idea de negocio, tiene un origen en la experiencia del autor de más de 7 años en el campo de la consultoría empresarial, donde se han diseñado e implementado programas de transformación digital, enfocados en aumentar los niveles de productividad, analizando los principales problemas desde el punto de vista estratégico y operativo, especialmente en todos los procesos relacionados con la Cadena de Abastecimiento.

Para desarrollar estos programas se han utilizado herramientas técnicas, basadas en realizar diagnósticos precisos, desarrollar soluciones donde la tecnología se tiene como componente principal y se acompaña a las empresas en la implementación de dichos programas por medio de escoger tecnologías que se adapten a sus necesidades y desarrollar actividades claves que permitan implementarlas rápidamente.

Durante el desarrollo de dichas actividades, se ha encontrado que el problema principal de las empresas pequeñas y medianas en Colombia está centrado en los bajos niveles de productividad de sus procesos de cadena de abastecimiento que tienen hoy, lo cual dificulta la expansión a nuevos mercados y mejorar la competitividad con empresas grandes y multinacionales. Debido a la dinámica operativa de las Pymes, les resulta muy complejo acceder a servicios de consultoría especializada por los altos costos que representa y por desconocimiento en la forma en que deben ser utilizadas.

Este problema se convierte entonces, en una gran oportunidad para crear una idea de negocio que hemos denominado CMJ Consultores, que logre ofrecer servicios enfocados en solucionarlo y que garantice una accesibilidad a este nicho de mercado.

El planteamiento de este problema, nace de los altos costos que existen hoy en las Pymes en toda la cadena de abastecimiento en Colombia, comparado con estándares internacionales. Hay estudios concretos como el presentado por el Banco Interamericano de Desarrollo, donde encuentran que solo los costos logísticos de una Pyme en América Latina y el Caribe pueden llegar a ser hasta un 42% del valor de las ventas, mientras que en países industrializados pertenecientes a la OCDE (Organización para la Cooperación y desarrollo económico), pueden estar alrededor del 20% (Guasch, 2011).

Los principales efectos que se pueden producir para una Pyme, a causa de los bajos niveles de productividad de su Cadena de Abastecimiento son:

- Incumplimiento a clientes: Uno de los aspectos fundamentales para medir una cadena de abastecimiento, está en la capacidad de brindar una promesa de valor a los clientes en cuanto al cumplimiento en todos sus aspectos de las entregas de los productos o servicios y lo catalogo como el principal efecto del problema analizado. Este incumplimiento desata efectos negativos para una compañía, como lo son las bajas en las ventas, la pérdida de imagen corporativa al catalogarla como incumplida y por consiguiente la pérdida del cliente. (Chopra & Meindl, 2013)
- Retrasos en el crecimiento: De 2 años que es lo que normalmente se tiene como referencia, puede retrasarse hasta 5 años por que no entiende como incorporar la tecnología a los procesos de Cadena de Abastecimiento.
- Pérdida de competitividad: Al tener unos procesos de cadena de abastecimiento improductivos, tendremos costos más altos, estaremos dando oportunidades a la competencia desde el punto de vista que entren nuevos competidores o fortalecer a la existente y se disminuye nuestra participación en el mercado.
- Reprocesos continuos: Es uno de los efectos internos más representativos, y se enfoca en que estos reprocesos hacen que el clima organizacional se destruya por las constantes quejas entre las áreas, eso desmotiva al personal y genera comunicaciones desacertadas que empeoran la situación.
- Fallas en los datos claves: El no contar con información útil y a tiempo, puede llevar a la toma de decisiones erradas y lentitud en la respuesta a nuestros clientes de todas las peticiones, quejas o reclamos que tenga de nuestros productos o servicios.
- Perdida de utilidades: Todos los efectos anteriores, repercuten en la pérdida de utilidades para las organizaciones, que hacen que en el mediano y largo plazo sean situaciones insostenibles.

Las principales causas de los bajos niveles de productividad de su Cadena de Abastecimiento, como se puede abstraer de (Díaz, García & Porcell, 2008) son:

- Desconocimiento de buenas prácticas: Es una de las causas principales del problema, pues los profesionales encargados de estas áreas en las Pymes se

encuentran desactualizados en temas de aplicación por conocimiento.

No existen planes de capacitación continua que permitan conocer las buenas prácticas internacionales.

Existen formas de trabajo segmentado en las Pymes que no permiten tener una visión completa de la cadena de Abastecimiento, ni un trabajo bajo el enfoque en procesos.

Las operaciones del día a día consumen la labor de los profesionales encargados de las diferentes áreas de la cadena, que no permiten tener operaciones lo suficientemente planeadas.

- No se tiene en cuenta a la cadena de abastecimiento como factor generador de utilidades: Esta causa es reiterativa en las Pymes, y está dada porque desde las presidencias o gerencias de estas compañías no se tiene en cuenta a la cadena de abastecimiento como algo estratégico, si no como algo operativo. (Díaz, García & Porcell, 2008) Por lo general se les da prioridad a las funciones comerciales como generadores de entradas de dinero, que se confunde con la generación de la utilidad.

No se utilizan correctamente o simplemente no se utilizan herramientas sencillas de mejoramiento continuo, que permiten analizar procesos de la cadena y llevarlos a un nivel que permita mejorar su productividad y efectividad.

- Paradigmas organizacionales: Existen una serie de paradigmas organizacionales, que impiden mejorar la productividad de la cadena de abastecimiento, se dan como verdades al interior de las compañías, como lo son específicamente la creencia que la cadena de abastecimiento es un generador de costo para las compañías. (Sanabria, 2017) Algunas veces también influye, el creer que no se requiere de ayuda externa para mejorar los diferentes problemas que se tienen en la cadena de abastecimiento, y se basa, únicamente en el conocimiento interno que se tenga en la organización, donde muchas veces se basa en una única experiencia en la propia compañía.
- Falta de utilización de las tecnologías: Como lo indica (Revista semana, 2015), estratégicamente no se ve a la tecnología como un aliado para aumentar la productividad, si no, que se ve como un costo difícil de alcanzar.

No se planifican las adquisiciones de tecnología y por lo tanto se ven como una

inversión muy alta e improductiva.

No se utilizan herramientas tecnológicas por desconocimiento.

2.2. Descripción de la idea de negocio

Para describir acertadamente la idea de negocio, es preciso formalizar algunas definiciones que es fundamental conocer, para entender el enfoque de la idea de la creación de la empresa:

- Cadena de Abastecimiento: “Una cadena de abastecimiento se compone de todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente. Incluye no solo al fabricante y los proveedores, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle, e incluso a los clientes mismos.” (Chopra & Meindl, 2013)
- Consultoría: “Consultoría es la actividad profesional que en base a sus conocimientos y preparación realiza una persona con el fin de asesorar y emitir una opinión sobre un asunto o problema organizacional. El asunto o problema puede ser económico, ambiental, administrativo, financiero, sociocultural, administrativo de informática, fiscal, etc.” (Alonso, 2012)
- Aplicaciones tecnológicas (APP): “Una app es un programa diseñado para ser utilizado en un dispositivo móvil que ofrece una solución a un problema o necesidad. Más allá de definiciones limitadas, lo que sí podemos decir es que una aplicación ofrece una experiencia desde un dispositivo móvil, ya sea desde un teléfono inteligente, un wearable o una tableta. Una aplicación se fundamenta en tres pilares básicos o en la combinación de ellos: Utilidad, Entretenimiento e Información.” (Montiel, 2017)

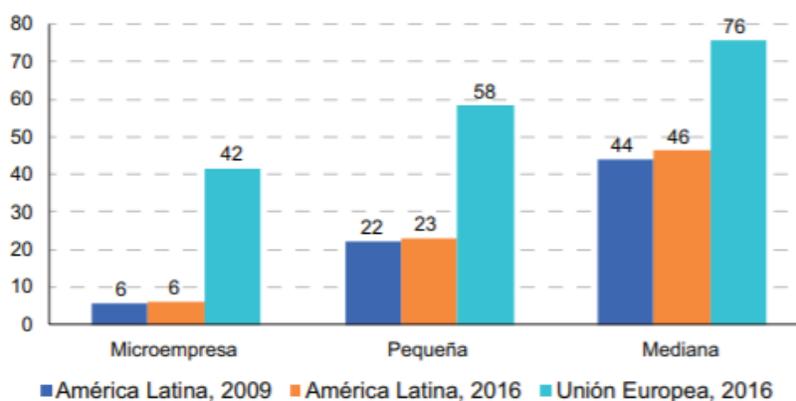
Basados en dichos conceptos y la problemática identificada, nace esta idea de negocio que se ha denominado CMJ Consultores, que llega a realizar una transformación digital de las empresas, ofreciendo servicios de consultoría en procesos y desarrollando e implementado aplicaciones tecnológicas (APPS) en la Cadena de Abastecimiento de

las Pymes en Colombia. Los servicios a ofrecer son integrales que incluyen la transformación digital de las cadenas de abastecimiento de las Pymes, por medio de consultoría especializada y desarrollo de estas aplicaciones a precios realmente accesibles.

2.3. Justificación y antecedentes

Las Pymes representan para la economía un factor de crecimiento en un país o una región por su alto impacto en tres variables fundamentales: Participación en el PIB, empleo generado y colchón en tiempos de recesión económica. (Ángel & Urbano, 2019) En América Latina, según (Dini & Stumpo, 2018), la productividad de las Pymes no ha evolucionado en los últimos años, comparada con otras regiones como la Unión Europea, como lo podemos evidenciar en la figura 1.

Figura1. América Latina y Unión Europea: productividad relativa interna, 2009 y 2016



Fuente: (Dini & Stumpo, 2018)

Existen varias razones por las cuales las Pymes en Colombia no son tan productivas como en otras regiones del mundo, principalmente expresadas por: a) Disminución en el número de actividades económicas y productos en los que el país es competitivo, b) Baja inversión en innovación y tecnología en sus procesos, y c) Bajos niveles de aseguramiento de calidad. (Franco Ángel & Urbano, 2019)

Los conceptos de cadena de abastecimiento, impactan sustancialmente en la

competitividad empresarial, mediante la integración de inicio a fin de todos los aspectos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. (Chopra & Meindl, 2013)

Este cambio de concepto en la forma de ejecutar las actividades en una Pyme en Colombia, influye directamente en llevar sus procesos a mejores prácticas internacionales comprobadas y que mediante la colaboración entre los diferentes eslabones de las cadenas de abastecimiento permiten como lo indican (Bowersox & Cooper, 2007), la colaboración entre las empresas que persiguen un posicionamiento estratégico común y pretenden mejorar su eficiencia operativa

Por estas razones es que nace esta idea de negocio, enfocada en mejorar la productividad de las Pymes en Colombia, mejorando los procesos de la cadena de abastecimiento e incorporando factores tecnológicos de última generación por medio de las Apps, que permitirá llevar a estas empresas elementos de la cuarta revolución industrial.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría de cadena de abastecimiento para PYMES de cualquier sector económico en las principales ciudades de Colombia, cuyo diferencial es la consultoría integral y el desarrollo e implementación de aplicaciones tecnológicas (APPS). La empresa pretende tener una inversión inicial máxima de \$160.000.000, en el primer año lograr unas Ventas superiores a \$700.000.000, lograr el punto de equilibrio en el cuarto mes de operaciones y en el quinto año lograr una Rentabilidad Neta superior al 15%, una TIR de mínimo el 70% y un VPN de mínimo \$100.000.000.

2.4.2. Objetivos específicos

- Elaborar un marco de referencia sobre la naturaleza del modelo de negocio planteado, que permita identificar la oportunidad de un negocio que quiere obtener una TIR de mínimo el 70% en sus primeros 5 años de operación.
- Elaborar un estudio de mercado que sea coherente con un análisis del sector, tendencias, competencia, estudio de precios, plan de mercadeo, y proyección de ventas enfocado en poder obtener ventas el primer año mínimo de \$700.000.000 con una rentabilidad que en su quinto año de operación sea mínimo del 15% y una inversión inicial inferior a los \$180.000.000.
- Elaborar un estudio técnico donde se detallen ampliamente los aspectos técnicos de los servicios ofrecidos, descripción del proceso y plan de operación; que permita mantener una utilidad operativa superior al 12%.
- Elaborar un estudio administrativo y legal que considere los aspectos organizacionales y legales requeridos para el plan de negocios, enfocado en la generación de 6 puestos de trabajo durante el primer año de operación.
- Elaborar un estudio financiero que incluya las proyecciones, estados financieros, formulación de indicadores financieros y evaluación del riesgo asociados al plan de negocios, buscando obtener una rentabilidad neta de mínimo del 2% en el primer año y de mínimo el 15% en su quinto año de operación.
- Elaborar un análisis de sostenibilidad para el proyecto, en donde se tengan en cuenta aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza. Teniendo como meta incorporar por lo menos un 10% de temas sostenibles en cada uno de sus proyectos de consultoría.

2.5. Estado actual del negocio

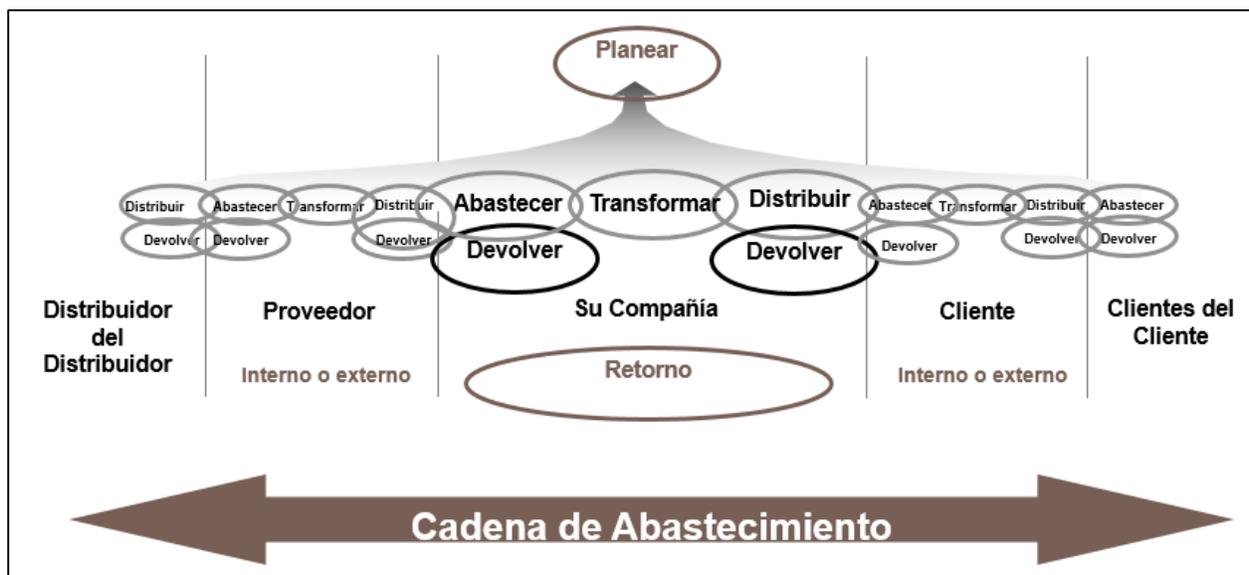
El negocio actualmente no se encuentra en marcha, por medio de este plan de negocios, se busca encontrar la viabilidad del mismo. Paralelamente se están realizando acercamientos con algunas empresas Pymes en la ciudad de Bogotá, como posibles clientes a futuro y como fuente de afinamiento de este plan.

2.6. Descripción de productos o servicios

La oferta de valor de CMJ Consultores es brindar servicios de consultoría en la Cadena de Abastecimiento para PYMES en Colombia enfocada en desarrollar e implementar aplicaciones tecnológicas (APPS), por medio de servicios integrales que incluyan la transformación digital de las cadenas de abastecimiento de las Pymes, consultoría especializada y desarrollo de estas aplicaciones a precios realmente accesibles.

Conceptualmente la Cadena de Abastecimiento comprende 3 grandes macro procesos en una compañía, procesos SRM (Relacionamiento con proveedores), procesos ISCM (Internos) y procesos CRM (Relacionamiento con clientes). (Chopra, & Meindl, 2013). Una Cadena de Abastecimiento comprende entender todas las interacciones requeridas para satisfacer las necesidades de un cliente, desde el proveedor de mi proveedor hasta el cliente de mi cliente, como se ve en la figura 2.

Figura 2. Cadena de Abastecimiento.



Fuente: (Supply Chain Council (SCOR)., 2008)

Una app es un programa diseñado para ser utilizado en un dispositivo móvil que ofrece una solución a un problema o necesidad (Montiel, 2017), en este caso las necesidades o problemas a solucionar estarán enfocadas en los procesos de la Cadena

de Abastecimiento.

La oferta de los servicios está enfocada en los 3 macro procesos de la Cadena de Abastecimiento y la idea es entrar a las empresas por medio del diagnóstico de cada uno de los procesos y crear la necesidad de la elaboración de los planes, para luego realizar la transformación de los procesos que termina con la implementación tecnológica mediante las Apps a desarrollar e implementar. Al iniciar las operaciones son 4 los servicios ofrecidos, los cuales se pueden adquirir por separado con unas condiciones específicas, o unificarlos en un solo paquete a ofrecer a los posibles clientes:

- Diagnósticos de Cadena de Abastecimiento: Este servicio consiste en la aplicación de una consultoría que utilizará una metodología que será creada en la empresa, para realizar diagnósticos integrales de Cadena de Abastecimiento, basada en los fundamentos del modelo SCOR por sus siglas en inglés (Supply Chain Operations Reference model). (Supply Chain Council (SCOR)., 2008)
- Elaboración de planes de la Cadena de Abastecimiento: Este servicio consiste en diseñar los diferentes planes de cadena de abastecimiento para una Pyme: Estratégicos, tácticos y operativos.(Chopra, & Meindl, 2013). La oferta de este producto, está en poder adecuar las buenas prácticas que trae el modelo SCOR a las realidades de las Pymes en Colombia.
- Rediseño de procesos de Cadena de Abastecimiento: Este servicio, consiste en conjuntamente con un equipo, que debe ser designado por el cliente, y los consultores asignados por parte de nuestra empresa, diseñar bajo una metodología rápida y propia (por diseñar), todos los procesos referentes a Cadena de Abastecimiento.
- Implementación de APPS: Este servicio es el más complejo que se va a prestar, y consiste en que, de acuerdo a las necesidades de cada cliente, diseñar o adecuar, una APP que puede ser fabricada por nosotros, o comprada a un proveedor de tecnología, para satisfacer requerimientos específicos de nuestros clientes. Es importante aclarar que la idea es el primer año generar 4 Apps, que serán escaladas en cada uno de los clientes que se vayan incorporando a CMJ Consultores.

Adicionalmente, se ofrecen 2 servicios que a la vez se convierten en parte de la

estrategia Comercial de CMJ Consultores y son:

- Servicios de capacitación a clientes en servicios específicos: Es muy usual, que, en el momento de realizar rediseños de los procesos, se requiera profundizar en capacitación a algunos clientes en temas muy específicos de la industria a la que pertenecen, o en temas técnicos donde existen debilidades, para lo cual se ofrecen capacitaciones en dichos temas, para complementar la oferta de valor que se quiere generar.
- Conferencias a realizar en eventos universitarios, empresariales o gremiales: De acuerdo a los resultados que se van dando en el desarrollo de la consultoría, es usual exponer estudios de casos exitosos en este tipo de eventos, que tienen como fin, llevar la oferta de valor a nuevos clientes, y a la vez, complementar las fuentes de ingresos de CMJ Consultores.

2.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

El nombre de la empresa es: CMJ Consultores.

El tamaño de la empresa está definido como Microempresa, pues de acuerdo a la Ley 905 de 2004, el número de trabajadores será inferior a 10 y los activos totales serán inferiores a 500 SMMLV.

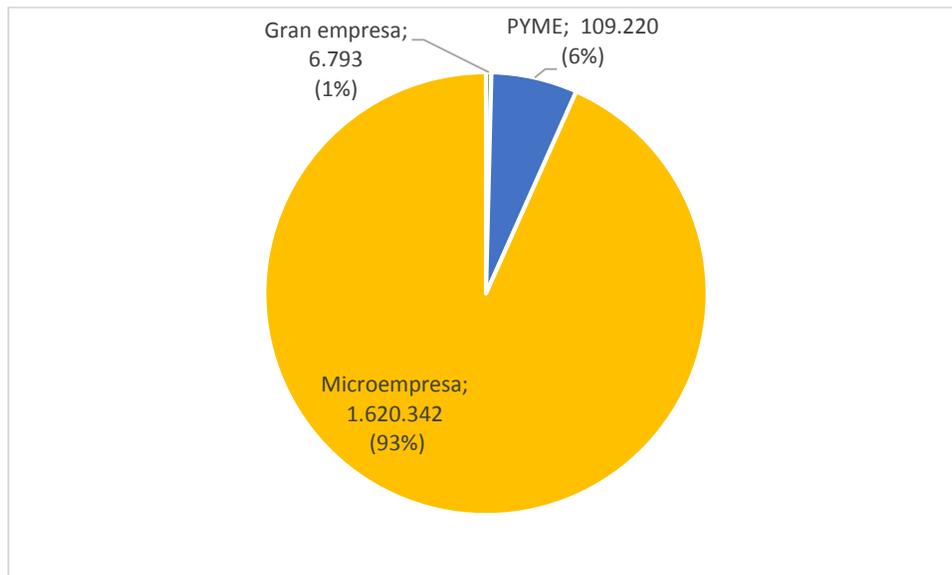
La ubicación de la empresa será en la ciudad de Bogotá, en un convenio de oficina libre con la empresa Wework ubicada en la Cra 7ª No. 116-50, únicamente para la gerencia, un asistente administrativo y se alquilarán los salones requeridos para las reuniones de equipo o con clientes. Las contrataciones de consultores y personal técnico para el desarrollo de apps se realizarán bajo la modalidad de home office.

2.8. Potencial del mercado en cifras

Según (Ángel & Urbano, 2019), el 99,5% del parque empresarial en Colombia son microempresas y Pymes, tienen un papel fundamental en el desarrollo económico del país y son consideradas como la columna vertebral de las economías modernas por su

papel en el crecimiento económico al largo plazo. Las Pymes poseen estructuras más planas y menos burocráticas, procesos más simples y menos formales, lo que las lleva a dar respuestas muchos más rápidas a los mercados y a tomar decisiones mucho más rápido que las grandes empresas; lo que las convierte en un importante mercado para la idea de negocio que se está desarrollando.

Figura 3. Distribución de las empresas en Colombia por tipo.



Fuente: Elaboración propia basado en (Economía aplicada, 2019)

Según (Economía aplicada, 2019), en Colombia existen con corte al año 2018, aproximadamente 1.620.000 empresas, de las cuales 109.000 son Pymes como se muestra en la figura 3. Los detalles por sector económico se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Número de empresas por tamaño y sector económico.

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

Fuente: (Economía aplicada, 2019)

De estas Pymes cerca del 50% se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá, aproximadamente 49.111, y su distribución por actividad económica se muestran en la figura 4. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018)

Figura 4. Distribución por actividad económica de las Pymes en el año 2017 en Bogotá.

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018)

Estas cifras, nos muestran un mercado interesante donde se pueden ofrecer los servicios de consultoría, con un gran enfoque al sector de Servicios y Comercio, lo cual se constituye en un objetivo de mercado a atender por parte de CMJ Consultores.

La dinámica económica de las Pymes es compleja en Colombia, y en su mayoría tienen algunas debilidades importantes que según (Ángel & Urbano, 2019) son:

- Poco acceso a fuentes de financiación.
- Menor aprovechamiento de las economías de escala.
- Escaso acceso a una amplia base de recursos.
- Carencia de habilidades de gestión en los empleados.
- Poco acceso a personal con alto nivel educativo.
- Enfoque gerencial de corto plazo.
- Escasa incorporación de innovación en sus actividades, debido a escasas habilidades internas para acceder, asimilar e integrar el conocimiento externo.
- Poco acceso a conocimiento actualizado.
- Recursos limitados para invertir en investigación y actualización tecnológica.

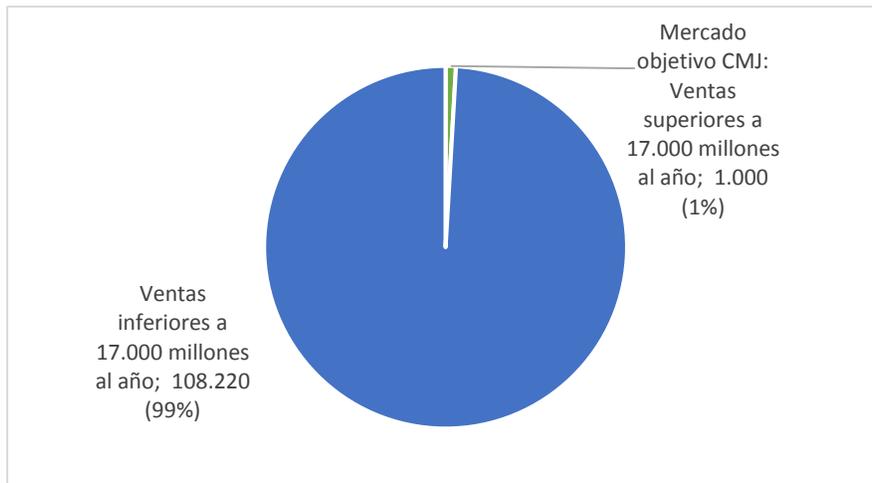
Con este panorama, encontramos un potencial de mercado para CMJ consultores que tiene muchos retos a poder resolver con esta idea de negocio y en realizar una segmentación en las empresas Pymes. Durante los primeros 5 años, el mercado objetivo de CMJ Consultores se enfocará en las Pymes que tengan ventas superiores a \$17.000 millones al año, puesto que son las empresas que tendrían el músculo financiero y la capacidad económica para poder invertir en el portafolio de servicios que se van a ofrecer, la idea es poder llegar a métodos y utilización de tecnologías que en el largo plazo puedan implementarse en todas las Pymes.

Según (Dinero, 2018), de acuerdo a los resultados del ranking de las 1.000 Pymes más grandes del país, estas empresas llegaron a vender en el año 2017 entre \$17.059 millones y \$23.997 millones y de ellas 589 están en la zona centro, 216 en Antioquia y Eje Cafetero, 122 en la región Caribe y 101 en la Pacífica.

Para CMJ consultores, como se muestra en la figura 5, el mercado potencial de sus

productos y servicios se centra en estas 1.000 empresas que se encuentran en este ranking que hace la Revista Dinero en el año 2018 (Dinero, 2018).

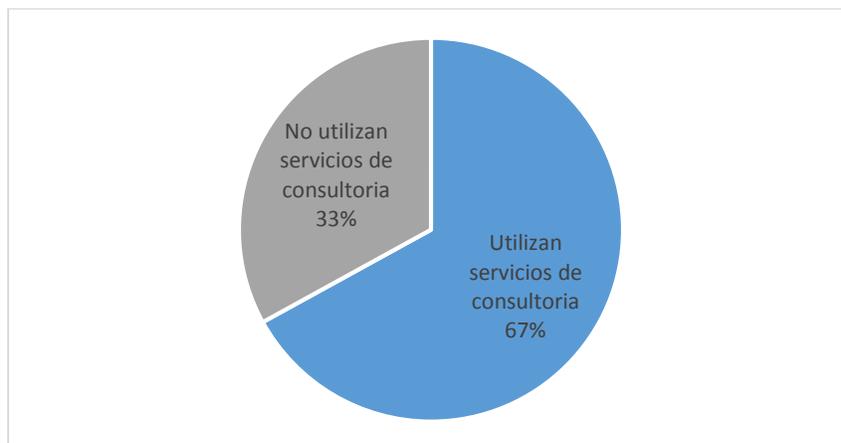
Figura 5. Mercado objetivo de CMJ Consultores del total de las Pymes en Colombia.



Fuente: Elaboración propia basado en (Dinero, 2018) y (Economía aplicada, 2019)

De acuerdo al “Estudio Piloto del Mercado” desarrollado en el capítulo 4, se encontró que, del total de las Pymes con Ventas superiores a los \$17.000 millones al año encuestadas, el 67% utiliza o estaría dispuesto a utilizar servicios de consultoría enfocados en temas de Cadena de Abastecimiento como se muestra en la figura 6.

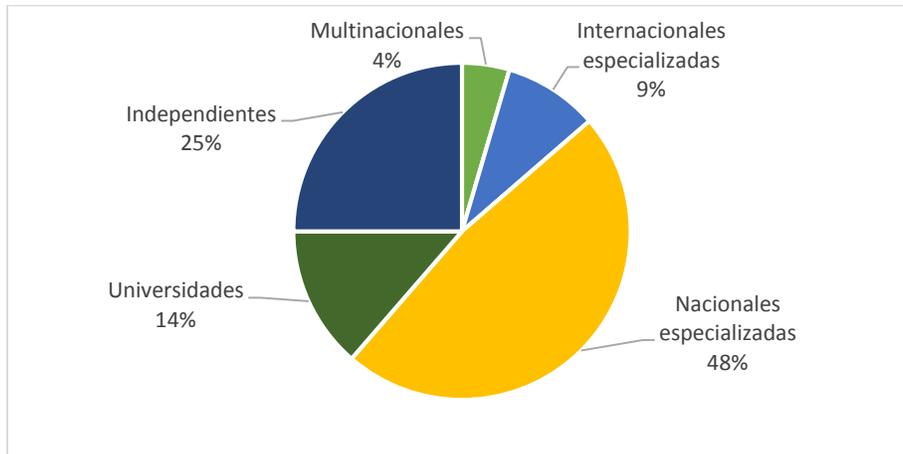
Figura 6. Pymes que utilizan servicios de consultoría en Colombia.



Fuente: Elaboración propia basada en el estudio de mercado.

En el mismo estudio, se pudo evidenciar que de los tipos de empresas consultoras que utilizan consultoría en Cadena de Abastecimiento, el 48% (aproximadamente el mercado sería de 322 empresas) son empresas especializadas Nacionales, de las cuales haría parte CMJ Consultores. (figura 7)

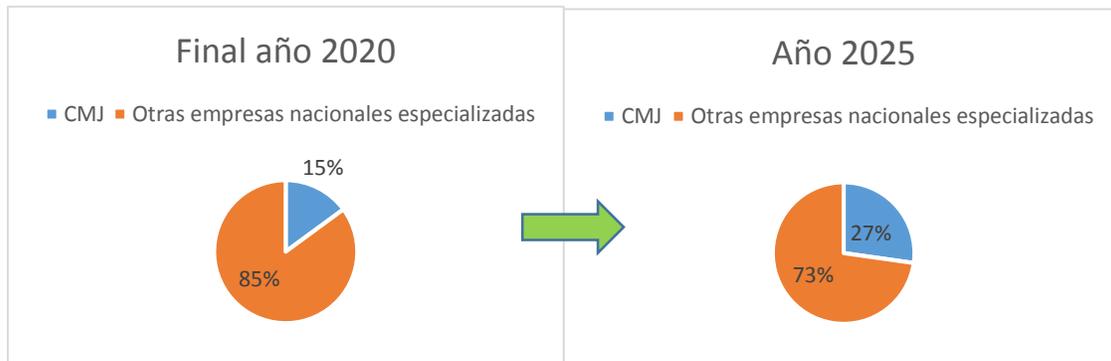
Figura 7. Tipos de empresas consultoras en Cadena de Abastecimiento en Pymes en Colombia.



Fuente: Elaboración propia basada en el estudio de mercado.

Para CMJ Consultores, es fundamental llegar a tener el 15% de este mercado objetivo identificado finalizando el primer año de operaciones, aproximadamente 48 empresas y llegar a tener el 27% del mercado en el quinto año de operación, aproximadamente 88 empresas, como se muestra en la figura 8.

Figura 8. Participación proyectada de CMJ Consultores.



Fuente: Elaboración propia basada en el estudio de mercado.

2.9. Ventajas competitivas de los servicios ofrecidos

Es importante para la oferta de valor de CMJ Consultores, poder entregar APPS a unos precios realmente accesibles para el mercado, para lo cual ofreceremos valores de suscripciones mensuales que el mercado objetivo pueda pagar sin afectar sus operaciones.

La oferta de valor es innovadora, desde el punto de vista de dar una solución integral a los problemas que se tengan en la Cadena de Abastecimiento, desde la misma estructuración de la estrategia que debe tener, hasta la operatividad con herramientas tecnológicas diseñadas internamente. Toda nuestra oferta está basada en buenas prácticas internacionales y en la adaptación de las mismas a la realidad de las empresas Pymes en Colombia, basados en la experiencia de los consultores en el mercado y al compromiso de generar un valor tangible en los clientes.

Las principales ventajas competitivas de los servicios ofrecidos por CMJ Consultores, se resumen en la tabla 2.

Tabla 2. Ventajas competitivas de los servicios de CMJ Consultores.

Ventaja Competitiva	Generación de valor en el cliente	Impacto para CMJ Consultores
Servicios adecuados al mercado de las Pymes en Colombia.	Fácil implementación de mejores prácticas adecuadas al mercado local.	Fácil penetración en el mercado.
Soluciones integrales de Cadena de Abastecimiento.	Visión holística de los problemas que tenga cada empresa intervenida, lo cual permite implementar soluciones integrales y de alta generación de valor.	Generación de confianza en los futuros clientes.
Experiencia de los consultores en grandes empresas donde estas temáticas están más desarrolladas.	Implementaciones eficaces de soluciones ya probadas en grandes empresas.	Costos operativos menores, mediante un adecuado uso de los recursos.
Implementación de tecnologías de última generación mediante las Apps. (Industria 4.0)	Cerrar la brecha tecnológica con invenciones de la cuarta revolución industrial.	Generación de empresa referente a nivel nacional en Industrias 4.0 de la Cadena de Abastecimiento.
Costos de los servicios acordes al mercado objetivo.	Bajo impacto en inversión lo cual facilita la accesibilidad de las Pymes y alta generación de valor en toda la cadena.	Fácil penetración en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

2.10. Resumen de las inversiones requeridas

Las inversiones requeridas se encuentran establecidas por los siguientes ítems: a) inversiones fijas, b) Costos operativos de los dos primeros meses de operación, c) Nóminas de los 2 primeros meses de operación, c) Inversiones en marketing mix de los dos primeros meses de operación y d) los gastos fijos de los dos primeros meses de operación. Los detalles de las inversiones requeridas se describen en la tabla 3.

Tabla 3. Inversiones requeridas para entrada en operación.

Inversiones requeridas para entrada en operación
Inversiones fijas: Representadas por equipos de oficina y las licencias del software para el diseño de las APP y para la realización de las consultorías.
Costos Operativos: Se incorporan gastos como lo son herramientas para realizar talleres (papelería, capacitaciones específicas a dictar a clientes, material a entregar a clientes) y de elaboración de APP.
Nómina: Está dada por la nómina descrita en el equipo de trabajo requerido para iniciar operaciones.
Marketing mix: Consiste en la inversión en mercadeo que se debe realizar para dar a conocer la oferta de la consultoría como lo son manejo de medios en todos los canales, talleres gratuitos para posibles clientes donde se dará a conocer el portafolio y creación del portal web.
Gastos fijos: Arriendo de oficina, telefonía celular, alquileres de salones e imprevistos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Resumen de las inversiones requeridas para CMJ Consultores.

Inversión	Valor
Inversiones fijas	\$ 24.500.000,00
Equipos de oficina	\$ 12.500.000,00
Software elaboración APP y automatización consultoría	\$ 12.000.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Resumen de las inversiones requeridas para CMJ Consultores (continuación)

Inversión	Valor
Costos operativos	\$ 23.916.666,67
Diagnósticos	\$ 5.833.333,33
Elaboración de planes	\$ 5.333.333,33
Rediseño de procesos	\$ 8.750.000,00
Implementación de APPS	\$ 4.000.000,00
Nóminas	\$ 69.066.666,67
Administrativa	\$ 3.600.000,00
Ventas	\$ 8.666.666,67
Producción	\$ 56.800.000,00
Marketing	\$ 30.000.000,00
Publicidad	\$ 7.500.000,00
Portal web	\$ 3.000.000,00
Eventos 1 y 2	\$ 4.500.000,00
Comisiones por ventas	\$ 15.000.000,00
Gastos fijos	\$ 6.666.666,67
Arriendo	\$ 4.500.000,00
Telefonía celular	\$ 666.666,67
Otros	\$ 666.666,67
Imprevistos	\$ 833.333,33
Inversiones iniciales totales	\$ 154.150.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 4, se resumen las inversiones requeridas para poder salir en operación CMJ consultores, y se requiere de \$154.150.000 los cuales serán financiados con una entidad financiera, que será respaldado por un local comercial de propiedad del principal socio de la compañía, ubicado en la ciudad de Bogotá.

2.11. Proyecciones de ventas y rentabilidad

De acuerdo a los servicios definidos en el numeral 2.6 “Descripción de productos o servicios”, se han definido de acuerdo a la investigación de mercados realizada en el capítulo 4 “Estudio piloto de mercado”, unas cantidades de ventas para el primer año de cada uno de los servicios, las cuales se reflejan en la tabla 5.

Para los 3 primeros servicios que son fundamentalmente la consultoría, se basan en una figura de cuota por uso, donde los servicios se facturan, según las horas de consultoría utilizada. La fijación de precios en estos 3 servicios es dinámica y está dada fundamentalmente por la negociación que se realice con cada cliente. Para efectos del ejercicio, se estimó un costo por hora de consultoría de \$70.000, lo cual según indagaciones en empresas de consultoría es un valor realmente competitivo y que facilita la accesibilidad a las Pymes.

Los ingresos de CMJ Consultores, estarán dados fundamentalmente por la venta de 6 servicios:

- Diagnósticos de Cadena de Abastecimiento: Este servicio tendrá una fluctuación entre 5 y 10 días hábiles, dependiendo del tamaño y las características del cliente. Para efectos prácticos del ejercicio de ingresos, se determinó una duración promedio de 7 días hábiles. Es de aclarar que el esfuerzo de los consultores en el diagnóstico será menor a medida que se vayan realizando más proyectos, pues se implementará un software que permitirá facilitar estos diagnósticos.
- Elaboración de planes de la Cadena de Abastecimiento: Este servicio tendrá una fluctuación entre 15 y 20 días hábiles, dependiendo del tamaño y las características del cliente. Para efectos prácticos del ejercicio de ingresos, se determinó una duración promedio de 17 días hábiles.
- Rediseño de procesos de Cadena de Abastecimiento: Este servicio tendrá una fluctuación entre 20 y 30 días hábiles, dependiendo del tamaño y las características del cliente. Para efectos prácticos del ejercicio de ingresos, se determinó una duración promedio de 25 días hábiles.
- Implementación de APPS: Se planea tener el primer año por lo menos 3 APP en perfecto funcionamiento desde el quinto mes de inicio de operaciones. Es de aclarar que la forma de venta de estas APPS, va a ser bajo la figura cuota por suscripción con un precio fijo. Se ofrece bajo un modelo de software de SAAS (Solution as a Service) soluciones como servicio, donde se cobrará a los clientes una cuota mensual por el uso de la misma.

Los ingresos a considerar se calcularon de acuerdo a la estimación de la hora de consultoría y las horas dedicadas en promedio en cada uno de los servicios, y las cantidades se basaron en las proyecciones de la demanda esperada que se explica en el numeral 4.2.3 Cálculo de la demanda potencial. Los ingresos detallados para el primer año y sus respectivos pronósticos de crecimiento para los primeros 5 años se muestran en la tabla 5.

Los costos por servicio, están dados por alquileres de salones, compra de materiales, pagos de consultores especializados para resolver temas críticos y acompañamientos de temas imprevistos que son requeridos para el desarrollo de las consultorías; los costos detallados asociados a los servicios para el primer año se muestran en la tabla 6.

Tabla 5. Ingresos CMJ Consultores.

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO (2020)					CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)			
No.	NOMBRE DEL SERVICIO	Cant.	PRECIO DE VENTA UNITARIO	INGRESOS TOTALES	2021	2022	2023	2023
1	Diagnósticos	35,00	\$ 6.000.000,00	\$ 210.000.000	10 %	10 %	10 %	10 %
2	Elaboración de planes	16,00	\$ 12.000.000,00	\$ 192.000.000	10 %	10 %	10 %	10 %
3	Rediseño de procesos	15,00	\$ 14.000.000,00	\$ 210.000.000	10 %	10 %	10 %	10 %
4	Implementación de APPS	30,00	\$ 3.000.000,00	\$ 90.000.000	10 %	10 %	10 %	10 %
5	Capacitaciones	12,00	\$ 2.000.000,00	\$ 24.000.000	15 %	15 %	15 %	15 %
6	Conferencias	12,00	\$ 2.000.000,00	\$ 24.000.000	15 %	15 %	15 %	15 %
TOTAL				\$ 750.000.000				

Fuente: Elaboración propia basado en el simulador financiero.

Tabla 6. Costos por servicio para el primer año de CMJ Consultores.

COSTOS DE CADA SERVICIO				
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES
1	Diagnósticos	35	\$ 1.000.000,00	\$ 35.000.000
2	Elaboración de planes	16	\$ 2.000.000,00	\$ 32.000.000
3	Rediseño de procesos	15	\$ 3.500.000,00	\$ 52.500.000
4	Implementación de APPS	30	\$ 800.000,00	\$ 24.000.000
5	Capacitaciones	12	\$ -	\$ -
6	Conferencias	12	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia basado en el simulador financiero.

En la tabla 7 se muestran los márgenes operativos y en la tabla 8 se muestran los cálculos de rentabilidad de CMJ Consultores durante sus 5 primeros años de existencia, donde claramente se observa una TIR muy interesante del 90,36%.

Tabla 7. Márgenes operativos de CMJ Consultores 5 primeros años de operación.

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS ANUALES	\$ 750.000.000	\$ 851.808.300	\$ 966.333.772	\$ 1.095.117.756	\$ 1.241.229.735
COSTOS ANUALES	\$ 143.500.000	\$ 163.216.900	\$ 185.642.902	\$ 211.150.237	\$ 240.162.279
MARGEN OPERATIVO	\$ 606.500.000	\$ 688.591.400	\$ 780.690.869	\$ 883.967.519	\$ 1.001.067.456

Fuente: Elaboración propia basado en el simulador financiero.

Tabla 8. Evaluación financiera CMJ Consultores 5 primeros años de operación.

EVALUACIÓN FINANCIERA					
INVERSIÓN AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
\$ -154.150.000	\$ 190.054.000	\$ 44.066.134	\$ 119.298.146	\$ 172.260.730	\$ 293.325.395
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO			\$ 149.185.748,65		
TASA INTERNA DE RETORNO			90,36%		

Fuente: Elaboración propia basado en el simulador financiero.

2.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Este proyecto es viable, por la experiencia del socio principal de más de 7 años en empresas de Consultoría y 3 años de experiencia en evaluación y selección de tecnologías para empresas, quien conoce del manejo de este tipo de compañías, y a actores importantes del mundo tecnológico en Colombia de software empresarial; se cuenta con los recursos de respaldo suficientes para poder acceder a un préstamo bancario y poder asegurar la inversión inicial y asegurar el capital de trabajo durante el proceso de inserción en el mercado para hacerla realidad y adicionalmente se han podido potencializar los conocimientos técnicos requeridos, durante la realización de la maestría en todos los conceptos y teorías aplicables a la cadena de abastecimiento.

Desde el punto de vista financiero, se pudo evidenciar con el desarrollo del simulador, que la inversión inicial para ponerla en marcha es de \$ 154.150.000 las ventas del primer año son de \$750.000.000 y el punto de equilibrio se alcanza en el primer año con la venta de 79 servicios de los 6 tipos que tiene la oferta de valor.

En los primeros 5 años de operación se alcanza un VPN de \$ 149.185.748,65 y una TIR de 90,36%, lo cual hace de CMJ Consultores una excelente inversión a nivel financiero.

Con el análisis del potencial del mercado, las ventajas competitivas y las cifras financieras, se puede evidenciar la viabilidad de la idea que parte de la esencia de la consultoría que existe hoy en día, estableciendo una especialización concreta, partiendo de necesidades de volverla asequible para las PYMES en Colombia, y que se complementa con el desarrollo de aplicaciones tecnológicas tipo APPS fáciles de implementar, desarrolladas internamente, que permiten dar una consultoría integral en el campo de la cadena de abastecimiento.

2.13. Equipo de trabajo

Para llevar a la operación a CMJ Consultores se requiere del siguiente equipo de trabajo:

- Gerente General: Es el autor del plan, encargado de ejecutar la idea de negocio y

generar toda la planeación estratégica de la compañía. Adicionalmente deberá actuar como consultor director de los proyectos de todos los servicios que ofrece la compañía.

- Asesor Comercial: Líder encargado del acercamiento comercial de la organización. Se tiene identificada a la persona que sería el asesor comercial, que tiene una experiencia de más de 5 años en la venta de servicios de consultoría y en venta de tecnologías software SAP.
- Consultores de Negocio: 2 Consultores con conocimientos y experiencia en Cadena de Abastecimiento. Uno ya está identificado y es un especialista en Gerencia de proyectos y con una experiencia de más de 5 años con el cual ya ha trabajado el autor.
- Consultor de APP: Ingeniero de sistemas con experiencia en manejo de aplicaciones tipo APP, quien será el encargado de diseñar, soportar y mantener las aplicaciones diseñadas por la compañía.
- Programador de APP: Profesional experto en diseño de APP en diferentes lenguajes de programación, quien se encargará de diseñar las APP.
- Asistente administrativo: Encargado de todas las actividades administrativas que requiere la compañía.

CAPITULO 3

ANALISIS DEL SECTOR

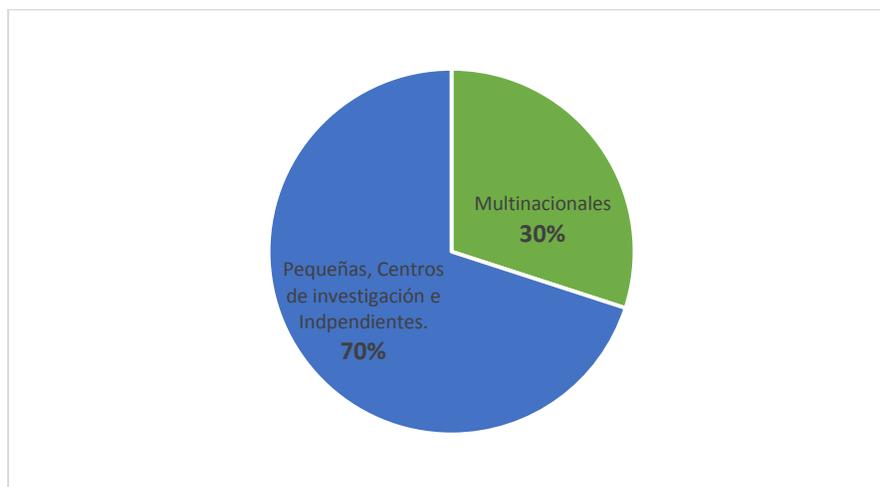
3.1. Caracterización del sector

El sector económico al que pertenece la empresa en proyecto es el sector Terciario o de Servicios. El análisis a realizar del sector se enfoca a servicios profesionales de Consultoría y servicios de software y TI.

3.1.1. La consultoría en Colombia

Según (Portafolio, 2013), “la oferta de consultoría en Colombia está dada ofrecida por un 30% por las grandes multinacionales (The Big 4: Deloitte, Ernst & Young, KPMG y PwC) y el 70% restante por pequeñas firmas, centros de investigación e independientes cuyo número se estima entre 10.000 y 15.000”.(figura 9) Esto nos da a entender que es un mercado diverso, donde no existen altas barreras para poder entrar.

Figura 9. Oferta de Consultoría en Colombia.



Fuente: Elaboración propia basada en (Portafolio, 2013)

Es importante resaltar que la demanda está en creciente crecimiento, tal como lo destaca (Dinero, 2014), donde se afirma que “la demanda de la consultoría ha crecido desde el año 2008 al 2013 en un 20%, pero la oferta ha sido superada de alguna manera, pues existe en las empresas en Colombia una visión muy conservadora de lo que es invertir en dichos servicios y su utilización es completamente reactiva”.

Bajo estos argumentos, podemos comenzar a visionar una difícil situación de entrada para el proyecto de creación de empresa, donde no existe un panorama muy favorable para entrar en un mercado tan atomizado y con una sobreoferta de servicios; lo cual representa un reto en la formulación de este plan de negocio, donde se ofrezca un servicio atractivo para las Pymes.

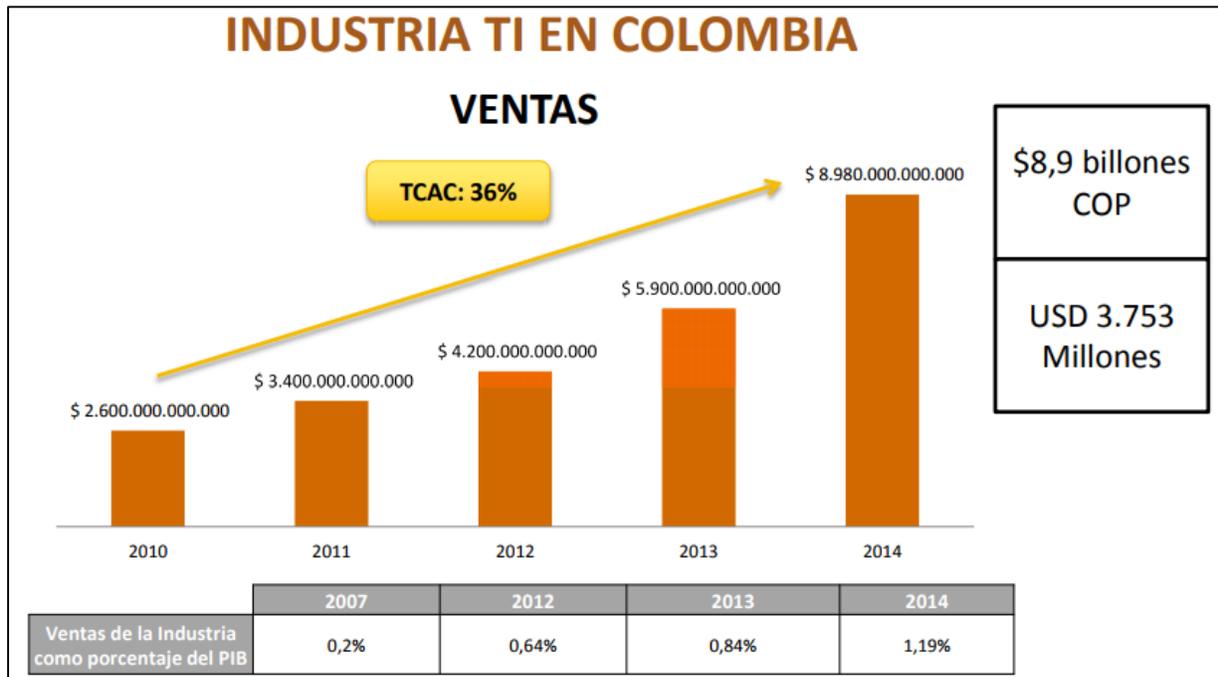
3.1.2. Las APPS en Colombia

Dentro de los planes gubernamentales de mejoramiento de la competitividad en Colombia, se ha desarrollado un programa de Transformación productiva, que enmarca varios sectores donde se encaminaran los esfuerzos gubernamentales para mejorar la competitividad del país. Uno de estos sectores es el de los servicios enfocados a Software y TI. El PTP (Programa de transformación productiva), define este sector como: “El sector de Software y TI comprende segmentos como el desarrollo de aplicaciones web y móviles, desarrollo de software a la medida, computación en la nube, integración de sistemas, e-learning y comercio electrónico.

Su principal potencial está en transformar las economías y la sociedad, a partir de su capacidad de crear de valor en productos, servicios y procesos como factor acelerador de la productividad y competitividad empresarial. Las principales tendencias globales para el sector se enfocan en soluciones sobre internet, aplicaciones móviles, nuevas formas de pago, analytics y Apps empresariales.”(PTP, 2017)

De acuerdo a (PTP, 2017), esta industria se ha casi cuadruplicado entre los años 2010 y 2014, logrando posicionarse con el 1,19% del PIB en Colombia, como se ve en la figura 10.

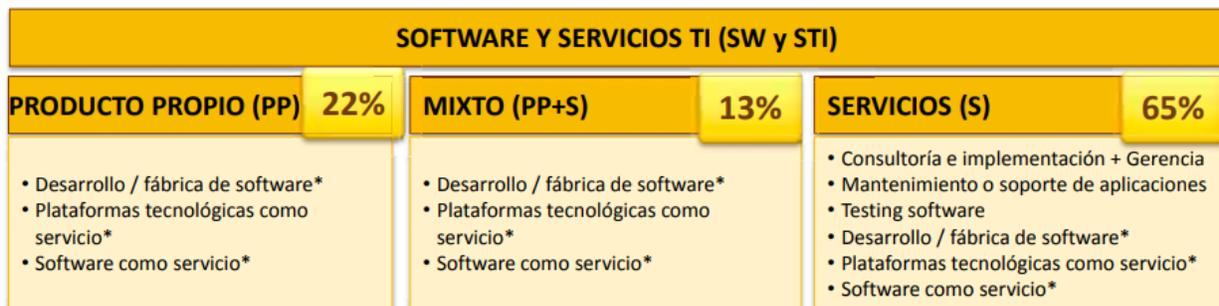
Figura 10. Ventas de la industria TI en Colombia.



Fuente: (PTP, 2017)

Se cataloga igualmente que solamente el 13% de estas ventas, pertenece a empresas que prestan servicios mixtos de servicios de consultoría y desarrollo de software, como se ve en la figura 11.

Figura 11. Distribución de las ventas de Software y servicios de TI 2014 en Colombia.



Fuente: (PTP, 2017)

Basados en estos resultados el PTP, ha diseñado un plan de negocios del sector de TI y desarrollo de Software con 12 planes estratégicos que buscan llevar al nivel de 4.0

esta industria, lo cual podemos evidenciar en la siguiente figura 12.

Figura 12. Plan de negocios PTP sector del Software y TI.



Fuente: (PTP, 2017)

Adicional a estas estrategias, desde el ministerio de las TICS de Colombia MinTic, se ha desarrollado un programa llamado Vive Digital, el cual comprende un capítulo específico para el desarrollo e implementación de APPS, que contiene un capítulo exclusivo para el impulso de utilización y desarrollo de aplicaciones en las MiPymes, donde se ha logrado capacitar en estos temas a más de 126.000 MiPymes en el territorio Nacional, lo cual es una ventaja competitiva para la idea de negocio, donde ya existe una labor de incentivo por parte del gobierno nacional para mostrar las ventajas de entrar a este tipo de tecnologías. (MINTIC, 2014)

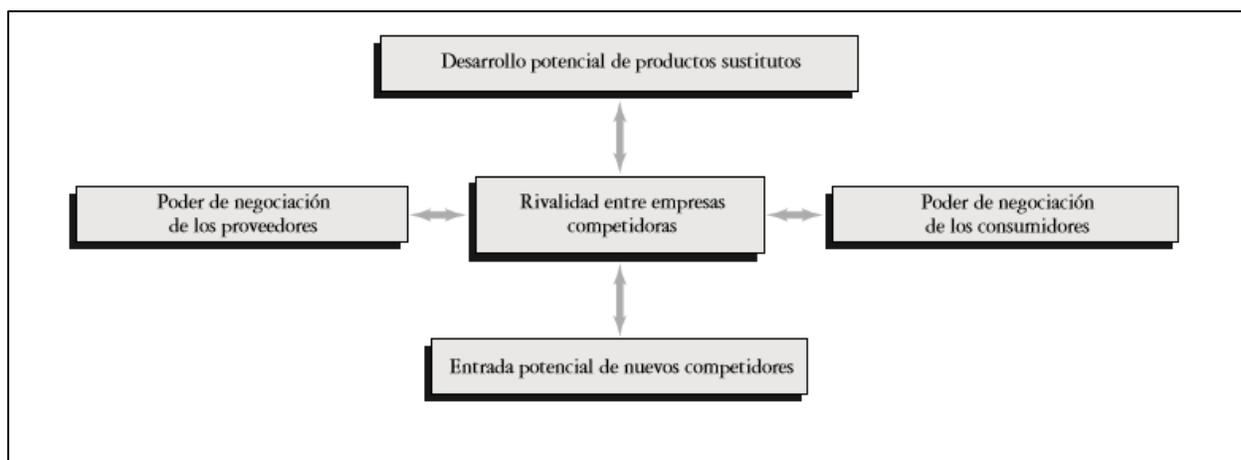
Es evidente el esfuerzo institucional para mejorar la competitividad del sector en Colombia, lo cual favorece de alguna manera la idea de negocio planteada, pues permite enfocar en el mismo camino la idea de negocio, para lograr penetrar de la manera adecuada el mercado objetivo.

3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

Para analizar las fuerzas que impactan en el negocio, se utilizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter, que es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. (David, 2003)

Las 5 fuerzas de Porter, se muestran en la figura 13.

Figura 13. 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: (David, 2003)

3.2.1 Sector económico

Terciario-Servicios - profesionales de Consultoría –APPS

3.2.2. Elementos del mercado

Los elementos del mercado son los siguientes:

3.2.2.1. *Competidores directos*

- Empresas de consultoría dedicadas a la cadena de abastecimiento para las Pymes en Colombia, las cuales se encuentran identificadas en la sección 4.2.1. “Resultado

del análisis de la competencia”.

- Consultores independientes enfocados en este nicho empresarial.
- Empresas desarrolladoras de aplicaciones (APP) tecnológicas enfocadas en la Cadena de Abastecimiento.

3.2.2.2. Clientes

Los clientes de la empresa a crear, serían las Pymes que existen hoy en Colombia que generan ventas al año superiores a \$17.000 millones.

“En Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley Mipymes.” (Bancoldex, 2013)

Como lo muestra la tabla 9, los clientes de la empresa serían las empresas que se catalogan como pequeñas y medianas.

Tabla 9. Clasificación de las empresas en Colombia.

EMPRESA	NÚMERO DE TRABAJADORES	ACTIVOS TOTALES POR VALOR
MICROEMPRESA **	Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores	inferior a quinientos (500) SMMLV / excluida la vivienda
PEQUEÑA **	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50)	entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV
MEDIANA **	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200)	entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV

Fuente: (MINCOMERCIO, 2005)

3.2.2.3. Proveedores.

Los proveedores los podríamos clasificar en 3 ámbitos:

- Proveedores de servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.

- Proveedores de consultoría especializados.
- Proveedores de aplicaciones especializadas.

3.2.2.4. Productos sustitutos.

En este caso, los productos sustitutos están representados por servicios de consultoría como:

- Transformación organizacional.
- Estrategia empresarial.
- Bodegas y almacenamiento.
- Logística.
- Implementación de software.

3.2.2.5. Competidores potenciales.

Los competidores potenciales son las diferentes empresas enfocadas en otros nichos empresariales que podrían encontrar una oportunidad en el enfoque a la Cadena de Abastecimiento.

3.2.3. Amenaza de nuevos entrantes

Para realizar un análisis en el sector de esta fuerza, se identificaron los siguientes elementos que representan significativamente una amenaza de nuevos entrantes:

- Necesidades de capital: La estructura de costos de una empresa de consultoría y de una empresa que desarrolla Aplicaciones tecnológicas, está principalmente influenciada por el pago de servicios profesionales, utilización de metodologías y patentes y en menor proporción por gastos administrativos para poder funcionar. La utilización de los servicios profesionales y de las metodologías y patentes, no representan una barrera de entrada para el sector, pues los más altos en su mayoría

se utilizan por demanda, y los fijos son absorbidos fácilmente por un mínimo de operaciones requeridas para su funcionamiento.

- Posicionamiento de marcas existentes: Como ya se expuso en el capítulo 2 “Naturaleza del proyecto”, tenemos un mercado muy atomizado por la concentración del 70% de los servicios de consultoría en pequeñas firmas, centros de investigación y profesionales independientes que pueden ser entre 10.000 y 15.000. (Portafolio, 2013)
- Diferenciación del servicio: Al existir una alta variedad de servicios ofrecidos, podemos concluir que no existe una diferenciación específica ni en los servicios de consultoría, ni en el desarrollo de APPS empresariales.

Esta fuerza representa una oportunidad para la creación de la empresa, pues en un principio y en términos generales no existen barreras de entrada muy altas que pudieran impedir la viabilidad de la propuesta. Igualmente es un factor a analizar, pues al no existir presiones tan grandes para la entrada de nuevos competidores, podría llegar a considerarse un sector riesgoso, donde a pesar de demandas crecientes, existan a futuro muchos más competidores.

3.2.4. Poder de negociación de los proveedores

El análisis de los proveedores se enfocó en los proveedores de consultoría especializada y proveedores de tecnología especializada. Los elementos escogidos a tener en cuenta para analizar esta fuerza son:

- Concentración: Podemos analizarlo dentro de la gran variedad de ofertas de consultoría, existen unas especialidades muy exclusivas, que se convierten en concentración de conocimiento que afecta esta fuerza.
- Diferenciación: Para el sector, realmente existe una diferenciación muy importante por la especialidad de cada uno de los temas en consultorías específicas.
- Disponibilidad: Debido a la alta diferenciación, pueden llegarse a tener problemas de disponibilidad de recursos, aunque este tema en Colombia ha venido mejorando,

pues según (Portafolio, 2013), el número de personas especializadas o con Maestría han aumentado en los últimos 10 años, como lo visto en los 50 años previos.

El poder de negociación con los proveedores analizados de acuerdo a los elementos analizados, es alto, pues al ser una consultoría tan especializada y requerir personal técnico específico para el desarrollo de las APP, se pueden llegar a requerir expertos que no están tan fácilmente disponibles, e igualmente podrían llegar a representar un costo muy alto para el objetivo de llegar a las Pymes.

3.2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Para realizar el análisis de esta fuerza, se escogieron los siguientes elementos:

- Disponibilidad del sustituto: Al existir una variedad tan grande de empresas o profesionales independientes que ofrecen la consultoría, realmente existe la oportunidad de tener sustitutos interesados en el nicho de mercado escogido.
- Calidad comparativa: La calidad de los servicios, depende de la capacidad de subcontratación que se pueda tener de profesionales especializados.
- Beneficios reales: Se pueden crear beneficios complementarios que materialicen la entrada en un nicho específico.

El poder que tiene esta fuerza para la creación de la nueva empresa es alto, pues en el mercado existen una diversidad de servicios de consultoría que podrían atacar fácilmente el nicho empresarial detectado, para minimizar el poder de esta fuerza, se hace necesario la creación de servicios muy atractiva desde el punto de vista de la especialización y de los costos accesibles para una Pyme.

3.2.6. Poder de negociación de los compradores

Para realizar el análisis de esta fuerza, se escogieron los siguientes elementos:

- **Concentración:** Según (Dinero, 2016), en Colombia hay aproximadamente 2.5 millones de Pymes, lo cual nos podría indicar que no existe una alta concentración, y el mercado es muy grande, pero hay que tener en cuenta que los servicios de consultoría en este sector no son del todo solicitados, dada la baja capacidad de pago de las Pymes. Al realizar el “Estudio Piloto de Mercado” en el capítulo 4, se pudo evidenciar que el mercado objetivo se concentra en 1.000 empresas Pymes que tienen capacidad para pagar un estudio de consultoría porque venden al año sumas superiores a \$17.000 millones.
- **Información acerca del proveedor:** por mi experiencia, es un mercado que se mueve por la referencia que se pueda dar de un servicio, luego la información acerca del proveedor es un elemento que representa una fuerza competitiva muy grande.

Esta fuerza representa la mayor amenaza para la nueva empresa, pues realmente el comprador tiene un poder inmenso para negociar los servicios a ofrecer, por el dinamismo de las Pymes en Colombia, además que es fundamental para estos servicios, las referencias que se tengan en la industria frente a los resultados de los servicios de la consultoría y el desarrollo de APP.

3.2.7. Rivalidad entre competidores existentes

Para realizar el análisis de esta fuerza, se escogieron los siguientes elementos:

- **Diversidad de los competidores:** Existe una gran variedad de competidores, como ya lo hemos resaltado anteriormente el 70% del mercado se reparte entre aproximadamente 10.000 o 15.000 pequeñas empresas, entidades de investigación y profesionales independientes. (Portafolio, 2013)
- **Diferenciación entre los productos:** Al existir una variedad de oferentes tan grande, realmente se pueden crear diferenciaciones muy específicas que afectan de alguna manera la rivalidad entre los competidores.
- **Demanda:** La demanda es creciente, se puede decir que entre el año 2008 y 2013 creció en un 20%. (Portafolio, 2013)

El análisis de esta fuerza, permite identificar que hoy en Colombia existe una gran rivalidad entre los competidores existentes, pues la demanda en los servicios, aunque no se encuentra estancada por la misma situación de la industria en general, si representa un enorme crecimiento en la demanda, que repercute fuertemente en las Pymes, quienes dejan de requerir estos servicios, para atender las necesidades de la operación.

3.3. Análisis de oportunidades y amenazas.

Los sectores económicos para CMJ Consultores a los que se enfrenta representan un reto en dos frentes similares, que complementados representan una gran sinergia para atacar el mercado objetivo.

Las principales oportunidades identificadas de este sector son:

- Baja penetración en el mercado de las Pymes de consultoría especializada en Cadena de Abastecimiento.
- Incorporación de la tecnología como modelo disruptor del negocio para las Pymes.
- Apoyos gubernamentales para la transformación digital de las Pymes, como el Programa Colombia Productiva (Programa de Transformación Productiva).
- Pocas empresas de consultoría especializada en temas de Cadena de Abastecimiento.

Las principales debilidades del sector son:

- Alto poder de negociación de los clientes frente a los servicios ofrecidos por las empresas consultoras.
- Inestabilidad en el crecimiento económico del país, que puede llegar a frenar inversiones en consultoría.
- Ingreso de nuevos competidores en temas tecnológicos con músculos financieros importantes que pueden ganar mercado rápidamente.

3.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

Este análisis de viabilidad, nos indica que no es fácil entrar al sector por parte de CMJ Consultores, a pesar de no existir barreras muy grandes, por el poder que tienen los proveedores, consumidores y la gran rivalidad, lo harían un sector poco atractivo en general; sin embargo, representa una gran oportunidad en el mercado objetivo de entrada para servicios que generen un mayor valor y que estén acompañados de enfoques tecnológicos que permiten nivelar la fuerza de las diferentes amenazas.

Existen serias amenazas sobre la creación de la empresa, que hay que tener en cuenta para el planteamiento de la estrategia de negocio, pero que representa una gran oportunidad, si el enfoque se realiza a la medida del nicho de mercado escogido y se logra tener una estructura de costos que permita acceder fácilmente al mercado, teniendo en cuenta que de acuerdo a la investigación de mercado realizada, tiene una importante oportunidad en el mercado de las Pymes, ya que es un nicho de mercado poco explorado y que tiene un tamaño de mercado que permite la viabilidad de la idea de negocio de CMJ Consultores.

CAPITULO 4

ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

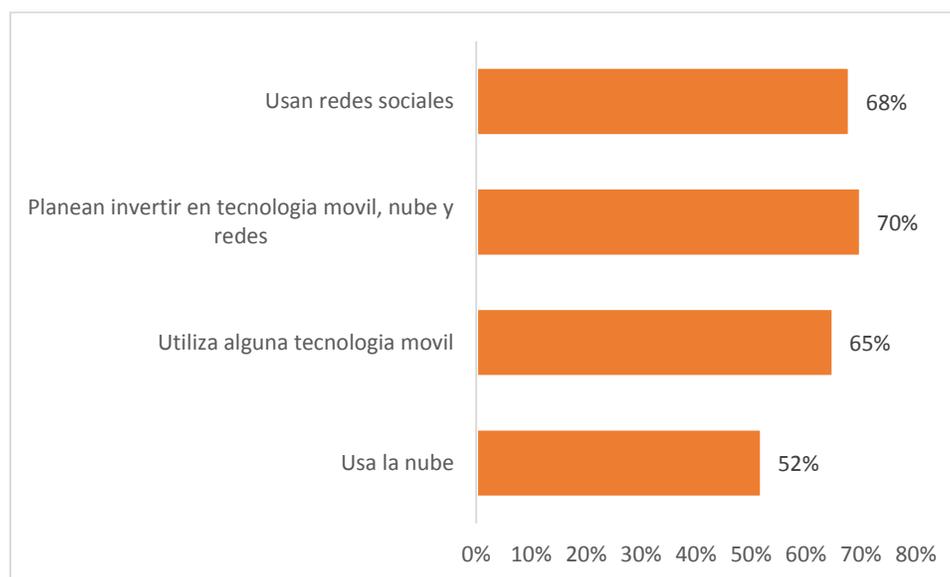
4.1. Análisis y estudio de mercado

4.1.1. Tendencias del mercado

La competencia tanto nacional como internacional hace que cada día sean más difíciles los mercados para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en todo el mundo, ya que deben competir con empresas con grandes músculos financieros y con tecnologías y procesos con altos estándares de calidad y de buenas prácticas, esto representa grandes retos para este mercado que pretende abarcar esta idea de negocio. (Quiñonez Rizo, 2019)

Según (Dinero, 2019), la globalización representa un gran desafío para las Pymes y constituye una de las tendencias de este mercado, de acuerdo con una encuesta realizada por Brother International Corporation a 800 empresarios encuestados en Costa Rica, Panamá, Colombia y Ecuador y los temas tecnológicos centran una alta atención como se muestra en la figura 14.

Figura 14. Tendencias de inversión en el mercado de las Pymes en Latinoamérica.



Fuente: Elaboración propia basada en (Dinero, 2019).

El 70% de los negocios encuestados planean invertir en temas tecnológicos como

uso de tecnología móvil, computación basada en la nube y redes sociales, lo cual representa una gran oportunidad para CMJ Consultores en el tema de las aplicaciones Apps para la cadena de abastecimiento.

Para lograr el reto de la internacionalización en las Pymes, deben superar algunos obstáculos que describe (Forero, 2018) en cuatro escenarios estratégicos: producto, proceso, grado de internacionalización, y fortalezas financieras. En el producto existen muchos retos en la aplicación de normas técnicas de embalaje, transporte y etiquetado.

Para los procesos a pesar de que los empresarios conocen los requerimientos de producción y normas de control de calidad, existen muchas barreras por desconocimiento de buenas prácticas y de exigencias internacionales como soporte para poder llegar a nuevos mercados.

La productividad de las Mipymes está entre un 25% y un 50% relativa a las grandes empresas (Quintero Castro, 2016), siendo estas empresas el motor de la economía del país, se están realizando grandes esfuerzos para transformarlas y tecnificarlas desde los entes gubernamentales desde hace una década. El Programa de Transformación Productiva ahora llamado Colombia Productiva, ha identificado los diez errores que hacen a las Pymes menos productivas (Colombia Productiva, 2018) de las cuales todos tienen relación con procesos y estrategias de Cadena de Abastecimiento:

- Acumular inventario innecesariamente.
- Desperdiciar grandes cantidades de materia prima.
- Desperdiciar tiempos en la producción.
- No medir factores claves de productividad.
- Desconexión con los proveedores.
- Procesos sin estándares de calidad.
- Equipos mal utilizados o ineficientes.
- Comprar equipos que no se ajustan a sus necesidades.
- No medir los niveles de satisfacción, quejas y reclamos de los clientes.
- Mantener productos que no son rentables.

4.1.2. Segmentación de mercado objetivo

Para este modelo de negocio, se ha identificado un solo segmento de mercado a atender con la oferta de valor caracterizado de la siguiente manera:

4.1.2.1. Tipo

El tipo de mercado al que va dirigida esta oferta de valor, está basado en 3 características, de acuerdo con lo expuesto por (Rivera, 2007):

- Mercado de servicios: Por su naturaleza que se ofrecen productos intangibles como la consultoría y aplicaciones tecnológicas.
- Mercado del productor o Industrial: Los servicios se ofrecen a empresas industriales de servicios o productoras que generan otro tipo de productos o servicios.
- Mercado Nacional: El alcance de la oferta de valor es para pequeñas y medianas empresas (Pyme) en Colombia.

4.1.2.2. Segmento

Esta oferta de valor va dirigida a las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) en Colombia con ventas superiores a 17.000 millones de pesos al año con corte al año 2017.

4.1.2.3. Origen

Es importante destacar que se va a catalogar como una característica fundamental que sean empresas de origen Familiar, por representar entre el 70% y el 75% de las empresas que hay en Colombia. (Sandoval & Guerrero, 2010)

4.1.2.4. Capacidad financiera

Se ha determinado un valor mínimo de ventas anuales de acuerdo a la experiencia previa

en empresas de consultoría, para ofrecer los servicios y es de \$17.000 millones al año.

Se ha decidido no atender el mercado del sector público, debido a la complejidad en los trámites administrativos y el gran apalancamiento financiero que exige trabajar con el Estado.

4.1.3. Descripción de los consumidores

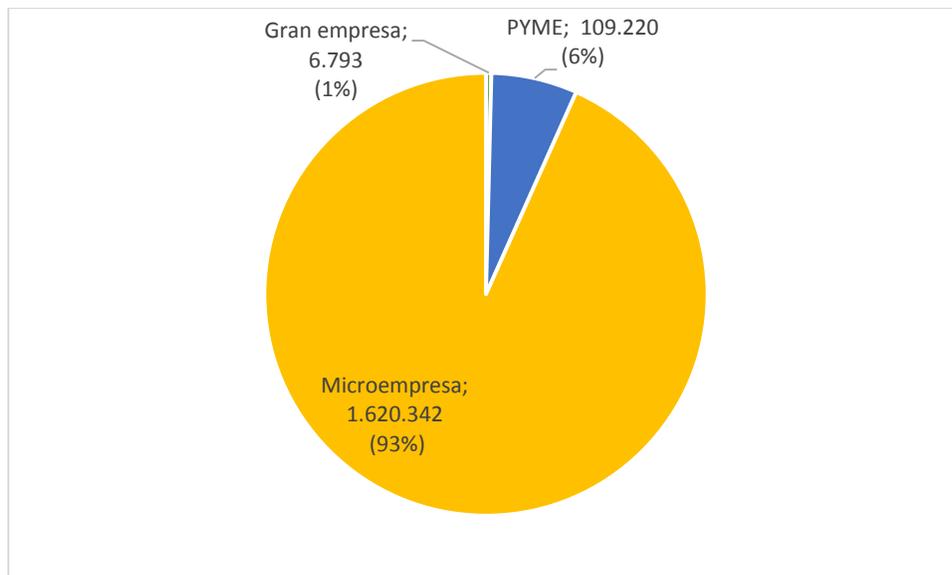
El perfil de las empresas que busca CMJ Consultores hagan parte de sus clientes y es el mercado a conquistar con la idea de negocio está compuesto por las siguientes características:

- Pequeña o mediana empresa radicada en Colombia: Entre 11 y 200 trabajadores y activos totales entre 501 y 30.000 SMLV.
- Facturación anual superior a los \$17.000 millones de pesos.
- De todos los sectores económicos principalmente: Agroindustria (Alimentos procesados, frutas y sus derivados, lácteos, piscícola, cacao, café y carnes), Manufactura (Cosméticos y aseo, farmacéuticos, industriales del movimiento, industriales para la construcción, plásticos y pinturas, y moda), Servicios (Software y TI, Salud y Turismo), y Comercializadoras (Vehículos, consumo masivo).
- Preferiblemente ubicados en o cerca a las 5 principales Zonas Metropolitanas de Colombia: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga.
- Con exportaciones vigentes o en planes para querer exportar.
- Con Gerentes o personal directivo de procesos de Cadena de Abastecimiento interesados en implementaciones tecnológicas.
- Empresarios interesados en fomentar y desarrollar las relaciones con sus proveedores y clientes extendidos.
- Empresas familiares, o con orígenes familiares.

4.1.4. Tamaño del mercado

De acuerdo a la experiencia del autor en Consultoría empresarial, este nicho de mercado de las Pymes representa una gran oportunidad, por su tamaño, falta de exploración por parte de las consultoras existentes y los grandes retos que tienen en la Cadena de Abastecimiento, ampliamente descritos en los capítulos anteriores. Bajo esta premisa, el tamaño del mercado para las operaciones de CMJ Consultores, está representado por la cantidad de Pymes que hay en Colombia, las cuales se muestran en la figura 3.

Figura 3. Distribución de las empresas en Colombia por tipo.



Fuente: Elaboración propia basado en (Economía aplicada, 2019)

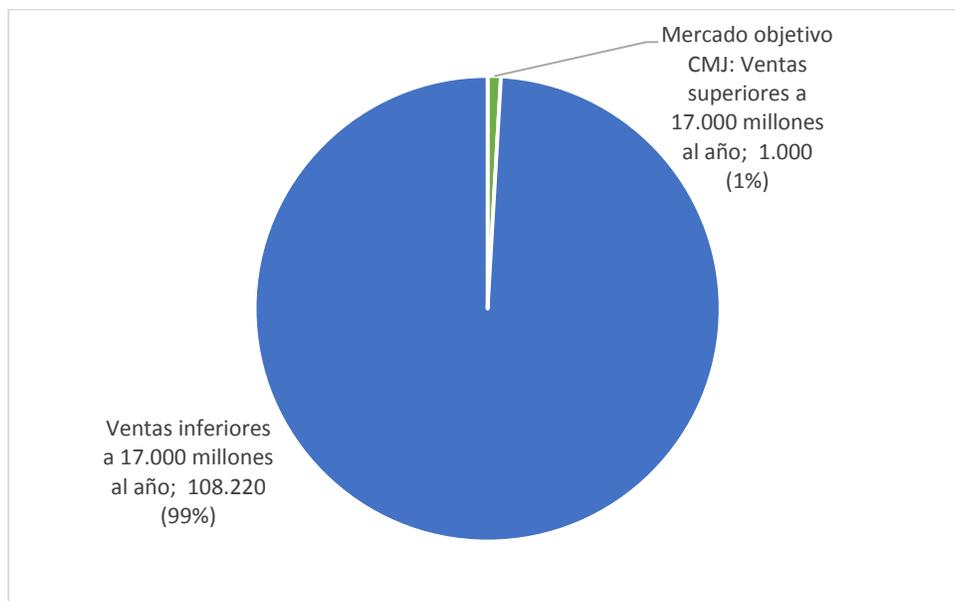
La estrategia de CMJ Consultores para los primeros 5 años, es entrar en un nicho específico, donde los servicios van a ser más fácilmente reconocidos y adquiridos, por su capacidad financiera, su enfoque al crecimiento y su enfoque al aumento de la competitividad frente a empresas grandes, que son las Pymes que facturan más de \$17.000 millones al año.

Según (Dinero, 2018), de acuerdo a los resultados del ranking de las 1.000 Pymes más grandes del país, estas empresas llegaron a vender en el año 2017 entre \$17.059 millones y \$23.997 millones y de ellas 589 están en la zona centro, 216 en Antioquia y

Eje Cafetero, 122 en la región Caribe y 101 en la Pacífica.

Para CMJ consultores, como se muestra en la figura 5, el mercado potencial de sus productos y servicios se centra en estas 1.000 empresas que se encuentran en este ranking que hace la Revista Dinero en el año 2018 (Dinero, 2018).

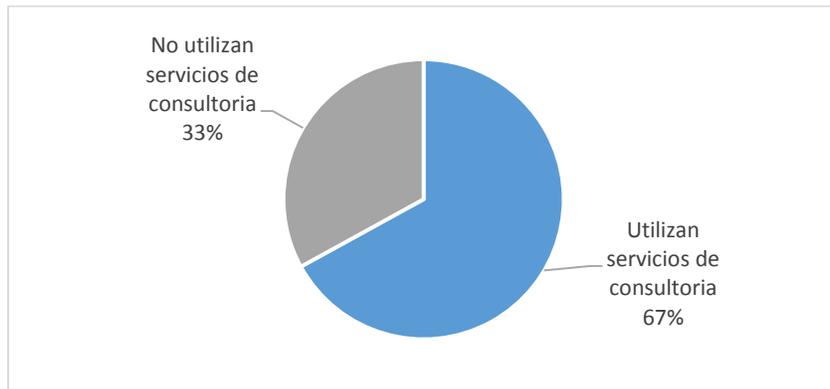
Figura 5. Mercado objetivo de CMJ Consultores del total de las Pymes en Colombia.



Fuente: Elaboración propia basado en (Dinero, 2018) y (Economía aplicada, 2019)

De acuerdo al “Estudio Piloto del Mercado” desarrollado en el capítulo 4, se encontró que, del total de las Pymes con Ventas superiores a los \$17.000 millones al año encuestadas, el 67% utiliza o estaría dispuesto a utilizar servicios de consultoría enfocados en temas de Cadena de Abastecimiento como se muestra en la figura 6.

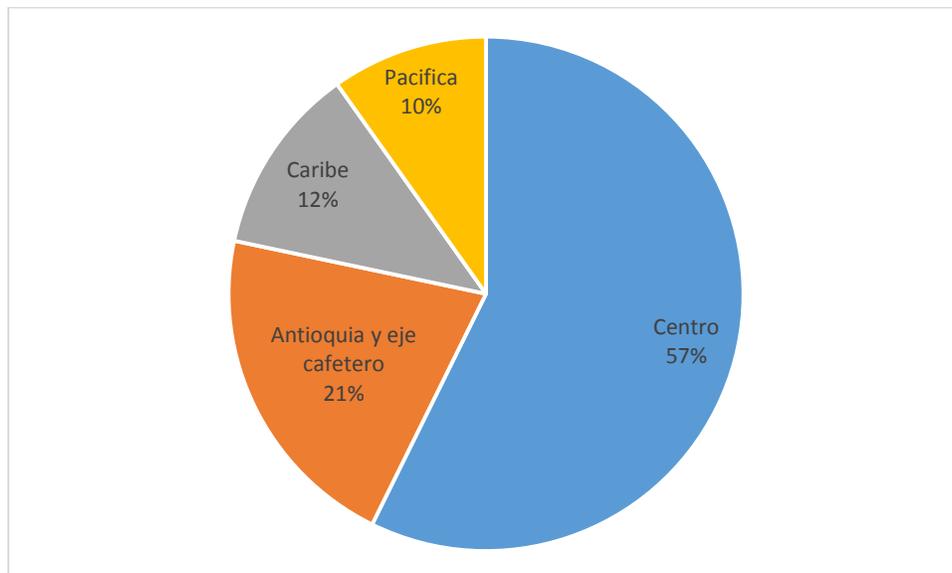
Figura 6. Pymes que utilizan servicios de consultoría en Colombia.



Fuente: Elaboración propia basada en el estudio de mercado.

De acuerdo a lo descrito en el numeral 2.8 “Potencial del mercado en cifras”, se ha definido que el tamaño del mercado son las Pymes en Colombia que según (Dinero, 2018), de acuerdo a los resultados del ranking de las 1.000 Pymes son las más grandes del país y venden entre \$17.059 millones y \$23.997 millones al año, es decir aproximadamente 1.000 empresas. En las tablas 10 y 11 respectivamente se detallan las cantidades por regiones y las 20 Pymes más vendedoras del año 2017.

Figura 15. Distribución del número de empresas del mercado por región.



Fuente: Elaboración propia basada en (Dinero, 2018)

Tabla 10. Las 20 Pymes que más vendieron en el 2017 en Colombia.

LAS PYMES QUE MÁS VENDIERON EN 2017					
Puesto	Empresa	Ventas (\$ MILLONES)	Var. (%)	Utilidad neta (\$ MILLONES)	Var. (%)
1	Radian Colombia SAS	\$23.997	27,72	\$283	-21,22
2	Scala Ascensores SAS	\$23.994	7,61	\$693	82,57
3	JCR SAS	\$23.988	12,85	\$267	101,10
4	Inadisa SA	\$23.988	-15,28	\$496	-57,44
5	Grupo Entret. Nal. GEN	\$23.969	N.D.	\$22	N.D.
6	Todo Aseo Ltda.	\$23.936	3,31	\$154	10,34
7	La Casa del Grano SAS	\$23.918	-44,49	\$115	-62,46
8	Cía. Automotriz de Occid.	\$23.898	-12,24	-\$150	66,84
9	Dismel Ltda.	\$23.880	-6,10	\$1.106	18,97
10	IPS Cabildos de la Guajira	\$23.872	N.D.	\$301	N.D.
11	Distribuidora Tropiboy	\$23.872	-14,58	\$659	-14,51
12	Depós. Materiales El Nogal	\$23.865	17,98	\$404	-28,63
13	Arte Litográfico SAS	\$23.864	12,48	\$1.213	13,04
14	Kaika SAS	\$23.862	-20,14	\$1.189	-41,12
15	Hosp. San Diego - Cereté	\$23.862	22,76	\$411	-72,43
16	Inversiones Judi SAS	\$23.861	9,57	\$444	624,25
17	Alsacia Motor SAS	\$23.850	N.D.	-\$96	N.D.
18	Hosp. Rubén Cruz V. -Tuluá	\$23.846	31,94	-\$2.349	-113,64
19	Comer. de Vehíc. Import.	\$23.833	6,03	\$247	-59,21
20	Génesis Distribución	\$23.817	N.D.	\$26	N.D.

Fuente: (Dinero, 2018)

Tabla 11. Las 5 Pymes que más vendieron en el 2017 en la región centro.

Centro					
1	Radian Colombia	\$23.997	27,72	\$283	-21,22
2	Scala Ascensores	\$23.994	7,61	\$693	82,57
3	Inadisa SA	\$23.988	-15,28	\$496	-57,44
4	Grupo Entret. Nal. GEN	\$23.969	N.D.	\$22	N.D.
5	Arte Litográfico SAS	\$23.864	12,48	\$1.213	13,04

Fuente: (Dinero, 2018)

4.1.5. Riesgos y oportunidades de mercado

Para determinar los riesgos y oportunidades del mercado, utilizaremos la herramienta Pestel que nos sirve para analizar este tipo de situaciones, en la cual se identificarán los riesgos de entrada a este mercado de la idea de negocio de CMJ Consultores. Para ello se analizan los factores económicos, legales, políticos, tecnológicos y culturales que influyen en cuanto a riesgos y oportunidades de manera directa en la entrada al mercado objetivo de las Pymes en Colombia. El análisis se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Riesgos y amenazas del mercado de las Pymes para CMJ Consultores.

Factor	Oportunidades	Riesgos y Amenazas
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos mercados bajo la dinámica de mejoramiento productivo y conflictos económicos entre potencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores de desaceleración que puedan influir en las inversiones de las Pymes. • Baja capacidad de inversión en temas de consultoría. • Pagos de facturación superiores a 60 días.
Político y legal	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso por parte de Programas como Colombia Productiva en este mercado objetivo. • Tratados de libre comercio vigentes con diferentes países en el mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios normativos en las políticas tributarias que impiden la inversión constante en las Pymes.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Alto interés por realizar inversiones en tecnología por parte de las Pymes. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad en la aplicación de las Apps por problemas de conectividad. • Problemas de integración con sistemas tecnológicos desactualizados.
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Renovaciones generacionales gerenciales que permiten la entrada de nuevas ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paradigmas organizacionales de ver los temas de las buenas prácticas lejanos a las realidades de las Pymes.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.6. Diseño de las herramientas de investigación

Este estudio de mercados, es el principal instrumento para determinar la viabilidad del mercado objetivo para CMJ Consultores y su propuesta de valor. Se ha diseñado bajo dos supuestos: (a) conocimiento del mercado y (b) la competencia.

4.1.6.1. Objetivos

- Identificar si en el mercado objetivo identificado realizan o están dispuestos a realizar inversiones en consultoría empresarial enfocada a la Cadena de Abastecimiento, esperando encontrar resultados por encima del 40% del mercado objetivo para determinar la viabilidad de la idea de negocio.
- Conocer las temáticas de Cadena de Abastecimiento en las que estarían dispuestos a contratar servicios de consultoría en el mercado objetivo, para incorporar el 100% de dichos temas en las claves de la planeación de los servicios que se van a ofrecer.
- Establecer el grado de aceptación de incursión de las App en temáticas de la cadena de abastecimiento por parte del mercado objetivo y poder evidenciar que se tiene más de un 30% de posibilidades de vender una APP en el primer año de operaciones.
- Indagar sobre las empresas o personas naturales que ofrecen consultorías similares en el mercado objetivo, para identificar el 100% de los competidores actuales.
- Determinar los valores que estarían dispuestos a pagar las Pymes para el desarrollo de las consultorías e implementación de Apps, para determinar los precios de los servicios a ofrecer.

4.1.6.2. Cálculo de la muestra

De acuerdo con el tamaño del mercado objetivo descrito en el numeral 4.1.4, el tamaño de la población estudio es de 1.000 empresas. Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para cálculo de muestra con corrección de población finita (n) (Santos, 2017), y se plantea un Nivel de confianza del 90% y un error aceptado del 10%:

$$n = \frac{z^2 x p x q N}{z^2 x p x q + e^2 (N - 1)}$$

Donde

N = Tamaño de la población = 1.000

z = Coeficiente de seguridad para Nivel de confianza 90% es 1.65.

p = q = Desviación típica de la población, se estima bajo la más favorable=0,5

e = Error asumido por la investigación = 0,1

$$n = \frac{1,65^2 x 0,5 x 0,5 * 1000}{1,65^2 x 0,5 x 0,5 + 0,1^2 (900 - 1)} = 66$$

4.1.6.3. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes

Para realizar la investigación, se ha utilizado una encuesta donde se escogen aleatoriamente de acuerdo al listado de las 1.000 Pymes con mayores ventas en el 2017 (Dinero, 2018).

Las preguntas de la encuesta se han dividido en las siguientes 5 temáticas de acuerdo a los objetivos planteados por la investigación:

- Inversiones en consultoría por parte de las Pymes.
- Temáticas de interés en cadena de abastecimiento.
- Grado de aceptación de las Apps en temas de cadenas de abastecimiento.
- Exploración de la competencia.
- Exploración de precios.

El cuestionario diseñado, contiene 18 preguntas, de las cuales el número máximo a contestar por cada encuestado es de 12. El cuestionario se diseñó en la herramienta Google Formularios y se muestra en el Anexo 1.

Se realizó un estudio para encontrar los contactos de los Gerentes de cada una de las 1.000 empresas o un cargo directivo de alguna de las áreas de interés (Operaciones,

TI, Compras, Relacionamiento con Cliente). Se enviaron 150 invitaciones por correo electrónico y se logró la respuesta de 66 empresas de la siguiente manera: 12 Entrevistas presenciales para llenar la encuesta y 54 por medio de la herramienta Google Formularios.

4.1.6.4. Metodologías de análisis de los competidores

Se realizó una exploración buscando oferta de servicios en temas de cadena de abastecimiento por medio de internet, la red social LinkedIn, y la consulta al Gerente General de una de las empresas posible competencia Decisiones Logísticas el Msc Nelson Mariño, para conocer los competidores más fuertes que tendría CMJ Consultores e incorporarlos en la encuesta de investigación, para poder determinar la percepción de algunos elementos importantes de la competencia, que tienen las Pymes.

Primero bajo la metodología VRIO (Value, Rarity, Inimitability, Organization) se organizaron las capacidades que tendría CMJ Consultores frente a sus competidores, y luego mediante una matriz de perfil competitivo, se realizará una comparación de las capacidades proyectadas de CMJ Consultores y los principales competidores identificados.

La idea es establecer claramente frente a la competencia, los diferenciales de las siguientes capacidades de acuerdo a lo descrito por (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2014):

- Competencia Valiosa: Las capacidades valiosas permiten a la compañía explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas presentes en el entorno externo. Cuando la compañía utiliza sus capacidades de forma efectiva para explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas, crea valor para sus clientes.
- Capacidades singulares: son aquellas que muy pocos competidores (o tal vez ninguno) poseen.
- Capacidades costosas de imitar: son aquellas que otras compañías no pueden desarrollar fácilmente.
- Capacidades insustituibles: son aquellas que no tienen equivalente en términos estratégicos. Este último criterio dicta que “no debe haber equivalentes estratégicos

de recursos valiosos que de por sí sean singulares o imitables. En términos estratégicos, dos recursos valiosos de la compañía (o dos manojos de recursos de la compañía) son equivalentes cuando es posible explotar a cada uno de ellos por separado para implementar las mismas estrategias”. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2014)

4.2. Resultados

4.2.1. Resultados del análisis de la competencia

Según la investigación realizada, los competidores de CMJ Consultores, se pueden dividir en los siguientes Grupos y se identifican en la tabla 13:

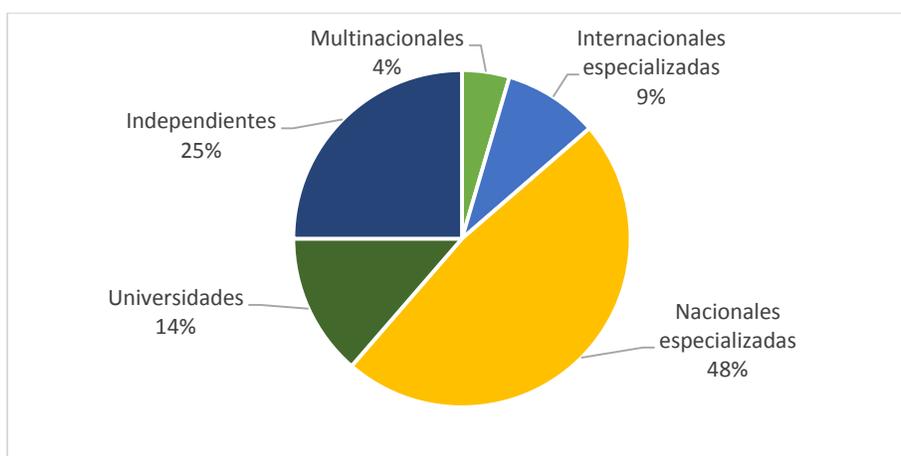
- **Grandes Multinacionales de la Consultoría sin foco en Cadena de Abastecimiento:** Son empresas muy grandes que no tienen un foco puntual en temas de Cadena de Abastecimiento, pero si tienen un área encargada de estos temas, pero que se descartan en nuestro mercado objetivo porque no suelen realizar consultoría en Pymes.
- **Compañías de Consultoría Internacionales especializadas en temas y tecnologías de Cadena de Abastecimiento,** que, si han realizado algunos estudios en Pymes de mayores ingresos, pero que no suelen hacer esfuerzos en este mercado. Sin embargo, pudimos evidenciar en la investigación que algunas empresas han tenido acercamientos con estas compañías.
- **Compañías de Consultoría Nacionales:** Empresas especializadas en temas de Cadena de Abastecimiento que implementan algunas soluciones tecnológicas y logísticas que tienen trayectorias importantes en el mercado de Pymes.
- **Universidades:** Tienen centros de investigación dedicados a temas de Cadena de Abastecimiento y logística.
- **Consultores independientes:** Compuestos principalmente por grandes ejecutivos expertos en estos temas, que se retiran y deciden continuar una carrera en consultoría.

Tabla 13. Principales competidores identificados para CMJ Consultores.

Tipo	Principales empresas identificadas
Grandes multinacionales	PWC (Pricewaterhousecoopers), EY(Ernst & Young) y KPMG. Descartados para el mercado de las Pymes.
Internacionales especializadas	Forma Consulting de USA, Sintec Consulting de Mexico y Miebach Consulting de Alemania
Colombianas especializadas	CMC Logística Consultoría, Logyca, Almaviva y Decisiones logísticas.
Universidades	Universidad América, Universidad de los Andes, Universidad de la Sabana, Universidad Industrial de Santander,
Consultores independientes	La oferta es muy atomizada y no hay referentes puntuales.

Fuente: Elaboración propia.

En el mismo estudio, se pudo evidenciar que de los tipos de empresas consultoras que utilizan consultoría en Cadena de Abastecimiento, el 48% (aproximadamente el mercado sería de 322 empresas) son empresas especializadas Nacionales, de las cuales haría parte CMJ Consultores. (figura 7)

Figura 7. Tipos de empresas consultoras en Cadena de Abastecimiento en Pymes en Colombia.

Fuente: Elaboración propia basada en el estudio de mercado.

El análisis de capacidades VRIO de CMJ Consultores se describe en la siguiente tabla

14.

Tabla 14. Análisis VRIO CMJ Consultores.

No.	Concepto	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADO	Implicación estratégica
1	Servicio al cliente	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
2	Innovación	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
3	Cultura Organizacional	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva por explorar
4	Marca	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
5	Control de calidad	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva por explorar
6	Equipo de trabajo	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
7	Marketing	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva por explorar
8	Alianzas estratégicas	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
9	Posición financiera	SI	NO	NO	NO	Igualdad competitiva

Fuente: Elaboración propia basado en (Barney, 1991)

Se identifican como ventajas competitivas de CMJ Consultores: (a) el Servicio al Cliente con su diferencial en incorporación de los temas sostenibles, (b) Innovación como componente disruptivo de las soluciones a implementar en las cadenas de abastecimiento, (c) Marca como el componente estratégico dedicado a las Pymes, (d) Equipo de trabajo mediante la vinculación de la incorporación de la tecnología y las buenas prácticas enfocadas a la cadena de abastecimiento.

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas se elabora la siguiente matriz de perfil competitivo (tabla 15), bajo los siguientes supuestos:

- Los competidores comparativos no se hacen con nombre propio, si no, por los tipos de empresas consultoras, debido a la atomización de los resultados.
- Se aproximan de acuerdo al plan de negocios diseñado, los resultados para CMJ Consultores, de acuerdo con el análisis VRIO realizado.

Tabla 15. Matriz de perfil competitivo CMJ Consultores.

Factores claves de éxito	Ponderación	Especializadas Internacionales		Especializadas Nacionales		Universidades		Independientes		CMJ Consultores	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Servicio al cliente	15%	3	0,45	4	0,6	3	0,45	5	0,75	4	0,6
Innovación	30%	5	1,5	4	1,2	3	0,9	3	0,9	5	1,5
Cultura Organizacional	5%	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1	4	0,2
Marca	10%	2	0,2	2	0,2	1	0,1	3	0,3	4	0,4
Control de calidad	5%	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Equipo de trabajo	15%	2	0,3	3	0,45	3	0,45	2	0,3	4	0,6
Marketing	5%	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Alianzas estratégicas	15%	2	0,3	4	0,6	3	0,45	1	0,15	3	0,45
TOTALES	100%	24,0	3,3	26,0	3,5	21,0	2,8	22,0	2,8	31,0	4,1

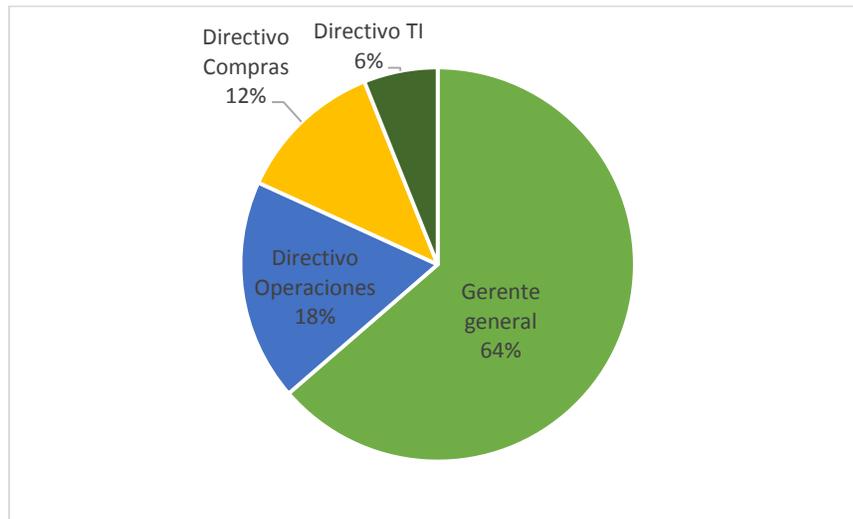
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados encontrados en el análisis, podemos definir que la principal competencia desde los puntos de vista de accesibilidad por parte de las Pymes y generación de valor para los clientes, se centra en las compañías consultoras especializadas en temas de Cadena de Abastecimiento Nacionales.

4.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

Para los resultados de las encuestas realizadas, de las 66 respuestas recibidas, un 64% de las respuestas fueron respondidas por el Gerente General, un 18% fueron respondidas por directivos de operaciones, 12% por directivos de compras y un 6% por directivos encargados de temas de TI como se observa en la figura 16.

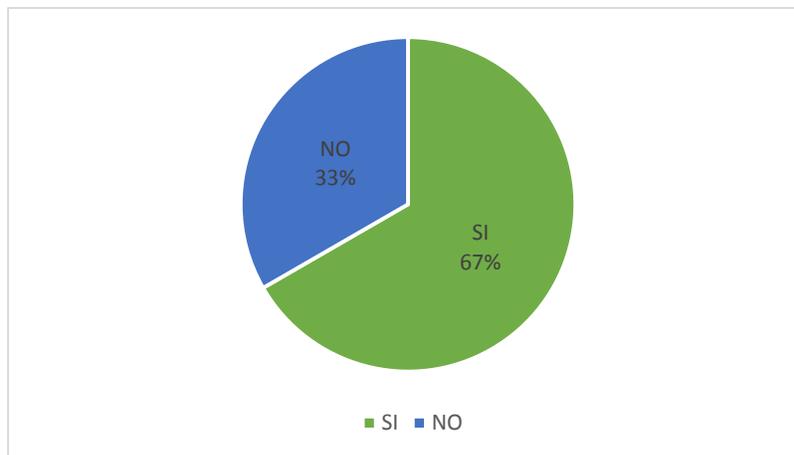
Figura 16. Rol en la compañía que diligencio la encuesta.



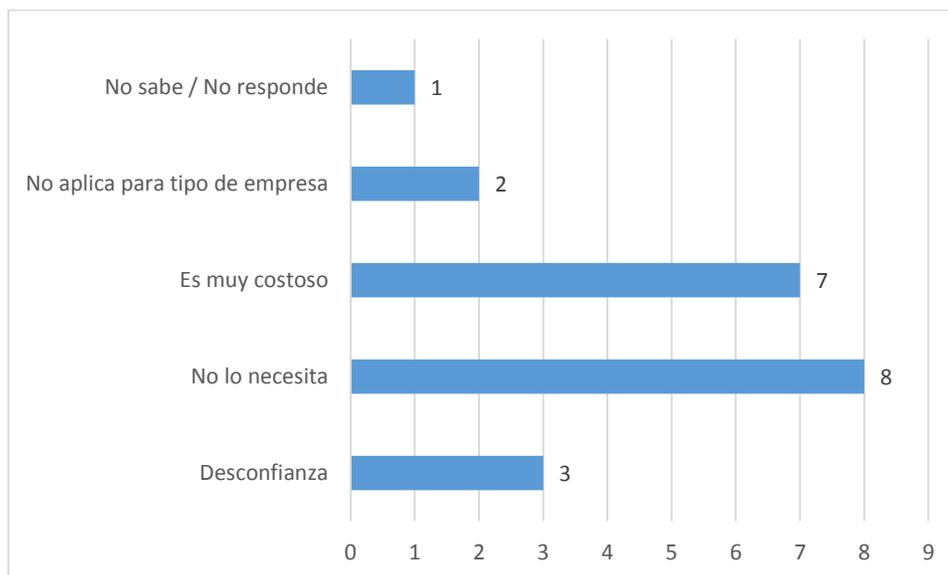
Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la investigación.

En cuanto a la contratación de servicios de consultoría, encontramos que un 67% ha contrato o espera contratar un servicio de consultoría en los próximos meses, lo cual hace muy atractivo el mercado, pues la posibilidad que se contrate un servicio de consultoría en los próximos meses es superior al 50%.

Figura 17. Clientes o posibles clientes de una consultoría en Pymes.



Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la investigación.

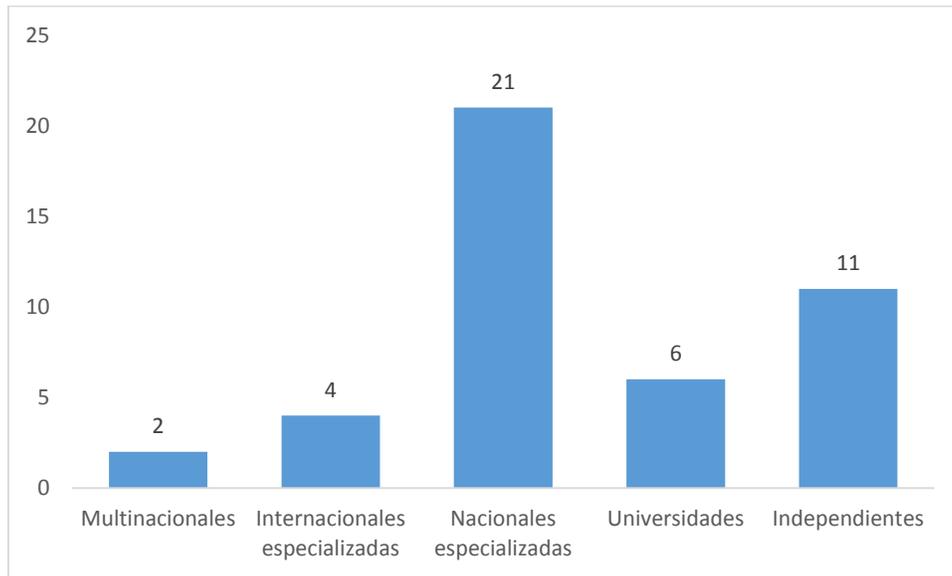
Figura 18. Razones de la no contratación de consultorías.

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la investigación.

En la figura 18 se pueden observar las razones por las cuales el 33% de las empresas no están dispuestas a contratar un servicio de consultoría, donde se destaca que el 38% piensan que no los necesitan y el 33% que los servicios son muy costosos. Con esta información será vital en la estrategia de negocio, crear una necesidad real en las Pymes para que contraten los servicios y se garantice tal como lo es la oferta de valor un costo justo por los servicios ofrecidos.

Se destaca en la figura 19, que del 67% de las empresas que han contrato o están dispuestas a contratar un servicio de consultoría en los próximos meses, el 48% lo harían con las empresas nacionales especializadas, y el 25% con consultores independientes. Representa entonces una gran oportunidad para CMJ Consultores, darse a conocer como una empresa especializada en temas de Cadena de Abastecimiento nacional, especialista en buenas prácticas y establecer una estrategia de reconocimiento de marca en ese sentido, para poder captar el mayor mercado posible y cumplir con los objetivos propuestos.

Figura 19. Tipo de empresas consultoras contratadas por las Pymes.



Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la investigación.

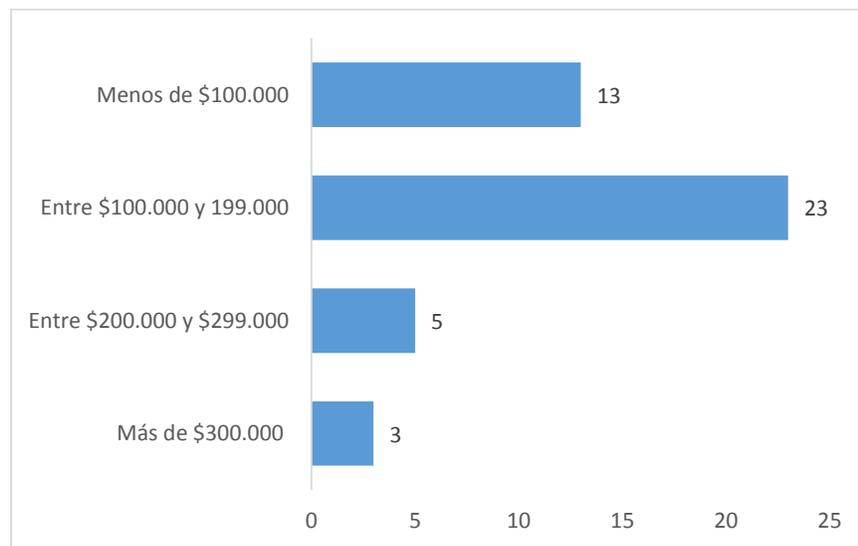
Figura 20. Calificación de factores claves de éxito de empresas consultoras contratadas según tipología.



Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la investigación.

De acuerdo a la tipología de los factores claves de éxito del análisis VRIO realizado para CMJ Consultores en el numeral 4.1.6, se preguntó a los empresarios que estarían dispuestos a contratar empresas de consultoría en los próximos meses, que calificaran cada factor de 1 a 5 siendo 5 un factor muy importante a tener en cuenta para contratar una empresa de consultoría y los resultados se evidencian en la figura 20.

Figura 21. Costo de la hora de consultoría contratado.

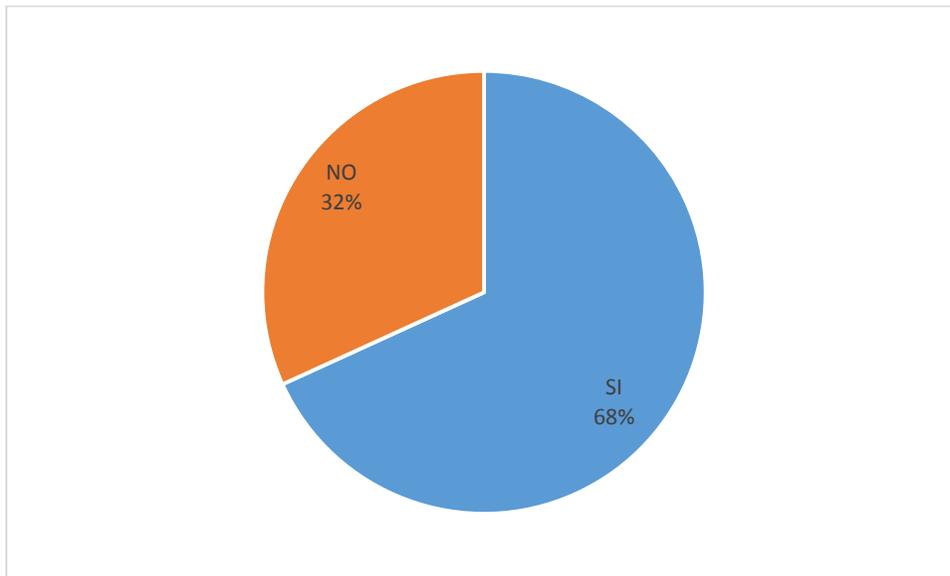


Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la investigación.

Los costos por hora de consultoría contratado, o que están dispuestos a pagar, se muestran en la figura 21, donde se destaca que el 82% solamente pagaron o están dispuestos a pagar menos de \$200.000 pesos por hora, y el 29% menos de \$100.000 pesos por hora.

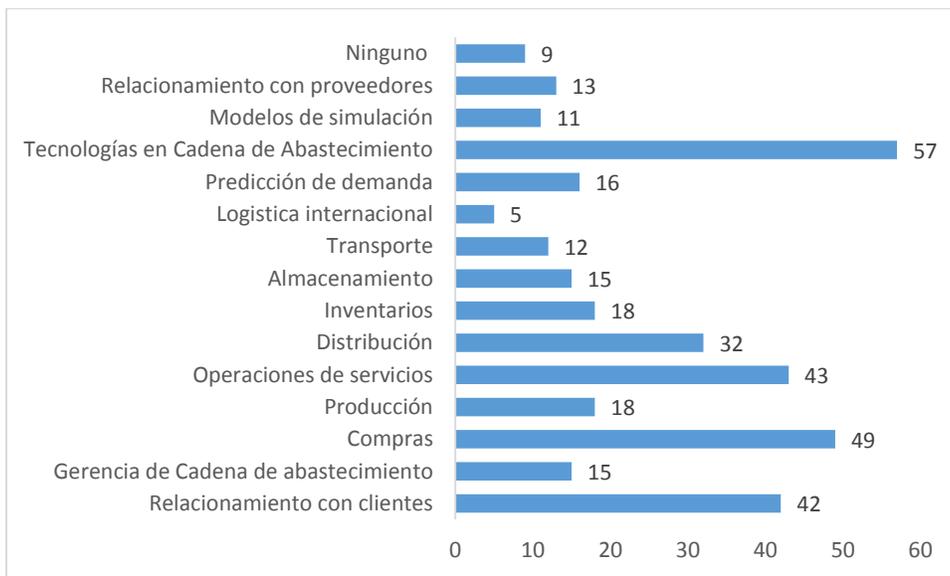
Se destaca que el 32% de los encuestados no identifica o no tiene claros los conceptos de Cadena de Abastecimiento, lo cual nos indica, que hay oportunidades de dar a conocer la importancia de dichos conceptos, y generar la necesidad de contratar servicios de consultoría al respecto (figura 22).

Figura 22. Conocimiento de conceptos de Cadena de Abastecimiento.



Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la investigación.

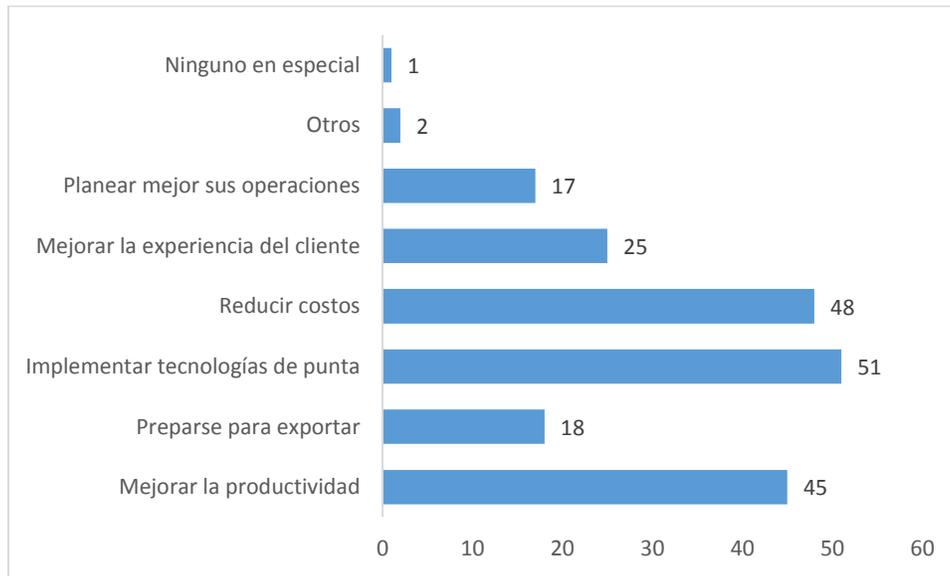
Figura 23. Conceptos de interés en temas de Cadena de Abastecimiento.



Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la investigación.

En la figura 23, se muestran las principales temáticas de interés de los encuestados sobre temas o conceptos de la cadena de abastecimiento, en los cuales se destacan el tema tecnológico, el tema de las operaciones de servicio, las compras y el relacionamiento con los clientes.

Figura 24. Motivación para contratar una consultoría en temas de Cadena de Abastecimiento.



Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la investigación.

Los motivos que tendrían los encuestados para contratar temas de consultoría en temas de cadena de abastecimiento se destaca por implementar tecnologías de punta 94%, reducir costos 100% y mejorar la productividad 88%. Estas temáticas, deben ser el pilar de las operaciones en los servicios ofrecidos, y en la estrategia de mercadeo es esencial incorporarlos.

Figura 25. Tecnologías fácilmente adoptables en las Pymes.

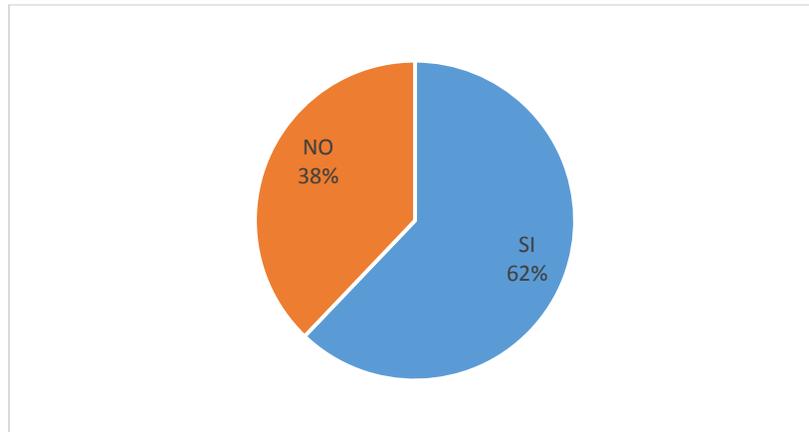


Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la investigación.

El 84% de los encuestados creen que las Apps son fácilmente adoptables para

implementar en las Pymes y solamente el 9% piensan que estas tecnologías no son fácilmente adoptables en las Pymes, lo cual resulta muy atractivo para el mercado objetivo de CMJ Consultores (figura 25).

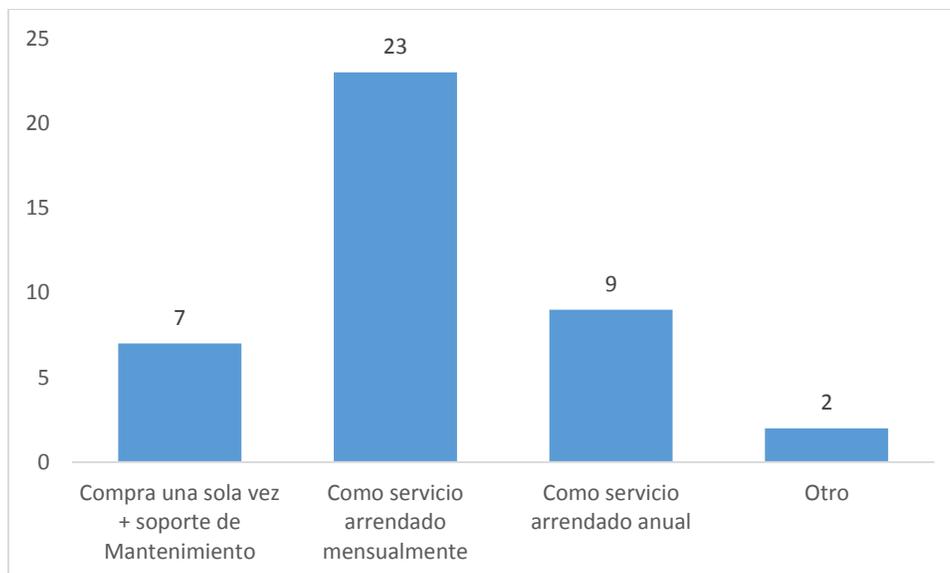
Figura 26. Intención de compra de una App por parte de las Pymes.



Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la investigación.

La intención de compra de los encuestados de una App especializada en alguna temática de la cadena de abastecimiento es del 62 % según lo muestra la figura 26.

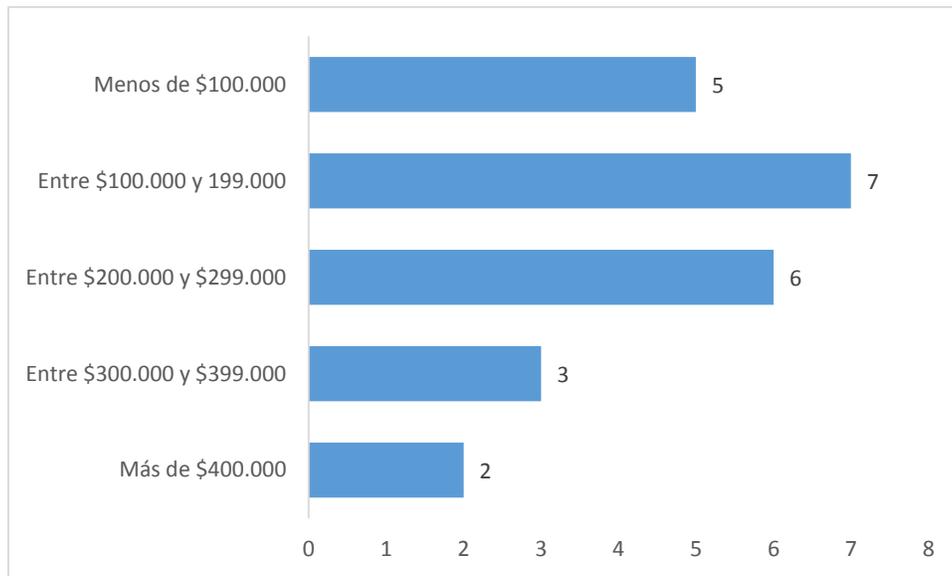
Figura 27. Forma de pago preferida para una App en las Pymes.



Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la investigación.

La forma de pago preferida para los encuestados en caso de contratar una App es la de arrendamiento mensual como servicio de acuerdo a lo mostrado en la figura 27.

Figura 28. Precio dispuesto a pagar por el arrendamiento mensual de una App por parte de las Pymes.

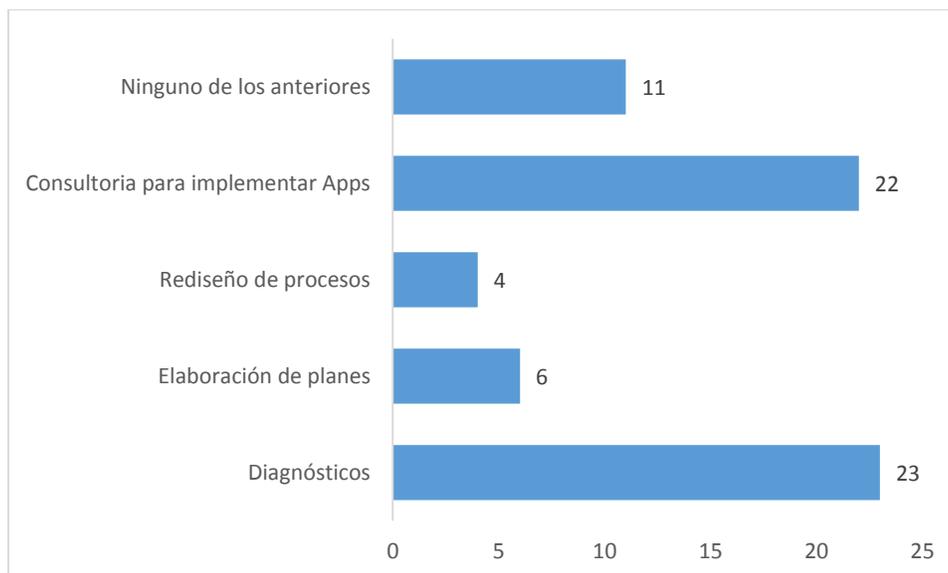


Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la investigación.

De los empresarios encuestados que respondieron estar dispuestos a pagar por una App en la modalidad de Arriendo como servicio, el 30% respondieron estar dispuestos a pagar entre \$100.000 y \$199.000 mensuales por dicho servicio.

En la figura 29 se muestran los resultados luego de todo el contexto de la entrevista, de los servicios que estarían dispuestos a contratar del portafolio ofrecido por CMJ Consultores los encuestados, el cual se convierte en la base para la estimación de la demanda de este plan de negocio.

Figura 29. Servicios dispuestos a contratar por parte de las Pymes en Consultoría de Cadenas de Abastecimiento.



Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la investigación.

4.2.3. Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado

De acuerdo a los resultados mostrados de la investigación realizada, se estima que se tenga una penetración del mercado objetivo del 6% en el primer año hasta llegar al 12% en el quinto año de operaciones. De la misma manera, se realizó una aproximación de los servicios que, de acuerdo a los resultados de la investigación, están dispuestos a contratar para servicios de consultoría las Pymes, y se estimó el porcentaje de participación de cada uno de los servicios ofrecidos por CMJ Consultores, como se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. Estimación de demanda y participación por servicio ofrecido por CMJ Consultores.

	% de participación según investigación	Demanda natural del mercado proyectada	Demanda de recompra de servicios	Demanda proyectada
Diagnósticos	36%	35	-	35
Elaboración de planes	17%	12	4	16
Rediseño de procesos	16%	12	3	15
Implementación de APPS	31%	24	6	30
Capacitaciones	-	-	-	12
Conferencias	-	-	-	12

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la investigación

Es de aclarar que se estimó un porcentaje de recompra de por lo menos 3 servicios al año del 75% de los clientes, para la implementación de las Apps la estrategia es generar 5 Apps en el año que pueden ser implementadas 1 o las 5 en un mismo cliente; y para los servicios de Conferencias y Capacitaciones se estimaron de acuerdo a la experiencia en consultoría del accionista de CMJ Consultores.

4.2.4. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

Las tendencias del mercado objetivo, representan una gran oportunidad para CMJ Consultores, ya que, de acuerdo al análisis realizado, existen tendencias que están acorde con los servicios ofertados. La descripción de los clientes objetivo, fueron detallados de acuerdo al análisis del mercado realizado, lo cual garantiza una acertada segmentación del mercado para iniciar operaciones y alinear toda la estrategia del negocio a ese segmento.

De acuerdo a los resultados de la investigación y el análisis del mercado, las oportunidades son muy grandes para CMJ Consultores en el mercado objetivo definido, ya que existe un potencial del 67% que las empresas Pymes contraten un servicio de consultoría de CMJ Consultores.

CAPITULO 5

ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

5.1. Objetivos mercadológicos

Los objetivos mercadológicos para CMJ Consultores son los siguientes:

- Lograr ventas por \$845.000.000 en el primer año de funcionamiento de la empresa.
- Dar a conocer la marca CMJ Consultores, entre las Pymes en Colombia, contando con un 10% de reconocimiento en los dos primeros años de funcionamiento de la empresa.
- El Retorno de la inversión de la inversión en mercadeo esperado es del 10% en utilidad neta en el primer año de funcionamiento.
- Entrar al mercado nacional en las 5 principales ciudades por lo mínimo con un proyecto en cada ciudad en el primer año de funcionamiento.
- Tener un embudo de conversión del 30% al finalizar el primer año de funcionamiento.
- Lograr la compra de 3 proyectos o más por un mismo cliente en el 60% de las ventas realizadas en los dos primeros años de funcionamiento.

5.2. La estrategia de mercadeo

La estrategia de mercadeo de CMJ Consultores, se presenta para el primer año de funcionamiento y está basada en 4 pilares estratégicos que permitirá una adecuada introducción al mercado:

5.2.1. Estrategia de rentabilidad

Se basa en retornar la inversión a realizar para el lanzamiento de las operaciones de la idea de negocio.

5.2.2. Estrategia de participación de mercado

La estrategia es ser agresivos mediante la publicidad constante, participación en eventos empresariales y realización de eventos promocionales que permitan una efectiva salida al mercado y captar lo antes posible el mercado objetivo.

5.2.3. Estrategia de posicionamiento

Está enfocada en la concentración de nicho en el segmento de mercado escogido que son las Pymes en Colombia que facturen más de \$17.000 millones al año.

5.2.4. Estrategia competitiva

Para CMJ Consultores, es importante estar al margen de la competencia y centrarse en el cumplimiento de los objetivos planteados, mediante la innovación disruptiva de servicios y una alta generación de valor para sus clientes.

5.3. Estrategias de servicio.

El servicio para CMJ consultores está basado en 4 aspectos fundamentales que harán parte integral de las operaciones de su cadena de valor:

- La interacción con personas: Representa a todas las relaciones con los colaboradores, clientes y proveedores, donde se busca mantener a los colaboradores mediante un ambiente y una cultura organizacional enfocada en el bienestar, con los clientes mediante el fortalecimiento de relaciones a largo plazo que permitan la recomendación de nuestros servicios a otros pares y con los proveedores mediante el fortalecimiento de relaciones basadas en la confianza y profesionalismo.
- Puntos de relacionamiento: Brindar momentos memorables a nuestros clientes, donde el impacto referente a la generación de valor y la vinculación de la tecnología como elemento fundamental de desarrollo sean fácilmente reconocidos y se

incorporen en la recordación de nuestra marca.

- **Practicidad y buenas prácticas:** Buscar siempre la manera más práctica de dar soluciones a nuestros clientes, basados en buenas prácticas reconocidas en diferentes industrias y que permitan la transformación de nuestros clientes; mediante el desarrollo de procesos internos flexibles y que respondan a las necesidades que se quieren resolver.
- **Respeto, ética y cordialidad:** El actuar de la organización estará enfocado en estos principios y toda la operación estará irradiada por ellos.

5.4. Estrategias de distribución

Los servicios serán ofrecidos por dos tipos de canales con las siguientes estrategias:

5.4.1. Canal Directo

Las ventas de todos los servicios ofrecidos se realizarán por un asesor comercial y el mismo equipo de consultores, quienes realizarán visitas personalizadas a los posibles clientes que se consigan de las diferentes fuentes de información. Las fases de este canal son:

- **Información:** La forma en que nos daremos a conocer está dada por 4 medios: Un sistema de referidos que en un principio estará dada por la experiencia en consultoría anterior, la página web donde se darán a conocer nuestros servicios de una manera atractiva, una estrategia de manejo de información por redes sociales y por medio de espacios comerciales en eventos propios como conferencias en temas de Cadena de Abastecimiento, asistencia a talleres o eventos industriales donde podamos darnos a conocer.
- **Evaluación:** Se diseñará un sistema de evaluación de cada servicio, donde de acuerdo a las fases de los proyectos de consultoría, se realizará una retroalimentación por parte del cliente, y luego una en la fase final de entrega de los servicios y en el servicio posventa. Para el caso de las APP, se recibirá

retroalimentación directa durante la utilización de las mismas, para mejorarlas constantemente.

- **Compra:** En este caso la compra como tal, se da una vez los clientes decidan contratar los servicios de consultoría o compra de APP, mediante una carta de intención de compra y luego la firma de un contrato donde se aclaren todos los términos de los servicios a prestar. Los pagos se hacen por transferencias electrónicas y pagos por PSE (Pagos seguros en línea) de la red ACH de Colombia. Siempre se exigirá un pago inicial para arrancar los servicios y luego se hacen pagos parciales de acuerdo a los entregables determinados en cada servicio y la forma en que se hayan firmado los contratos.
- **Entrega:** La entrega de los servicios se dará en las instalaciones de los clientes, donde se designará un equipo y se ejecutará mediante la metodología de proyectos internacionalmente conocida del PMI (Project Management Institute, por sus siglas en inglés). Al finalizar cada proyecto se levantará un acta de entrega, donde el cliente confirme la entrega de todos los servicios prometidos y con la calidad indicada.
- **Posventa:** Se implementará un servicio de seguimiento a cada uno de los clientes por 2 años, donde se evalúen los impactos de los servicios prestados de acuerdo a las recomendaciones entregadas en el acta de entrega de cada servicio. Para el caso de las APPS, se tendrá un seguimiento minucioso a la utilización de las mismas y una mesa de ayuda para soportar los problemas técnicos que se puedan presentar.

5.4.2. Canal Web

Para el caso específico de los servicios de diagnóstico de Cadena de Abastecimiento y de la venta de las APPS, estas se van a comercializar adicionalmente por la venta directa en la página de internet de la empresa. Las fases de este canal son:

- **Información:** Para este canal, se realizarán esfuerzos importantes para que las empresas encuentren la oferta de valor en la página web, por medio del impulso en búsquedas de Google, redes sociales, y páginas de tipo empresarial (Revistas, periódicos especializados, gremiales, etc)

- Compra: Se hará directamente por la página de internet, mediante la aceptación de algunos términos y condiciones y el pago será electrónico por PSE (Pagos seguros en línea de la red ACH de Colombia).

5.5. Estrategias de precio

Debido a la naturaleza de la idea de negocio, se tienen dos estrategias de precios de acuerdo a cada tipo de servicio a ofrecer:

5.5.1. Estrategia de precio de servicios de consultoría

Los servicios de consultoría relacionados con Cadena de Abastecimiento y Logística, tienen una particularidad que es el requerir una especialización técnica importante sobre cada uno de los temas a intervenir en las empresas cliente, es por ello que los precios están dados más sobre el conocimiento y la competencia, que por el costo de los servicios en sí mismo.

CMJ Consultores, adopta una estrategia basada en tener precios por debajo de la competencia para los productos de Diagnósticos y Elaboración de Planes de Cadena de Abastecimiento, para lograr una penetración importante en las Pymes mercado objetivo.

Para los productos de Diseño de procesos, Servicios de capacitación y Conferencias la estrategia está basada en estar a la par o por encima de los precios de la competencia, basados en el estudio de la competencia realizado en el Capítulo 4, para lo cual se requiere de una vigilancia constante de estos precios.

Es importante resaltar una diferencia significativa en los precios a ofertar, y es que los precios que se van a facturar a los clientes, van a estar dados por los resultados de los servicios de consultoría, y no por las horas requeridas por los consultores para lograr los resultados, lo cual dará tranquilidad a los clientes de no incurrir en costos extras por los servicios prestados.

Los precios de lanzamiento de cada servicio promedio y las características básicas se muestran en la tabla 17.

Tabla 17. Precios de lanzamiento servicios de consultoría CMJ Consultores.

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA
Diagnósticos	\$ 6.000.000,00
Elaboración de planes	\$ 12.000.000,00
Rediseño de procesos	\$ 14.000.000,00
Capacitaciones	\$ 3.000.000,00
Conferencias	\$ 2.000.000,00

Fuente: Elaboración propia.

5.5.2. Estrategia de precio de implementación de Apps

Para la Apps, la estrategia de precios está dada por la característica del producto, donde se adopta una estrategia de cobrar los servicios de la App a implementar como servicio, bajo el modelo de un pago económico mensual de renta de los servicios, que incluyen el diseño, la puesta en marcha y el soporte durante el tiempo de contratación. Se adopta un esquema de servicio de compra de mínimo 6 meses, y se escala un descuento adicional por contratos firmados por más de 6 meses.

La diferenciación en los precios para la implementación de las App, está dada para los clientes donde se desarrollen desde cero las Apps y en un esquema colaborativo de prueba de las mismas, se les darán descuentos que incluyen el no cobro de los servicios de arrendamiento hasta por 6 meses.

Para dar credibilidad en los productos ofrecidos referentes a las Apps, se diseñará un esquema de cumplimiento de objetivos concertados con los clientes, donde, si por causas atribuibles a la App, no se logran dichos objetivos, no se realizará ningún tipo de cobro durante los meses que se presente dicho incumplimiento. Los precios de lanzamiento promedio de las App, se muestran en la tabla 18.

Tabla 18. Precios de lanzamiento Apps CMJ Consultores.

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	PRECIO DE RENTA UNITARIO SIN IVA MENSUAL
Implementación de APPS	\$ 250.000,00

Fuente: Elaboración propia.

5.6. Estrategias de comunicación y promoción

Para CMJ Consultores, los mensajes a transmitir a las Pymes objetivo, estará enfocado en transmitir los beneficios de implementar buenas prácticas en procesos de Cadena de Abastecimiento y la transformación digital que implica el uso de Apps que permitan la implementación de tecnologías de la Cuarta Revolución industrial, probadas en otras industrias y mercados.

Se debe crear la necesidad sobre la necesidad de contratar los servicios de CMJ Consultores, a los Gerentes de las empresas y los directivos encargados de las siguientes temáticas: (a) Relacionamiento con clientes, (b) Compras, (c) Operaciones, (d) Logística y distribución, (e) Inventarios, (f) Tecnología y (g) Servicio.

Para crear dicha necesidad se establecerán convenios con empresas que iniciarán pagos después de los dos primeros meses de operación, que entreguen otros tipos de servicios a las Pymes para generar espacios de conocimiento de los servicios de CMJ Consultores, como, por ejemplo: (a) Proveedores logísticos, (b) Proveedores de tecnología, (c) Proveedores de otros tipos de consultorías y (d) Proveedores de servicios tercerizados.

La promoción de los servicios se realizará a través de:

- Campaña de lanzamiento: Se realizará una estrategia agresiva de publicidad en todos los canales de comunicación previstos en los 2 primeros meses de operación: todos los eventos gremiales y de cámaras de comercio, canales digitales (Web, Correo electrónico, redes sociales, revistas digitales, Google) y visitas personales a personal clave en las empresas.
- Eventos: Se realizará un evento bimensual donde se invitarán a Pymes por regiones donde se presentará una temática empresarial que interese a los invitados, para promover los servicios.
- Visitas: El asesor comercial y toda la fuerza de consultores, realizarán visitas a personal clave de las empresas para dar a conocer el portafolio de servicios.
- Campañas canales digitales: Presencia constante en los canales digitales por medio del correo electrónico, portal web, redes sociales y publicidad clave en web.

- Promoción en eventos de terceros: Publicidad y espacios en eventos gremiales, universidades y cámaras de comercio para dar a conocer los servicios.

5.7. Estrategia de fuerza de ventas

La fuerza de ventas de CMJ Consultores durante el primer año, está compuesta por un asesor comercial, los mismos Consultores que tendrán una responsabilidad en ventas adicional a los servicios contratados y los convenios con algunas empresas. Durante el primer año, se pagarán comisiones por \$78.000.000 durante el primer año de ventas de los servicios facturados a los diferentes representantes de la fuerza de ventas.

5.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

El presupuesto para mercadeo para el lanzamiento de CMJ Consultores y las operaciones durante el primer año es de \$120.000.000, y los detalles del presupuesto se muestran en la tabla 19.

Tabla 19. Precios de lanzamiento Apps CMJ Consultores.

Ítem	Presupuesto
Publicidad	\$10.500.000,00
Portal web	\$3.500.000,00
Eventos de promoción	\$10.000.000,00
Investigaciones de mercado	\$7.500.000,00
Descuentos	\$10.500.000,00
Comisiones por ventas	\$78.000.000,00
Marketing total primer año	\$120.000.000,00

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 6

ASPECTOS TÉCNICOS

6.1. Objetivos de operaciones

La operación en CMJ Consultores, está enfocada en generar valor para la organización y dar soluciones integradas a los clientes basada en los siguientes objetivos:

- Ofrecer soluciones a los clientes en el momento que se requieren, con los criterios de calidad esperados y costo eficiente.
- Lograr construir metodologías dinámicas para realizar diagnósticos de cadena de abastecimiento adecuados a las Pymes Colombianas, que permitan identificar de forma clara y fácilmente entendible las desviaciones frente al modelo SCOR que tienen los clientes de CMJ Consultores.
- Monitorizar constantemente las mejores prácticas en desarrollo de planes y procesos de cadena de abastecimiento a nivel mundial, para incorporarlos en el diseño de los planes y procesos de los clientes.
- Desarrollar soluciones tipo APP que impulsen el uso de tecnologías de la Industria 4.0 en los clientes.

6.2. Ficha técnica de los servicios

Se presentan 6 fichas técnicas en las tablas 20 a 25, de acuerdo con los 6 servicios que ofrecerá CMJ Consultores, y en concordancia con los dos grandes componentes de su oferta de valor: La oferta en consultoría y la implementación de Apps de cadena de abastecimiento.

Tabla 20. Ficha técnica para los diagnósticos de cadena de abastecimiento.

FICHA TECNICA SERVICIOS CMJ CONSULTORES	
SERVICIO: Diagnósticos de cadena de abastecimiento	
Este servicio consiste en la aplicación de una consultoría para realizar diagnósticos integrales de Cadena de Abastecimiento, basada en los fundamentos del modelo SCOR versión 11.0.	
Equipo humano necesario	Competencias profesionales requeridas
Director del proyecto (10%)	Directivas y organizativas, Trabajo en equipo, liderazgo, Orientación a resultados.
Gerente del proyecto (25%) – Sólo se utiliza en proyectos complejos.	Trabajo en equipo, liderazgo, Orientación a resultados.
Consultor (50%) - Este rol puede ser ejecutado por el Consultor gerente del proyecto o el Consultor de Negocio.	Trabajo en equipo, manejo de grupos, relacionamiento con clientes.
Equipos requeridos	
Equipos portátiles para cada miembro del equipo, equipos de proyección en los salones de reunión, material didáctico requerido.	
Metodologías aplicables	Requisitos Clientes
Metodología de diagnósticos de Cadena de Abastecimiento de CMJ Consultores.	Lugar de realización de talleres
	Personal asociado a los procesos disponibles
	Cumplimiento de cronogramas propuestos
Tiempo promedio de realización	
7 días hábiles	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Ficha técnica para elaboración de planes de cadena de abastecimiento.

FICHA TECNICA SERVICIOS CMJ CONSULTORES	
SERVICIO: Elaboración de planes de cadena de abastecimiento	
Este servicio consiste en diseñar los diferentes planes de cadena de abastecimiento para una Pyme: Estratégicos, tácticos y operativos.	
Equipo humano necesario	Competencias profesionales requeridas
Director del proyecto (10%)	Directivas y organizativas, Trabajo en equipo, liderazgo, Orientación a resultados.
Gerente del proyecto (15%) – Sólo se utiliza en proyectos complejos.	Trabajo en equipo, liderazgo, Orientación a resultados.
Consultor (25%) - Este rol puede ser ejecutado por el Consultor gerente del proyecto o el Consultor de Negocio.	Trabajo en equipo, manejo de grupos, relacionamiento con clientes.
Equipos requeridos	
Equipos portátiles para cada miembro del equipo, equipos de proyección en los salones de reunión, material didáctico requerido.	
Metodologías aplicables	Requisitos Clientes
Método implementación S&OP	Lugar de realización de talleres
Métodos planeación abastecimiento	Personal asociado a los procesos disponibles
Métodos planeación Operaciones	Cumplimiento de cronogramas propuestos
Métodos planeación inventarios	
Métodos planeación CRM	
Tiempo promedio de realización	
17 días hábiles	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Ficha técnica para los rediseños de procesos de cadena de abastecimiento.

FICHA TECNICA SERVICIOS CMJ CONSULTORES	
SERVICIO: Rediseño de procesos de cadena de abastecimiento	
Este servicio, consiste en conjuntamente con un equipo que debe ser designado por el cliente, y los consultores asignados por parte de nuestra empresa, diseñar bajo una metodología rápida y propia (por diseñar), todos los procesos referentes a Cadena de Abastecimiento.	
Equipo humano necesario	Competencias profesionales requeridas
Director del proyecto (10%)	Directivas y organizativas, Trabajo en equipo, liderazgo, Orientación a resultados.
Gerente del proyecto (15%) – Sólo se utiliza en proyectos complejos.	Trabajo en equipo, liderazgo, Orientación a resultados.
Consultor (25%) - Este rol puede ser ejecutado por el Consultor gerente del proyecto o el Consultor de Negocio.	Trabajo en equipo, manejo de grupos, relacionamiento con clientes.
Equipos requeridos	
Equipos portátiles para cada miembro del equipo, equipos de proyección en los salones de reunión, material didáctico requerido.	
Metodologías aplicables	Requisitos Clientes
As is – To Be	Lugar de realización de talleres
Lean – Six sigma	Personal asociado a los procesos disponibles
	Cumplimiento de cronogramas propuestos
Tiempo promedio de realización	
25 días hábiles	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Ficha técnica para Implementación de Apps.

FICHA TECNICA SERVICIOS CMJ CONSULTORES	
SERVICIO: Implementación de Apps	
Este servicio es el más complejo que se va a prestar, y consiste en de acuerdo a las necesidades de cada cliente, diseñar o adecuar, una APP que puede ser fabricada por nosotros, o comprada a un proveedor de tecnología, para satisfacer requerimientos específicos de nuestros clientes.	
Equipo humano necesario	Competencias profesionales requeridas
Director del proyecto-Consultor de Apps (25%)	Trabajo en equipo, liderazgo, Orientación a resultados.
Desarrollador de Apps (50%)	Capacidad analítica, concentración, perseverancia.
Requerimientos	
Software desarrollo de Apps, dispositivos internet de las cosas, integraciones.	
Metodologías	Requisitos Clientes
Diseño de requerimientos funcionales	Lugar de realización de talleres
	Aprobación requerimientos
	Cumplimiento de cronogramas propuestos
Tiempo promedio de realización	
Desarrollo de la App: 35 días hábiles Implementación en clientes: 10 días hábiles	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Ficha técnica para Capacitaciones.

FICHA TECNICA SERVICIOS CMJ CONSULTORES	
SERVICIO: Capacitaciones	
Capacitaciones en temas específicos de la Cadena de Abastecimiento a Clientes	
Equipo humano necesario	Competencias profesionales requeridas
Director del proyecto	Trabajo en equipo, liderazgo, Orientación a resultados.
Capacitador	Manejo de grupos, adaptabilidad, concentración.
Equipos requeridos	
Equipo portátil, Material didáctico requerido	
Requisitos previos	Requisitos Clientes
Concertación con el cliente	Lugar de realización de la conferencia
Diseño de resultados	Personal disponible
	Cumplimiento de fechas establecidas
	Realización de evaluaciones
Tiempo promedio de realización	
De 4 a 8 horas	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Ficha técnica para las Conferencias.

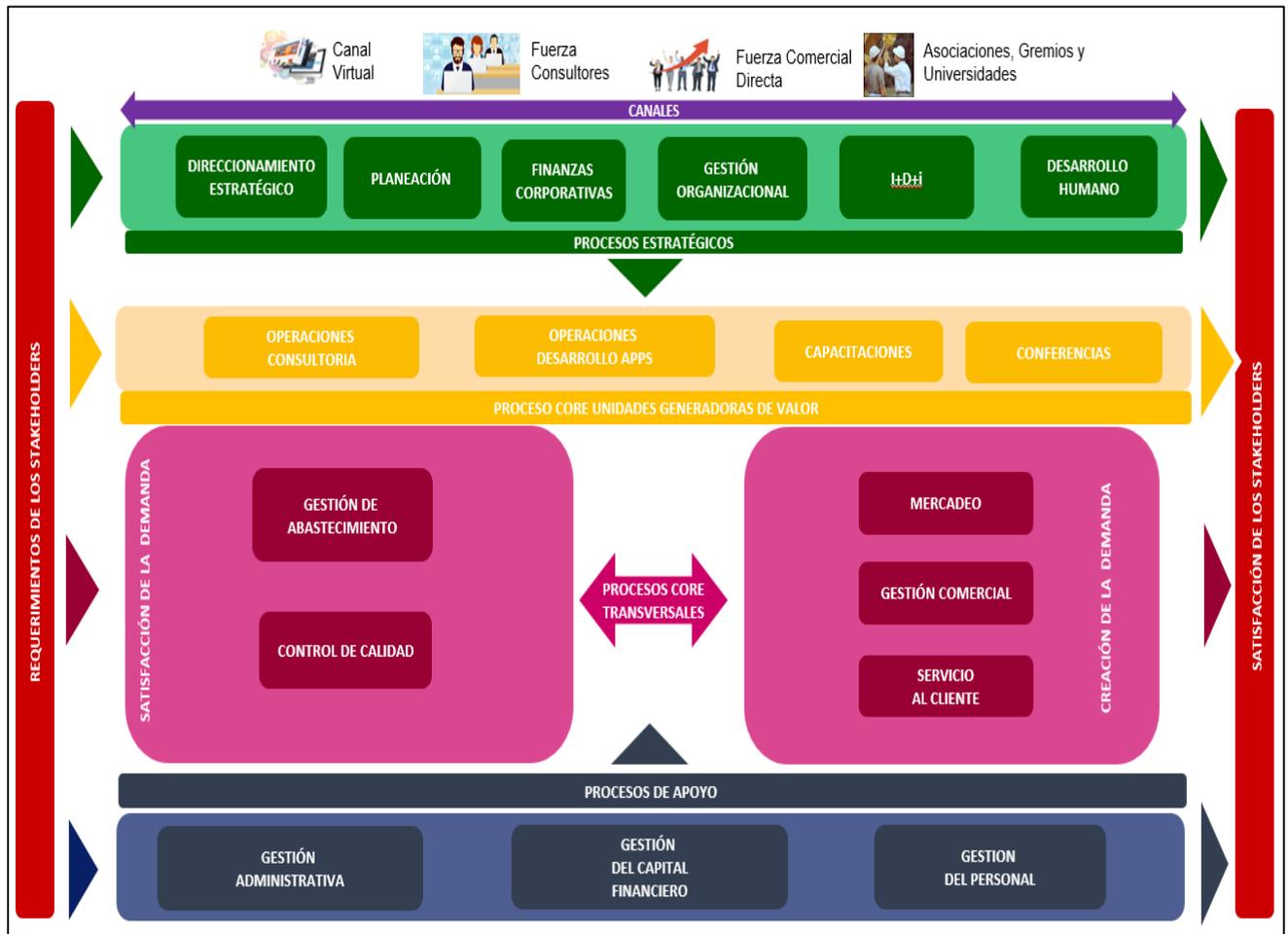
FICHA TECNICA SERVICIOS CMJ CONSULTORES	
SERVICIO: Conferencias	
Conferencia en temas especializados de Cadena de Abastecimiento	
Equipo humano necesario	Competencias profesionales requeridas
Director del proyecto	Trabajo en equipo, liderazgo, Orientación a resultados.
Conferencista	Manejo de grupos, adaptabilidad, concentración.
Equipos requeridos	
Equipo portátil, Material requerido	
Requisitos previos	Requisitos Clientes
Concertación con el cliente	Lugar de realización de la conferencia
Diseño de resultados	Personal disponible
	Cumplimiento de fechas establecidas
Tiempo promedio de realización	
4 horas	

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Descripción del proceso

La cadena de valor de CMJ Consultores, está compuesta por 16 macro procesos que se muestran en la figura 30.

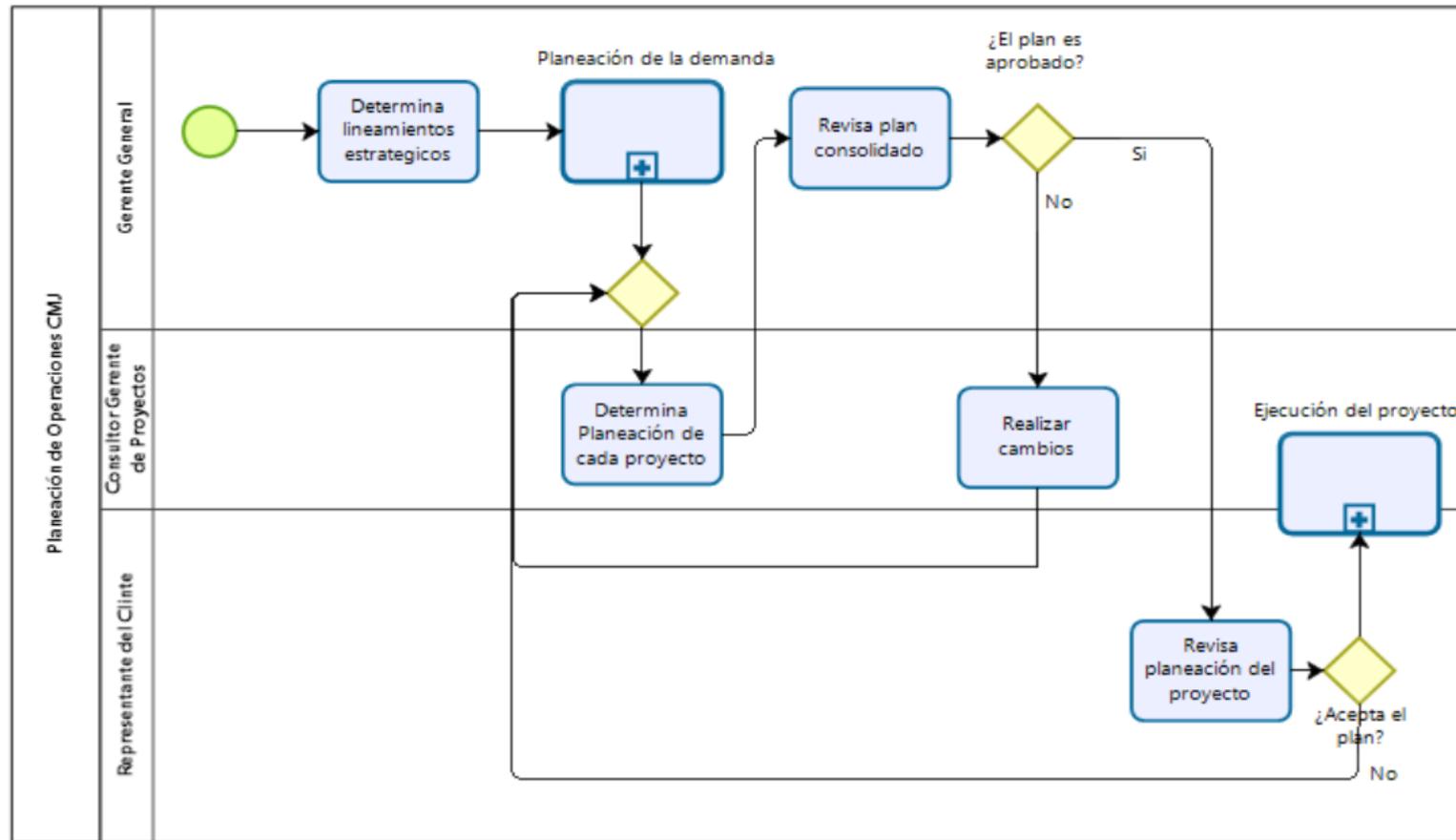
Figura 30. Cadena de valor de CMJ Consultores.



Fuente: Elaboración propia basada en (Alonso, 2008)

Existe un proceso estratégico vital para las operaciones que es transversal a todos los servicios ofrecidos, que es la planeación de los servicios en el cual, de acuerdo a las ventas previstas, se organizan las designaciones de cada uno de los consultores y de los recursos necesarios en cada tipo de servicio ofrecido. El proceso se muestra en la figura 31.

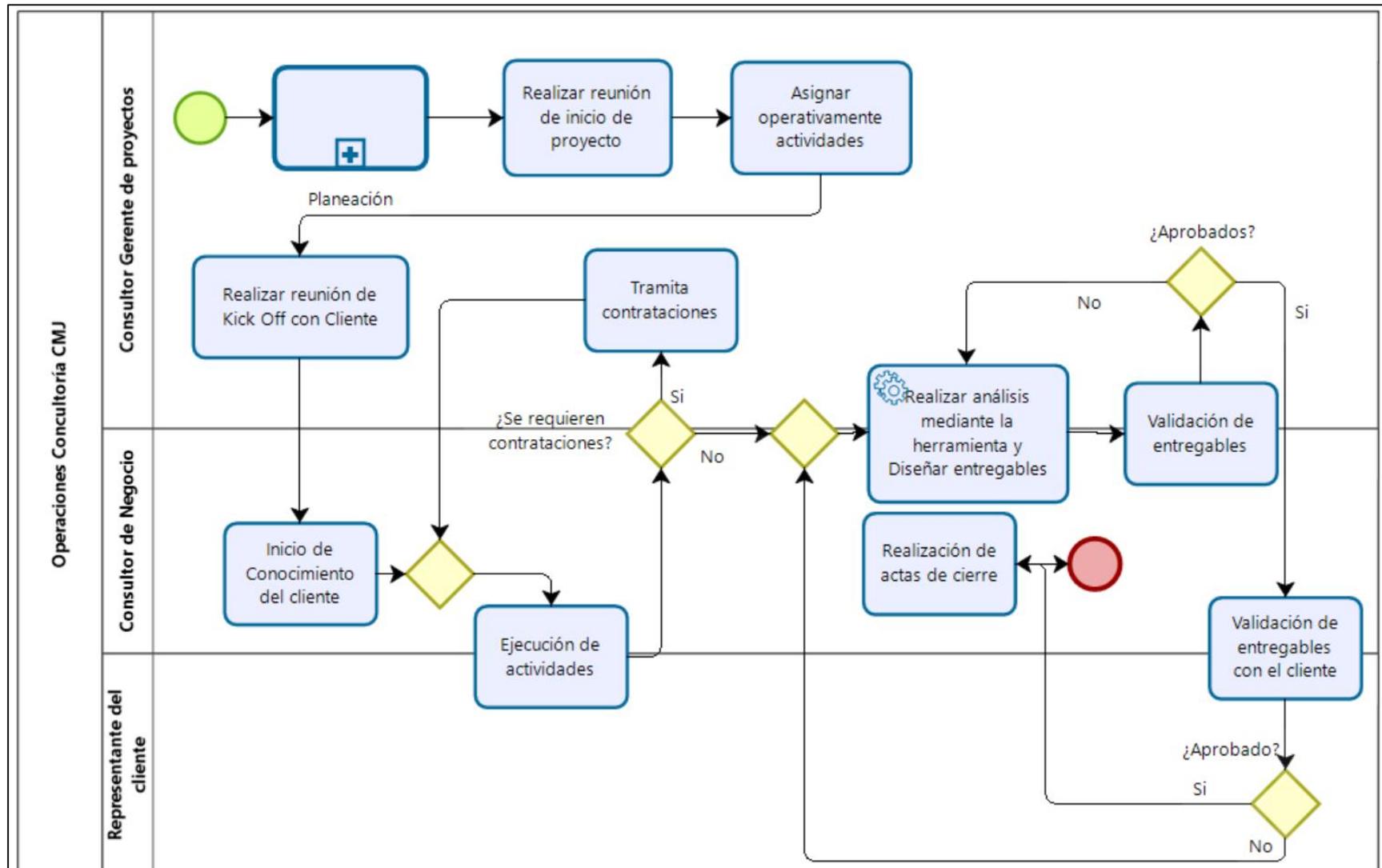
Figura 31. Proceso de planeación de CMJ Consultores.



Fuente: Elaboración propia

Los procesos misionales están representados por 4 macro procesos: (a) Operaciones Consultoría, (b) Operaciones desarrollo de Apps, (c) Conferencias y (d) Capacitaciones. Se muestran a continuación los dos macro procesos más importantes en el desarrollo de las operaciones (figura 32):

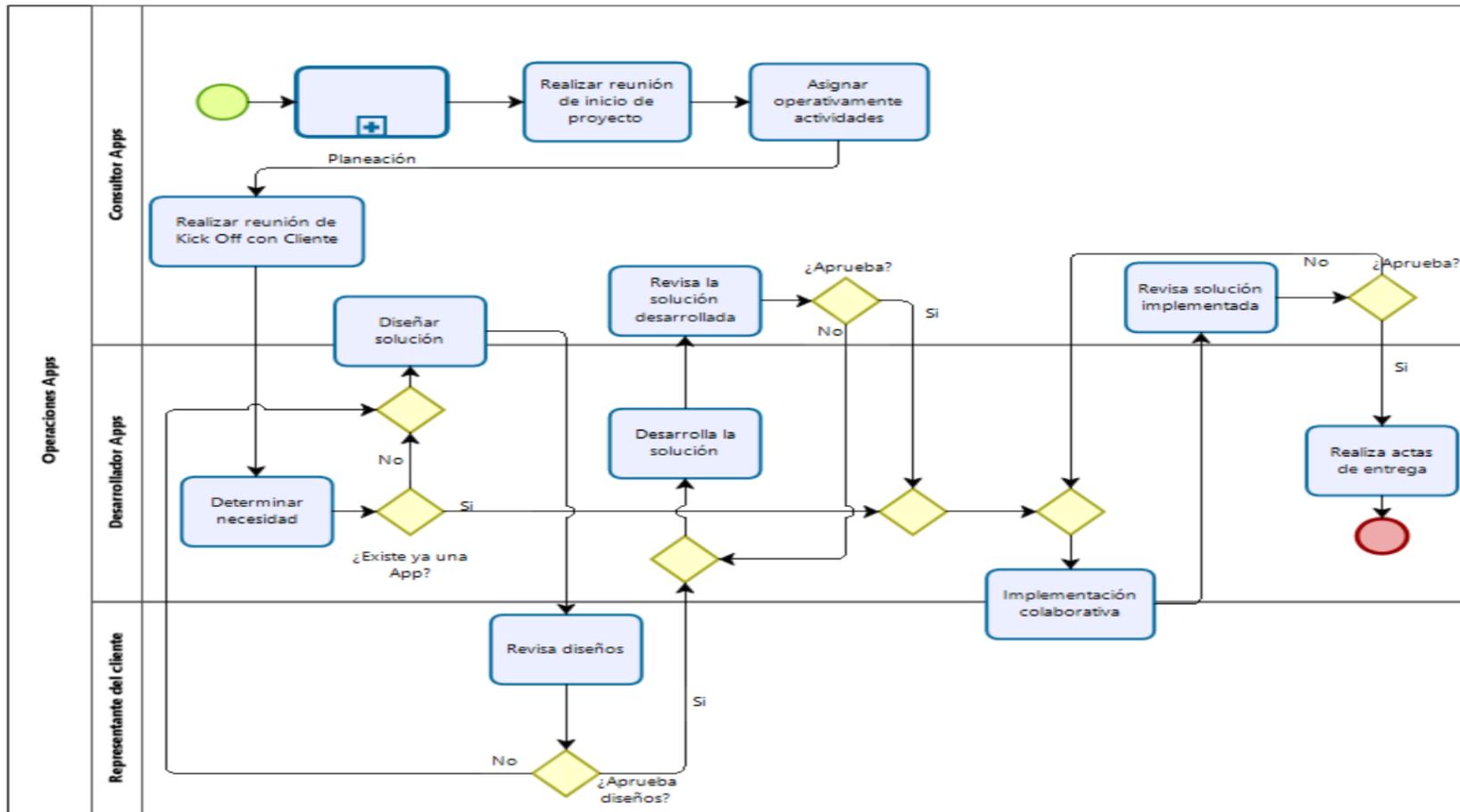
Figura 32. Proceso de operaciones consultoría de CMJ Consultores.



Fuente: Elaboración propia

Para el servicio de implementación de Apps, el proceso se muestra en la figura 33.

Figura 33. Proceso de operaciones consultoría de CMJ Consultores.



Fuente: Elaboración propia

6.4. Necesidades y requerimientos

Las necesidades para la prestación de los servicios son las siguientes para cada tipo ofrecido. (tabla 26)

Tabla 26. Necesidades para iniciar operaciones CMJ Consultores.

Tipo	Necesidad
Consultoría	Desarrollo de metodologías requeridas por los servicios
	Bases de referencia de procesos estándar de buenas prácticas basados en el modelo Score.
	Herramientas de análisis de procesos para desarrollar las consultorías.
Implementación de Apps	Bases de referencia en buenas prácticas de desarrollo de Apps.
	Definición de lenguajes de programación para cada tipo de sistema operativo.
	Alianzas con investigadores y proveedores de dispositivos tipo internet de las cosas.

Fuente: Elaboración propia.

Los requerimientos para iniciar las operaciones son básicos por las características de los servicios ofrecidos y se describen en la tabla 27.

Tabla 27. Requerimientos para iniciar operaciones CMJ Consultores.

Requerimiento	Características
Computadores portátiles.	Que soporten los software requeridos (6)
Software especializado	Detallados en el punto 6.5.
Inversiones iniciales operación	Detallados en el punto 2.10.

Fuente: Elaboración propia.

6.5. Características de la tecnología

Al ser una empresa de base tecnológica, CMJ Consultores, basará sus operaciones en tecnologías de punta, especialmente en la utilización de software en los dos focos de la empresa:

- **Software administrativo:** Se contará con un software base ERP como servicio, para llevar la parte contable y el control de las operaciones.
- **Software para consultoría:** Se contará con un software de gestión por proyecto en la nube para el control de los proyectos y un software para análisis de Cadena de Abastecimiento, que permitirá la escalabilidad de las operaciones por medio del análisis automático de variables y entrega de resultados que facilitará la labor de la consultoría.
- **Software para construcción de APPS:** Se contará con un software para diseñar Apps tanto en sistema Android e IOS.

6.6. Materias primas y suministros

Las materias primas requeridas y los suministros para los servicios ofrecidos por CMJ Consultores son los siguientes. (tabla 28)

Tabla 28. Requerimientos para iniciar operaciones CMJ Consultores.

Materias primas	Suministros
Kwno How: Temas específicos Cadena de Abastecimiento.	Servicios públicos.
Experiencia en consultoría: Trayectoria en manejo de clientes en consultoría por parte del equipo.	Telefonía celular.
Metodologías especializadas: Metodologías descritas en las fichas técnicas punto 6.2.	Internet.
Servicio al cliente: Desarrollar procesos ágiles que garanticen respuestas rápidas y oportunas a los clientes.	

Fuente: Elaboración propia.

6.7. Plan de operaciones

6.7.1. Procesamiento de órdenes y control de recursos

Para el procesamiento de las órdenes se llevará un control número de los proyectos con los recursos requeridos pactados con los clientes para su realización, junto con el cronograma de cada proyecto. En el software de control de proyectos, se llevará un seguimiento general de todos los proyectos y sus diferentes estados: (a) En planeación (b) En ejecución, (c) Retrasado, (d) En pausa y (e) Terminado. En la figura 34 se muestra un ejemplo del cuadro de mando de los proyectos.

Figura 34. Ejemplo de cuadro de mando de los proyectos de CMJ Consultores.

Nombre Proyecto	Cliente	Estado	Tipo de proyecto	Fecha inicio	Fecha vencimiento	Acciones
P16/00010 Cambio vitro Sr Gutierrez	Sr. Antonio Gutierrez	Abierto	Cocina	12/12/2016	28/12/2016	
P16/00009 Reforma Baño y Cocina Sr. Gutierrez	Sr. Antonio Gutierrez	Abierto	Casa completa	16/12/2016	08/02/2017	
P16/00008 Reforma Baño Sr Gutierrez	Sr. Antonio Gutierrez	Abierto	Baño	09/01/2017	08/02/2017	
P16/00007 Casa completa	Hilda Vance	En progreso	Casa completa	21/11/2016		
P16/00006 Cocina completa	Naida Diaz	Abierto	Cocina	21/11/2016		
P16/00005 Crear proyecto gates	Hoyt Gates	Abierto	Cocina	29/09/2016		
P16/00004 Cocina Completa (Sr. Gutierrez)	Sr. Antonio Gutierrez	Facturado	Cocina	26/08/2016		
P16/00003 Baño de Chava Fisher	Chava Fisher	Presupuestando	Baño	07/04/2016		
P16/00002 Cocina completa de Jasmine Mcconnell	Jasmine Mcconnell	Cerrado	Cocina	20/09/2016	23/09/2016	
P16/00001 Cocina de Krik Burnett	Kirk Burnett	Planificando	Cocina	30/04/2016		

No existen más registros

Fuente: (Fixer, 2018)

El control de cada uno de los recursos, se llevará igualmente en el software de control de proyectos, donde según las asignaciones, se controlarán cada uno de los recursos disponibles. En la figura 35, se muestra un ejemplo del control de los recursos.

Figura 35. Ejemplo de control de los recursos de CMJ Consultores.



Fuente: (Innovar, 2018).

6.7.2. Escalabilidad de operaciones

La estrategia para la escalabilidad de las operaciones de CMJ Consultores, está dada por el inicio de proyectos prueba, donde se ajustarán de acuerdo a los resultados cada uno de los servicios ofrecidos y se desarrollará un software especializado que permitirá realizar más proyectos invirtiendo menos horas de cada uno de los recursos disponibles, pues permitirá mediante el análisis de datos clave, identificar rápidamente los problemas y las posibles soluciones de la Cadena de Abastecimiento de cada uno de los clientes.

A continuación, se describen las fases en que se llevará a cabo dicha estrategia:

- Fase 1: Consultorías controladas en empresas clave en la ciudad de Bogotá. Implementación de la primera App en 5 clientes. (5 primeros meses de operación)
- Fase 2: Consultorías con metodologías comprobadas en empresas en las 5

principales áreas metropolitanas de Colombia. Implementación de 2 Apps nuevas. (8 meses de operación)

- Fase 3: Consultorías con metodologías comprobadas en las demás regiones de Colombia. Implementación de 5 Apps en el primer año de operaciones.

6.7.3. Capacidad de producción

La capacidad de producción en las empresas de consultoría y de desarrollo de Apps, está dada por las horas que pueden dedicar las personas a cada uno de los proyectos asociados. Para el cálculo de capacidad de producción se tuvieron en cuenta las siguientes premisas:

- Las horas a la semana laborables son 40 horas.
- La cantidad de consultores fijos son 2, es de aclarar que el papel que tiene el consultor que hace las veces de Gerente de proyecto y el consultor de Apps, deben dedicar 20% a la semana a dichas labores. El gerente general cuenta con tiempos destinados al desarrollo de las conferencias y las capacitaciones.
- Todos los recursos deben destinar un 4% de sus horas disponibles a actividades de la empresa.
- Se cuenta con un desarrollador para las Apps.
- La distribución de los servicios de consultoría para la capacidad de producción, se realizó con base a la siguiente prioridad del tiempo de los consultores. (tabla 29)

Tabla 29. Porcentaje de distribución de los servicios de consultoría de CMJ consultores.

	Horas Max disponibles en el año	Horas Diagnostico	Horas Planes	Horas R. Procesos	Horas Apps	Actividades Gerencia	Actividades empresa
Consultor Gerente de Proyectos	2.880	584	737	867		576	115
Consultor de Negocio	2.880	738	931	1.096			115
Consultores especializados	943	238	301	354			50
Consultor de Apps	2.880				2.189	576	115
Desarrollador de Apps	2.880				2.765		115

Fuente: Elaboración propia.

La capacidad de producción calculada para cada tipo de servicio se muestra en la tabla 30.

Tabla 30. Capacidad de producción de los servicios de consultoría de CMJ consultores.

Servicio	Capacidad máxima al año
Diagnósticos	56
Elaboración de planes	29
Rediseño de procesos	23
Implementación de APPS	58
Capacitaciones	22
Conferencias	22

Fuente: Elaboración propia.

6.7.4. Modelo de gestión integral de los procesos de los servicios

El modelo de gestión de los procesos de CMJ Consultores está enfocado al cumplimiento del ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) de Deming, mediante la integración de los flujos de los procesos bajo el lineamiento que no existe un proceso ideal y que siempre se evaluarán los procesos para mejorarlos y mediante el pilar de la gestión de la innovación, fomentar nuevas formas de desarrollar los procesos.

6.8. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre los servicios.

CMJ Consultores es un aliado estratégico de sus clientes en la atención de los requerimientos de la Cadena de Abastecimiento, que responden a sus necesidades y expectativas, para lo cual se enfoca en generar relaciones de mutuo beneficio con todos los grupos de interés, garantizando la calidad de los servicios ofrecidos, mediante la utilización de buenas prácticas y con un talento humano especializado, que impulsa a la organización a ser referente en los servicios que ofrece.

El control de calidad de los servicios, se llevará a cabo en las siguientes validaciones colectivas de cada uno de los entregables de los diferentes servicios, especialmente en las siguientes fases de los proyectos de consultoría e implementación de Apps que ofrecerá:

- Planeación de los proyectos.
- Entregables principales de cada proyecto.
- Actas de cierre de cada proyecto.
- Retroalimentación dada por cada uno de sus clientes.

Para lograr estos controles, se implementarán en todos los proyectos dos comités que realizarán seguimiento a cada proyecto:

- Comité operativo: Es el encargado de hacer seguimiento semanal a cada una de las actividades de cada proyecto, y participarán los entes operativos tanto de CMJ Consultores como de cada cliente.
- Comité directivo: Es el encargado de revisar el cumplimiento de las actividades y los entregables de cada proyecto, donde se toman decisiones y se destraban temas que impidan la realización de las actividades normales del proyecto. Participan los entes directivos de CMJ Consultores y de cada cliente.

La retroalimentación por parte de los clientes se convierte en el principal criterio de evaluar la calidad de los servicios, para lo cual se realizará para todos los proyectos una vez se hayan realizado los entregables correspondientes. En la tabla 31 se muestra la encuesta de satisfacción de los servicios prestados.

Tabla 31. Cuestionario de evaluación de servicios prestados CMJ consultores.

ENCUESTA DE SATISFACCION SERVICIOS CMJ Consultores										
Califique de 1 a 10 los siguientes ítems donde 1 está totalmente en desacuerdo y 10 está totalmente de acuerdo										
Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Excelente Calidad de los entregables										
Buena actitud de los consultores										
Se evidencio la experiencia de los consultores										
Se evidencia generación de valor para su empresa										
Se realizaron las entregas en los plazos establecidos										
La puntualidad en todas las actividades fue evidente										
Recomendaría los servicios a alguna otra empresa										

Fuente: Elaboración propia.

6.9. Procesos de investigación, desarrollo e innovación

El proceso de investigación, desarrollo e innovación (I+d+i) de CMJ Consultores, está contemplado para desarrollarse en 3 fases:

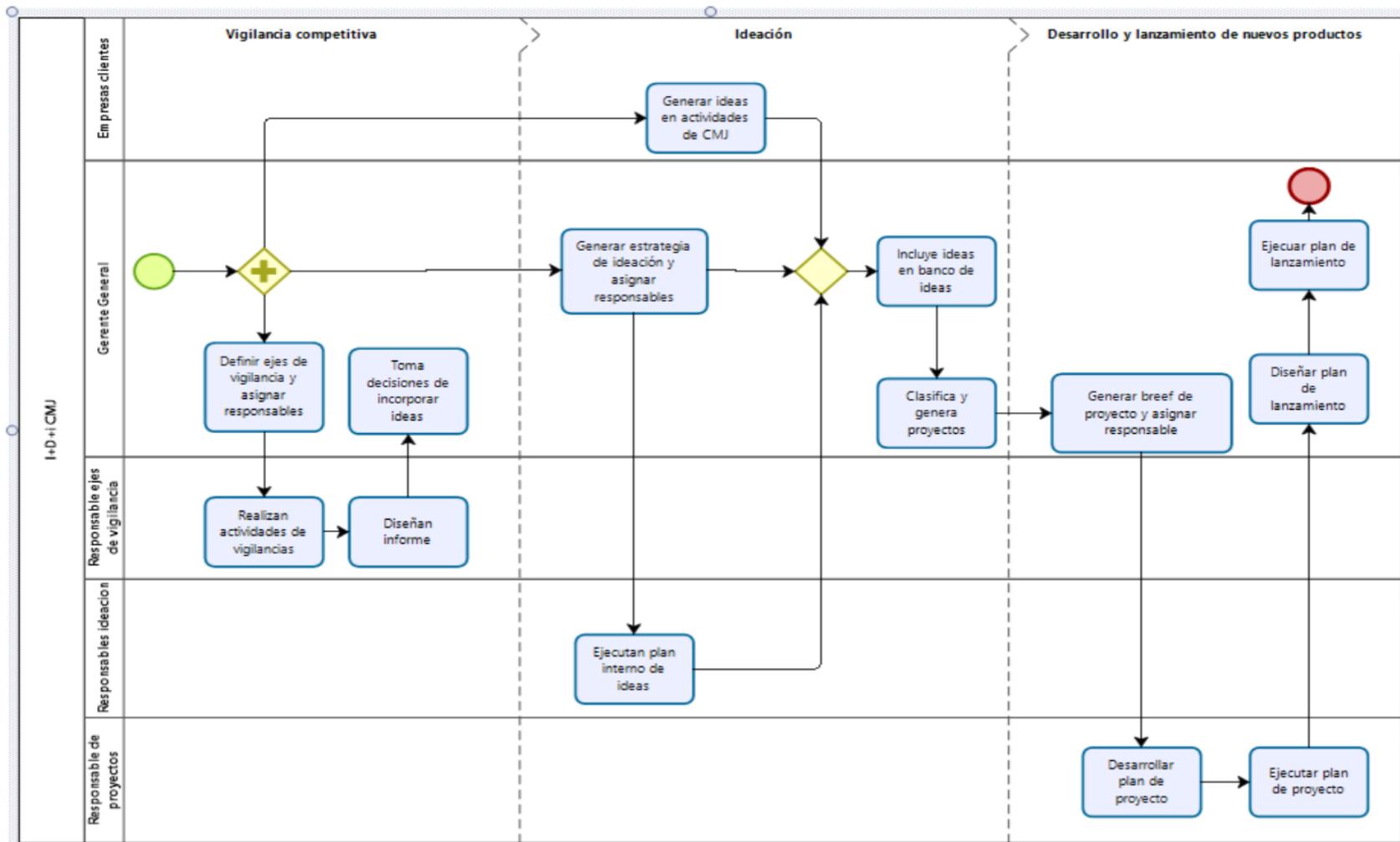
- **Vigilancia competitiva:** Se hace vigilancia a 3 ejes temáticos (Tecnología, competencia, tendencias en Cadena de Abastecimiento) para incorporar innovaciones para mejorar los procesos y los servicios prestados.
- **Ideación:** Se generan las ideas (internas y externas), para incorporarlas en la cartera

de ideas, que se van convirtiendo en proyectos.

- Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos: Se realiza todo el desarrollo de los nuevos servicios, incluyendo un plan de pruebas y retroalimentación, hasta obtener el servicio deseado, y se ejecuta un plan de introducción al mercado del nuevo servicio.

El proceso de I+d+i de CMJ Consultores se muestra en la siguiente figura 36.

Figura 36. Proceso de I+d+i de CMJ Consultores.



Fuente: Elaboración propia.

6.10. Plan de compras

Por las características de las operaciones de CMJ Consultores, las compras estratégicas se vinculan a la prestación de cada proyecto de los servicios ofrecidos, por lo tanto, se elaborará de acuerdo con lo pactado con cada cliente un plan de compras con visión de largo plazo, que permitirá incorporar una cartera de consultores proveedores especializados que garantice la prestación de los servicios y precios competitivos. El plan de compras se muestra en la tabla 32.

Tabla 32. Plan de compras inicial CMJ consultores.

Ítem	Características
Consultorías especializadas	Se realizarán alianzas estratégicas con consultores independientes para suplir las consultorías especializadas en todos los proyectos. Costo objetivo de hora: 150.000
Materiales didácticos para la prestación de los servicios	Se buscará y evaluará un solo proveedor que nos suministre dichos materiales.
Alquileres especiales	Se buscará y evaluará un solo proveedor que nos suministre dichos alquileres especiales.

Fuente: Elaboración propia.

6.11. Costos de servicios

Los costos de los servicios de CMJ Consultores, están dados por los siguientes ítems:

- Consultorías específicas: Se contratarán expertos en temas cruciales que se requieran en algún proyecto.
- Materiales didácticos para la elaboración de los talleres de los diferentes servicios.
- Transportes locales y manejo de consultores.
- Alquiler de elementos en los servicios que lo requieran.

Los costos para cada servicio se muestran en la tabla 33.

Tabla 33. Costos de los servicios CMJ consultores.

Servicio/Ítem	Costo
Diagnósticos	\$ 1.000.000,00
Consultoría especializada	\$ 800.000,00
Materiales didácticos	\$ 100.000,00
Transportes	\$ 50.000,00
Imprevistos	\$ 50.000,00
Elaboración de planes	\$ 2.000.000,00
Consultoría especializada	\$ 1.000.000,00
Materiales didácticos	\$ 500.000,00
Transportes	\$ 250.000,00
Imprevistos	\$ 250.000,00
Rediseño de procesos	\$ 3.500.000,00
Consultoría especializada	\$ 2.000.000,00
Materiales didácticos	\$ 800.000,00
Transportes	\$ 350.000,00
Imprevistos	\$ 350.000,00
Implementación de APPS	\$ 1.200.000,00
Consultas de software	\$ 600.000,00
Transportes	\$ 100.000,00
Imprevistos	\$ 100.000,00

Fuente: Elaboración propia.

6.12. Infraestructura

En los servicios de consultoría, los desarrollos de las operaciones se hacen por lo general en las instalaciones de los clientes, por lo que la infraestructura requerida es de solo una oficina administrativa que tendrá los espacios fijos para el Gerente General, la asistente administrativa y el desarrollador de software. Adicionalmente sea alquilará una sala de reuniones para atención de clientes y hacer reuniones de trabajo.

Es de aclarar que, se ha decidido alquilar una oficina con la empresa Wework, que por un costo de \$2.200.000 mensuales incluye todo lo requerido para una oficina para 2 personas.

6.13. Mano de obra requerida

La mano de obra de CMJ Consultores requerida para la prestación de los servicios, está dividida de la siguiente forma, los detalles de los perfiles se muestran en el capítulo 7:

- Personal fijo: Consultor Gerente de proyectos, Consultor de Apps, Consultor de Negocio y Desarrollador Web.
- Personal variable de acuerdo a la demanda: Consultores especializados en temas requeridos en algunos servicios.

CAPITULO 7

ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

7.1. Análisis estratégico

7.1.1. Misión

Convertirnos en el aliado estratégico de nuestros clientes para transformar tecnológicamente sus cadenas de abastecimiento de una manera sostenible, gracias a la confianza que les generamos por nuestros valores, capacidad innovadora y solución de problemas basados en buenas prácticas.

7.1.2. Visión

Ser para el año 2021 la empresa de consultoría más reconocida por las Pymes en Colombia por su aporte en la transformación tecnológica sostenible de las cadenas de abastecimiento.

7.1.3. Análisis DOFA

Para establecer estrategias que requiere el modelo, utilizaremos un análisis DOFA, que se muestra en la tabla 10, con la visualización cruzada de factores, se obtiene las siguiente 4 estrategias según (David, 2003): a) Fortalezas y Oportunidades (FO): Se utilizan las fortalezas internas para el aprovechamiento de oportunidades, b) Fortalezas y Amenazas (FA): Se usan las fortalezas de la empresa para reducir el impacto de las amenazas externas. c) Debilidades y Oportunidades (DO): El objetivo es mejorar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas, y d) Debilidades y Amenazas (DA): Se propone reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

Tabla 34. Matriz DOFA CMJ Consultores.

DOFA FACTORES CRITICOS DE ÉXITO PARA CMJ CONSULTORES			ELEMENTOS INTERNOS (Controlables)	
			FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
			<ul style="list-style-type: none"> • Especialización en Cadena de Abastecimiento del mercado Objetivo. • Alta experiencia en consultoría en Colombia. • Conocimiento de temas tecnológicos a incorporar. • Relaciones estratégicas con elementos claves del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada en el mercado objetivo. • Dificultades en las ventas por el tiempo de acreditación de la marca. • Dificultad en conseguir personal idóneo de acuerdo a los perfiles.
ELEMENTOS EXTERNOS (No controlables)	OPORTUNIDADES (+) (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado objetivo poco explorado. • Pocas empresas similares en el mercado. • Dinámica de las Pymes para convertirse en fuerza exportadora. • Tendencias a invertir en tecnología y mejorar Cadenas de Abastecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la marca, como el aliado para Cadenas de Abastecimiento en las Pymes en Colombia. • Dar a conocer las Apps desarrolladas como un elemento diferenciador en el mercado. • Apoyarse en los aliados estratégicos para la divulgación de los servicios ofrecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar una estrategia de mercadeo agresiva en los primeros meses de funcionamiento que permita dar a conocer los servicios ofrecidos. • Dar a conocerse como una empresa de base tecnológica con enfoque en el mercado objetivo. • Incorporar el talento humano especializado mediante estrategias de retención y comunicación estratégica de la idea de negocio. 	
ELEMENTOS EXTERNOS (No controlables)	AMENZAS (-) (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Alta cuota del mercado objetivo sin intención de compra de consultoría. • Establecimiento de nuevas empresas de consultoría. • Proyecciones económicas de crecimiento del país bajas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar mediante actividades de mercadeo, el uso de buenas prácticas en Cadena de Abastecimiento y sus beneficios. • Fidelizar a los clientes, mediante servicios de calidad y fácilmente aplicables con resultados. • Mantener los índices financieros saludables, para afrontar posibles problemas en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones estratégicas con gremios y universidades para dar a conocer los beneficios de los servicios. • Fomentar la capacitación constante en el equipo de trabajo como estrategia de fortalecimiento y retención del capital humano. • Estrategias de venta enfocadas al pago de acuerdo a los beneficios. 	

Fuente: Elaboración propia.

7.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional de CMJ Consultores está soportada en 7 personas principalmente, quienes serán los encargados de incorporar al mercado la idea de negocio y generar el liderazgo necesario para posicionar la marca entre las Pymes de Colombia.

Existirán contrataciones a demanda de consultores en temas específicos, que para trabajar en CMJ Consultores, deben incorporar los valores corporativos y la cultura organizacional que representará la marca.

7.2.1. Perfiles y funciones

A continuación, se describen los perfiles de cada uno de los colaboradores que se necesitan para las operaciones de CMJ Consultores:

- Perfil estratégico:

Tabla 35. Descripción cargo Gerente General.

Cargo:	Gerente General
Funciones	
Representar a la empresa, diseñar la estrategia de CMJ Consultores, dirigir la organización, establecer las metas y objetivos de la organización en todos los frentes, presentar los informes requeridos por todos los entes.	
Personal a cargo	Asesor comercial, Consultor gerente de proyectos, Consultor de Apps, Consultor de negocio, Desarrollador de Apps y Asistente administrativo
Perfil	
Formación académica	Administración de empresas, Ingeniería industrial o carreras afines.
	Especialización preferiblemente Maestría en temas relacionados con la Cadena de Abastecimiento.
Competencias laborales	Directivas y organizativas, Trabajo en equipo, liderazgo, Orientación a resultados.
Experiencia	Más de 8 años en cargos gerenciales, experiencia en procesos de Cadena de Abastecimiento y experiencia en consultoría mínimo de 5 años.

Fuente: Elaboración propia.

- Perfiles estratégico-táctico:

Tabla 36. Descripción cargo Consultor Gerente de proyectos.

Cargo:	Consultor Gerente de proyectos.
Funciones	
Planear los proyectos de CMJ Consultores, revisar todos los entregables de los diferentes servicios, velar por la imagen de la organización con los clientes y presentar los informes requeridos.	
Personal a cargo	Consultor de Negocios.
Perfil	
Formación académica	Administrador de empresas, Ingeniería Industrial y afines.
	Especialización en temas afines a la Cadena de Abastecimiento.
Competencias laborales	Trabajo en equipo, liderazgo, Orientación a resultados.
Experiencia	Mínimo 3 años de experiencia en consultoría, Gerencia en temas afines a la Cadena de Abastecimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Descripción cargo Consultor de Apps.

Cargo:	Consultor de Apps.
Funciones	
Generar la estrategia de desarrollo de Apps, garantizar la calidad de las aplicaciones diseñadas, entender las necesidades de los clientes frente a las Apps y presentar los informes requeridos.	
Personal a cargo	Desarrollador de Apss.
Perfil	
Formación académica	Ingeniero de sistemas o carreras afines.
	Especialización en desarrollo de Software - APP
Competencias laborales	Trabajo en equipo, liderazgo, Orientación a resultados.
Experiencia	8 años en gerencia de proyectos de TI, 2 años de experiencia en consultoría.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Descripción cargo Asesor comercial.

Cargo:	Asesor Comercial
Funciones	
Generar la estrategia de mercadeo y comercial de la organización, establecer el plan de mercadeo y ventas, garantizar las relaciones con los clientes y presentar los informes requeridos.	
Personal a cargo	0
Perfil	
Formación académica	Administrador de empresas, Ingeniero industrial, Ingeniería de sistemas o afines.
	Especialización en temáticas comerciales, preferiblemente en venta de intangibles.
Competencias laborales	Manejo de clientes, relaciones corporativas alto nivel, manejo de equipos de ventas profesionales, trabajo en equipo, orientación a resultados
Experiencia	4 años en Venta de servicios de consultoría y Software.

Fuente: Elaboración propia.

- Perfiles operativos:

Tabla 39. Descripción cargo Consultor de Negocio.

Cargo:	Consultor de Negocio
Funciones	
Realizar las tareas que se le asignen en los proyectos, velar por la entrega oportuna y con calidad de los entregables en cada proyecto y presentar los informes requeridos.	
Personal a cargo	0
Perfil	
Formación académica	Administrador de empresas, Ingeniería Industrial y afines.
	Preferiblemente especialización en temas afines a la Cadena de Abastecimiento.
Competencias laborales	Trabajo en equipo, manejo de grupos, relacionamiento con clientes.
Experiencia	2 años en consultoría en temas de Cadena de Abastecimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40. Descripción cargo Programador de Apps.

Cargo:	Programador de Apps
Funciones	
Diseñar las apps que se le asignen, desarrollar las apps que se le asignen, vincular las apps diseñadas con los dispositivos tipo internet de las cosas que se requieran en el diseño de la solución.	
Personal a cargo	0
Perfil	
Formación académica	Ingeniero de Software, Ingeniero de sistemas o temas relacionados.
	Especialización en desarrollo de software o Apps.
Competencias laborales	Capacidad analítica, concentración, perseverancia, orientación a resultados.
Experiencia	3 años en desarrollo de aplicaciones.

Fuente: Elaboración propia.

- Perfil asistencial:

Tabla 41. Descripción cargo Asistente administrativo.

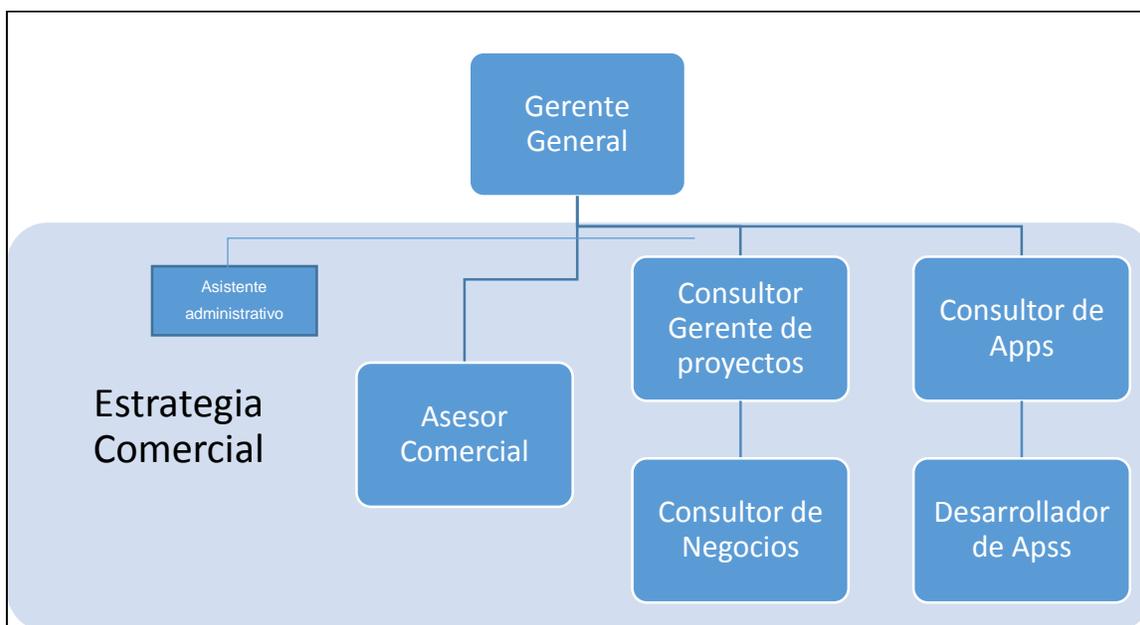
Cargo:	Asistente administrativo.
Funciones	
Asistir al Gerente General y el personal de apoyo en todas las actividades diarias de la empresa, llevar los registros contables y organizar todos los temas referentes a la oficina administrativa.	
Personal a cargo	0
Perfil	
Formación académica	Técnico en funciones administrativas, contabilidad y servicio.
	Preferiblemente estudiante de Administración de empresas, Ingeniería Industrial y afines.
Competencias laborales	Orientación al servicio, trabajo colaborativo, herramientas colaborativas.
Experiencia	1 año como asistente administrativo.

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. Organigrama

El enfoque del trabajo en CMJ Consultores es trabajar por procesos, y se complementa con una estructura organizacional tipo matricial con responsabilidades asociadas por parte de todos los colaboradores en la parte comercial, como se muestra en la figura 37.

Figura 37. Organigrama CMJ Consultores.



Fuente: Elaboración propia.

7.2.3. Esquema de contratación y remuneración

El esquema de contratación de CMJ Consultores, se centra en garantizar el bienestar de todos sus colaboradores, por lo tanto, se dicta como política, la contratación de sus colaboradores base con contratos de trabajo a término indefinido dando cumplimiento a todos los requerimientos de la ley colombiana. Se creará un esquema de evaluación de competencias del talento humano, que será la base para reforzar el esquema competitivo de CMJ Consultores.

7.2.4. Factores clave de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano de CMJ Consultores, está basada en un modelo organizacional de Dirección Basada en Resultados de (Ulrich, Zenger & Smallwood, 1999), donde se busca llevar a la organización a un nivel competitivo, mediante una adecuada gestión del talento humano basado en los siguientes principios:

- Cultura organizacional enfocada en el crecimiento colaborativo.
- Condiciones de trabajo basadas en el desarrollo integral.
- Mejorar la calidad de vida de los colaboradores.
- Fortalecer las competencias tanto organizacionales como individuales para garantizar el crecimiento.
- Enfoque en el cliente para garantizar la sostenibilidad.

Tabla 42. Factores claves de la gestión del talento humano CMJ Consultores.

Factores clave	Iniciativas para lograrlo
Fijar el rumbo	Entender y dar a conocer claramente la estrategia organizacional.
Demostrar carácter personal	Los directivos de la organización deben demostrar con su ejemplo sus hábitos, capacidades, confianza e integridad en sus acciones y decisiones.
Movilizar a la dedicación individual	Establecer y promover los principios corporativos. (valores y competencias)
Construir capacidad organizacional	Formación de equipos, atracción de talento calificado, liderazgo y construcción colectiva.

Fuente: Elaboración propia basado en (Ulrich, Zenger & Smallwood, 1999)

7.2.5. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

La compensación del talento humano de CMJ Consultores, está dado por dos componentes:

- Salarios por cargo, los cuales se muestran en la tabla 43.
- 5% por comisiones de ventas dadas por la fuerza de consultoría y desarrollo de Apps.
- Salario emocional: Representado por una estrategia de horarios flexibles, trabajo en casa, permisos en situaciones especiales y familiares y permisos especiales por logros en los proyectos.

Tabla 43. Salarios por cargo CMJ Consultores.

Cargo	Salario mensual
Gerente General	\$ 9.401.379,31
Asistente Administrativa	\$ 1.241.379,31
Consultor Gerente de proyectos	\$ 6.463.448,28
Consultor de Apps	\$ 4.000.000,00
Asesor Comercial	\$ 2.988.505,75
Consultor de Negocio	\$ 3.721.379,31
Programador de Apps	\$ 3.000.000,00

Fuente: Elaboración propia.

7.2.6. Esquema de gobierno corporativo

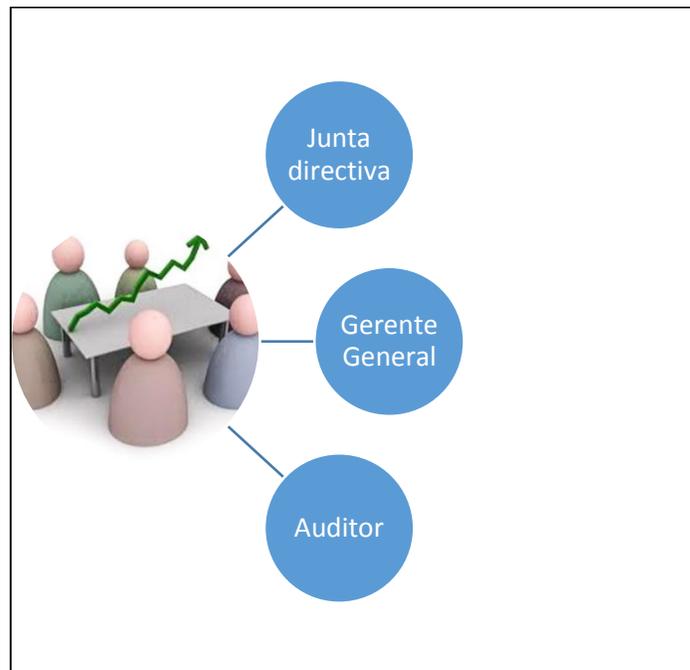
Basado en su propuesta de valor, el esquema de gobierno corporativo de CMJ Consultores cuenta con los siguientes estamentos (figura 38):

- Junta directiva: Es el organismo encargado de dar los lineamientos estratégicos de la organización, nombrar al Gerente General, fijar los objetivos de la organización y revisar en detalle los informes dados por los diferentes estamentos. En los primeros años de operación, la junta directiva estará conformada por el único accionista y un asesor externo.
- Gerente General: Encargado de asegurar el cumplimiento de los lineamientos

estratégicos, presentar los resultados e informes de la organización y es el vínculo entre la Junta Directiva y los demás entes de la organización.

- Auditor: Debe ser un externo y es el encargado de garantizar el seguimiento a las operaciones de la organización y dar fe de las operaciones y los resultados presentados.

Figura 38. Esquema de gobierno corporativo CMJ Consultores.



Fuente: Elaboración propia.

7.3. Aspectos legales

7.3.1 Estructura jurídica y tipo de sociedad

CMJ Consultores, de acuerdo con (Berdugo, 2010), se constituirá como un Sociedad de Acciones Simplificadas (SAS), para lo cual se suscribirá en un documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, para lo cual tendrá un solo accionista a término indefinido.

La empresa ejecutará 2 actividades económicas de acuerdo a la consulta realizada en el portal web de la Cámara de Comercio de Bogotá (Cámara de Comercio de Bogotá,

2019):

- Servicios de consultoría: Grupo 702-Clase 7020 - Actividades de consultoría de gestión.
- Desarrollo de software: Grupo 620-Clase: 6202- Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas.

7.3.2. Organismos de apoyo

Los organismos en los cuales se puede apoyar CMJ Consultores, para asesorías en diferentes temáticas para la creación, desarrollo y puesta en marcha de esta idea de negocio son:

- Entidades financieras: Para realizar financiación del emprendimiento.
- Entidades gremiales: Servirán como espacio para la divulgación de los servicios ofrecidos.
- Cámara de Comercio de Bogotá: Apoyo y consolidación de la idea de negocio y puente comercial para expansión de los servicios.
- Gremios de Cadena de Abastecimiento y Logísticos: Generación de espacios de creación conjunta de iniciativas que lleven a la incorporación de buenas prácticas en nuestros clientes.
- Universidades: Para realizar sinergias en investigaciones que puedan llevar a proyectos en cadenas de abastecimiento de las Pymes.

CAPITULO 8

ASPECTOS FINANCIEROS

8.1. Objetivos financieros

- Garantizar los ingresos requeridos para cumplir con los pasivos y generar un margen de utilidad positivo el primer año de operación.
- Mantener la liquidez necesaria para cumplir con el 100% del capital de trabajo y pago de obligaciones en los tiempos previstos en los presupuestos.
- Incrementar las ventas en un 10% anual, manteniendo un crecimiento sostenido de ingresos año tras año.
- Llegar a un margen de utilidad de mínimo el 15% al quinto año de operación.

8.2. Política de manejo contable y financiero

El manejo contable y financiero de CMJ Consultores se regirá bajo las siguientes políticas:

- Los estados financieros y el manejo contable se llevarán basados en las Normas Internacionales de Información financiera (NIIF).
- Manejo de impuestos de renta: Será reconocido de acuerdo con las normas vigentes emitidas por el Gobierno nacional.
- Activos intangibles: Serán reconocidos todos los activos intangibles que sean fruto de la operación de CMJ Consultores y será calculado su valor de acuerdo a valor de adquisición más sus revaluaciones respectivas y las depreciaciones realizadas en el tiempo.
- Endeudamiento: El comportamiento del endeudamiento financiero en CMJ Consultores, se realizará siempre en el corto plazo con entidades financieras reconocidas y únicamente para la entrada en operación. La estrategia al respecto de las necesidades futuras, se realizará con las utilidades netas generadas.
- El lineamiento financiero principal, es mantener indicadores financieros sanos que garanticen siempre el capital de trabajo y mantengan el flujo de caja requerido para cumplir con las obligaciones adquiridas por la organización.

8.3. Supuestos del análisis financiero

Los supuestos bajo los cuales se realiza el siguiente estudio financiero son los siguientes:

- Se realizan con proyecciones en todos los casos a 5 años.
- La moneda en la cual se hacen las proyecciones es en Pesos Colombianos.
- Para los cálculos de las cantidades de las ventas del primer año, se tuvo en cuenta la estimación de la demanda realizada en el numeral 4.2.3. Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado.
- El crédito requerido para poner en marcha el negocio es de \$154.150.000, no se tienen previstos aportes iniciales de capital por parte del inversionista.
- Los costos del personal requerido se calcularon con base en las leyes colombianas vigentes al respecto y el modelo de contratación será por término indefinido.
- La Tasa mínima de rentabilidad esperada por el inversionista del proyecto es de 32%.
- El porcentaje de incremento de la inflación tenida en cuenta para el ejercicio es la siguiente: Para el año 2020 del 3%, para el 2021 del 2,8% y para los años 2022 y 2023 del 2,7%.
- El porcentaje de incremento de índice de precios del productor para todos los años se estimó en el 3,4%.
- La tasa de impuesto a la renta es del 34%, y para efectos del ejercicio es el único impuesto a tener en cuenta para determinar las utilidades de CMJ Consultores.
- Las estimaciones de incrementos de las ventas, se realiza de acuerdo a la experiencia adquirida en empresas de consultoría, y se pueden ver para cada servicio en la tabla 44.
- Todos los cálculos se realizaron en el modelo financiero realizado por el profesor Dario Mauricio Reyes, que es la herramienta habilitada por la Universidad EAN para el desarrollo de estas proyecciones. (Reyes,2013).

8.4. Presupuestos económicos

8.4.1. Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas, se realiza basado en la proyección de la demanda realizada en el Capítulo 4, y se han tenido en cuenta las restricciones de capacidad. La distribución de las cantidades por servicio a atender, se dan de acuerdo a los supuestos de ventas proyectados por servicio. El presupuesto de ventas se muestra a continuación en la tabla 44.

Tabla 44. Presupuesto de ventas CMJ Consultores.

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO						CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)			
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	%	2021	2022	2023	2024
1	Diagnósticos	35,00	6.000.000,00	210.000.000,00	28%	10%	10%	10%	10%
2	Elaboración de planes	16,00	12.000.000,00	192.000.000,00	26%	10%	10%	10%	10%
3	Rediseño de procesos	15,00	14.000.000,00	210.000.000,00	28%	10%	10%	10%	10%
4	Implementación de APPS	30,00	3.000.000,00	90.000.000,00	12%	10%	10%	10%	10%
5	Capacitaciones	12,00	2.000.000,00	24.000.000,00	3%	15%	15%	15%	15%
6	Conferencias	12,00	2.000.000,00	24.000.000,00	3%	15%	15%	15%	15%
TOTAL				\$ 750.000.000	100%				

PROYECCIONES					
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS ANUALES	\$ 750.000.000,0	\$ 851.808.300,0	\$ 966.333.771,5	\$ 1.095.117.756,0	\$ 1.241.229.735,3
COSTOS ANUALES	\$ 143.500.000,0	\$ 163.216.900,0	\$ 185.642.902,1	\$ 211.150.236,8	\$ 240.162.279,3
MARGEN OPERATIVO	\$ 606.500.000	\$ 688.591.400	\$ 780.690.869	\$ 883.967.519	\$ 1.001.067.456

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes, 2013)

8.4.2. Presupuesto de costos de comercialización

Los costos de comercialización, están basados en los cálculos realizados en la definición de cada producto y no son escalables en el tiempo, se muestran en la tabla 45.

Tabla 45. Presupuesto de costos de comercialización CMJ Consultores.

COSTOS DE CADA SERVICIO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANT	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES AÑO 1	%
1	Diagnósticos	35	\$ 1.000.000,00	\$ 35.000.000	24%
2	Elaboración de planes	16	\$ 2.000.000,00	\$ 32.000.000	22%
3	Rediseño de procesos	15	\$ 3.500.000,00	\$ 52.500.000	37%
4	Implementación de APPS	30	\$ 800.000,00	\$ 24.000.000	17%
5	Capacitaciones	12	\$ -	\$ -	0%
6	Conferencias	12	\$ -	\$ -	0%
TOTAL				\$ 188.000.000	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.4.3. Presupuesto de costos laborales

Como se indicó en las premisas de las proyecciones, los costos laborales se regirán a las normas colombianas al respecto y la modalidad de contratación es a término indefinido. Los costos para el primer año de operación se muestran en la siguiente tabla 46.

Tabla 46. Presupuesto de costos laborales CMJ Consultores.

COSTOS LABORALES	
	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA	\$ 21.600.000,00
VENTAS	\$ 52.000.000,00
PRODUCCIÓN	\$ 340.800.000,00
TOTAL	\$ 414.400.000,00

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

El detalle del costo mensual de cada colaborador, que ya incluye todos los costos laborales de CMJ Consultores se muestra en la siguiente tabla 47.

Tabla 47. Presupuesto de costos laborales de CMJ Consultores.

Cargo	Costo mensual
Gerente General	\$ 13.632.000,00
Asistente Administrativa	\$ 1.800.000,00
Consultor Gerente de proyectos	\$ 9.372.000,00
Consultor de Apps	\$ 5.800.000,00
Asesor Comercial	\$ 4.333.333,34
Consultor de Negocio	\$ 5.396.000,00
Programador de Apps	\$ 4.350.000,00
Total costo mensual	\$ 44.683.333,34

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.4.4. Presupuesto de costos administrativos

Los costos del funcionamiento administrativo para CMJ Consultores, está compuesto por los costos de la asistente administrativa, los costos de Marketing y los gastos fijos que se requieren para la operación, los cuales se muestran en la tabla 48.

Tabla 48. Presupuesto de costos administrativos CMJ Consultores.

COSTOS ADMINISTRATIVOS	
Ítem	Valor año 1
Asistente administrativa	\$ 21.600.000,00
Marketing	\$ 120.000.000,00
Arriendos	\$ 27.000.000,00
Telefonía celular	\$ 4.000.000,00
Otros	\$ 4.000.000,00
Imprevistos	\$ 5.000.000,00
TOTAL	\$ 181.600.000,00

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.4.5. Presupuesto de inversión

En la tabla 49, se muestra la inversión para iniciar operaciones está compuesta por los siguientes ítems:

- Inversiones fijas.

- Costos operativos de los 2 primeros meses de operación.
- Nóminas de los colaboradores de los 2 primeros meses de operación.
- Inversiones en mercadeo de los 3 primeros meses de operación.
- Gastos fijos de los primeros 2 meses de operación.

Tabla 49. Presupuesto de inversión CMJ Consultores.

TOTAL INVERSIÓN INICIAL		\$	24.500.000,00
CAPITAL DE TRABAJO CMJ CONSULTORES			
Item	MESES		VALOR
COSTOS OPERATIVOS	2,0	\$	23.916.666,67
NÓMINAS	2,0	\$	69.066.666,67
MARKETING MIX	3,0	\$	30.000.000,00
GASTOS FIJOS	2,0	\$	6.666.666,67
TOTAL		\$	129.650.000,00
TOTAL INVERSIÓN EN LA EMPRESA		\$	154.150.000,00
NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO		\$	129.650.000,00
NECESIDADES DE INVERSIÓN FIJA		\$	24.500.000,00
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$	154.150.000,00

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.5. Estados financieros

8.5.1. Flujo de caja

El flujo de caja libre que se muestra en la tabla 50, permite realizar una valoración de CMJ Consultores en sus primeros cinco años de operación y nos muestra un aumento del valor año tras año, lo cual es altamente atractivo para cualquier inversionista, esto se debe a la capacidad del negocio de ser escalable en el tiempo, por medio de las estrategias explicadas en el capítulo 6 Aspectos Técnicos. Observamos que en el año 2 hay una disminución del Flujo de caja libre, debido a que en este año se comienza a pagar el préstamo; el resto de los periodos el flujo crece, lo cual nos indica que las

ganancias crecen cada año y muestra que el proyecto tiene el suficiente apalancamiento financiero para poder cumplir con sus obligaciones de la manera adecuada.

Tabla 50. Flujo de caja CMJ Consultores.

FLUJO DE CAJA EL PROYECTO		CMJ CONSULTORES				
	2020	2021	2022	2023	2024	
Activos Corrientes	\$ 161.750.000	\$ 160.370.230	\$ 203.542.491	\$ 247.757.085	\$ 351.316.346	
Pasivos Corrientes	\$ 9.248.000	\$ 19.494.452	\$ 48.355.435	\$ 82.008.367	\$ 119.447.558	
KTNO	\$ 152.502.000	\$ 140.875.778	\$ 155.187.056	\$ 165.748.718	\$ 231.868.788	
Activo Fijo Neto	\$ 19.600.000	\$ 14.700.000	\$ 9.800.000	\$ 4.900.000	\$ -	
Depreciación Acumulada	\$ 4.900.000	\$ 9.800.000	\$ 14.700.000	\$ 19.600.000	\$ 24.500.000	
Activo Fijo Bruto	\$ 24.500.000	\$ 24.500.000	\$ 24.500.000	\$ 24.500.000	\$ 24.500.000	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total Capital Operativo Neto	\$ 172.102.000	\$ 155.575.778	\$ 164.987.056	\$ 170.648.718	\$ 231.868.788	
CMJ CONSULTORES						
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 27.200.000	\$ 91.806.600	\$ 166.495.254	\$ 252.422.831	\$ 351.674.735	
Impuestos	\$ 9.248.000	\$ 31.214.244	\$ 56.608.386	\$ 85.823.763	\$ 119.569.410	
NOPLAT	\$ 17.952.000	\$ 60.592.356	\$ 109.886.868	\$ 166.599.069	\$ 232.105.325	
Inversión Neta	\$ 172.102.000	\$ -16.526.222	\$ 9.411.278	\$ 5.661.662	\$ 61.220.070	
Flujo de Caja Libre del período	\$ 190.054.000	\$ 44.066.134	\$ 119.298.146	\$ 172.260.730	\$ 293.325.395	

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

En cuanto a los impuestos, de acuerdo a lo descrito en el numeral 8.3. Supuestos del análisis financiero, se determinó incluir únicamente el valor del 34% sobre la Utilidad antes de impuestos.

8.5.2. Estado de resultados

Según el estado de pérdidas y ganancias mostrado en la tabla 51, de los cinco primeros años de operación el proyecto muestra utilidades desde el primer año de operación del 0,9% y van aumentando año tras año, hasta llegar al 22,2% en el año 5, lo cual lo hace muy atractivo desde el punto de vista de la inversión.

Tabla 51. Estado de resultados CMJ Consultores.

ESTADO DE RESULTADOS						
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	
VENTAS	\$ 750.000.000	\$ 851.808.300	\$ 966.333.772	\$ 1.095.117.756	\$ 1.241.229.735	
COSTO VENTAS	\$ 143.500.000	\$ 163.216.900	\$ 185.642.902	\$ 211.150.237	\$ 240.162.279	
UTILIDAD BRUTA	\$ 606.500.000	\$ 688.591.400	\$ 780.690.869	\$ 883.967.519	\$ 1.001.067.456	
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 414.400.000	\$ 426.624.800	\$ 438.655.619	\$ 450.499.321	\$ 462.662.803	
OTROS GASTOS	\$ 120.000.000	\$ 124.080.000	\$ 128.298.720	\$ 132.660.876	\$ 137.171.346	
DEPRECIACIÓN	\$ 4.900.000	\$ 4.900.000	\$ 4.900.000	\$ 4.900.000	\$ 4.900.000	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 27.200.000	\$ 91.806.600	\$ 166.495.254	\$ 252.422.831	\$ 351.674.735	
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 34.469.977	\$ 24.273.387	\$ 11.221.751	\$ 358.389	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 40.000.000	\$ 41.180.000	\$ 42.341.276	\$ 43.484.490	\$ 44.658.572	
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	\$ 27.200.000	\$ 57.336.623	\$ 142.221.867	\$ 241.201.080	\$ 351.316.346	
IMPUESTOS	\$ 9.248.000	\$ 19.494.452	\$ 48.355.435	\$ 82.008.367	\$ 119.447.558	
UTILIDAD NETA	\$ 17.952.000	\$ 37.842.171	\$ 93.866.433	\$ 159.192.713	\$ 231.868.788	

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.5.3. Balance general

En la tabla 52 se muestra el Balance General de los cinco primeros años de operación de CJM Consultores, donde se muestran resultados financieros muy sanos, y que hacen al proyecto viable.

Hay un crecimiento de los activos año a año pasando de \$265.225.000 en el primer año hasta llegar a los \$559.265.769, lo cual muestra la generación de valor por parte de las operaciones e indica que se pueden realizar inversiones al proyecto a partir del 3 año para su expansión y crecimiento.

Los pasivos muestran una relación adecuada frente al dinero disponible en caja en todos los años, lo cual nos garantiza un adecuado uso de los mismos para poder cumplir con todas las obligaciones.

El patrimonio muestra un comportamiento creciente que demuestra una solidez financiera del proyecto, pasando de \$7.656.000 en el primer año hasta \$369.115.408 en el quinto año.

Tabla 52. Balance General CMJ Consultores.

BALANCE GENERAL CMJ CONSULTORES						
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	
ACTIVO						
CAJA/BANCOS FIJO NO DEPRECIABLE	\$ 161.750.000	\$ 160.370.230	\$ 203.542.491	\$ 247.757.085	\$ 351.316.346	
FIJO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 24.500.000	\$ 24.500.000	\$ 24.500.000	\$ 24.500.000	\$ 24.500.000	
ACTIVO FIJO NETO	\$ 4.900.000	\$ 9.800.000	\$ 14.700.000	\$ 19.600.000	\$ 24.500.000	
TOTAL ACTIVO	\$ 181.350.000	\$ 175.070.230	\$ 213.342.491	\$ 252.657.085	\$ 351.316.346	
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 9.248.000	\$ 19.494.452	\$ 48.355.435	\$ 82.008.367	\$ 119.447.558	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 9.248.000	\$ 19.494.452	\$ 48.355.435	\$ 82.008.367	\$ 119.447.558	
Obligaciones Financieras	\$ 154.150.000	\$ 117.733.607	\$ 71.120.624	\$ 11.456.005	\$ 0	
PASIVO	\$ 163.398.000	\$ 137.228.059	\$ 119.476.059	\$ 93.464.373	\$ 119.447.558	
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Utilidades del Ejercicio	\$ 17.952.000	\$ 37.842.171	\$ 93.866.433	\$ 159.192.713	\$ 231.868.788	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 17.952.000	\$ 37.842.171	\$ 93.866.433	\$ 159.192.713	\$ 231.868.788	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL PAS + PAT	\$ 181.350.000	\$ 175.070.230	\$ 213.342.491	\$ 252.657.085	\$ 351.316.346	

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.6. Indicadores financieros

8.6.1. Punto de equilibrio

De acuerdo con la tabla 53, el punto de equilibrio para cada uno de los servicios ofrecidos por CMJ Consultores muestra que las operaciones necesitan como máximo en el caso del servicio rediseño de procesos un total de 20 servicios vendidos para lograr el punto de equilibrio. En general se necesitan facturar un total de 57 servicios en los porcentajes presentados para lograr cumplir con todas las obligaciones generadas por la operación. Es de resaltar que en el primer año se logra el punto de equilibrio y se obtienen utilidades.

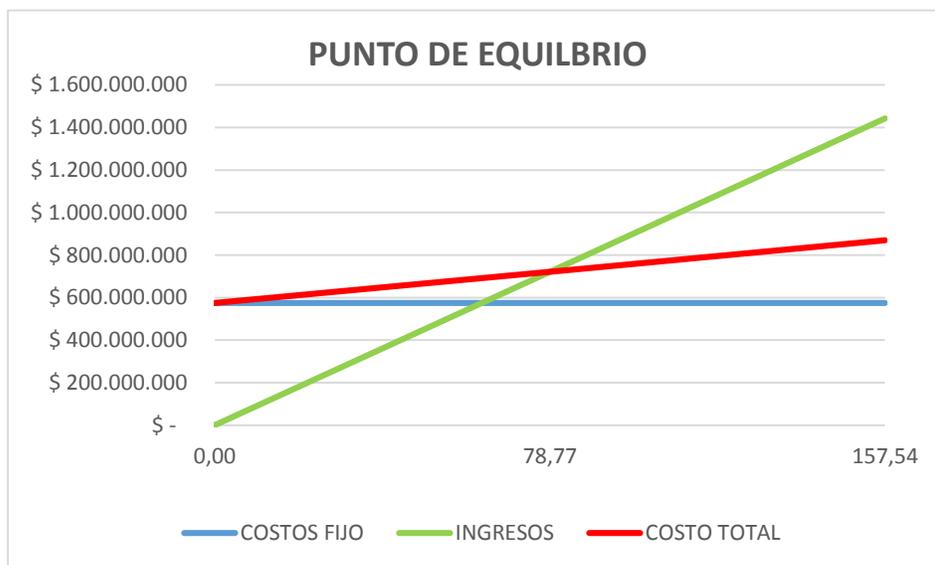
Tabla 53. Punto de equilibrio CMJ Consultores.

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO
Diagnósticos	\$ 5.000.000,0	28	\$ 1.400.000,0	22,1
Elaboración de planes	\$ 10.000.000,0	25,6	\$ 2.560.000,0	20,2
Rediseño de procesos	\$ 10.500.000,0	28	\$ 2.940.000,0	22,1
Implementación de APPS	\$ 2.200.000,0	12	\$ 264.000,0	9,5
Capacitaciones	\$ 2.000.000,0	3,2	\$ 64.000,0	2,5
Conferencias	\$ 2.000.000,0	3,2	\$ 64.000,0	2,5
				78,77

TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =

\$ 7.292.000,0

PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP = 78,77 UNIDADES



Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.6.2. TIR y VPN

Lo que se resalta en la tabla 54, es que tanto la Tasa Interna de Retorno y el Valor Presente Neto, son muy atractivos para el inversionista y superan la expectativa del 32% que se fijó para evaluar financieramente el proyecto.

Tabla 54. TIR y VPN CMJ Consultores.

CMJ CONSULTORES					
FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO POR AÑO					
INVERSIÓN AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
\$ -154.150.000	\$ 190.054.000	\$ 44.066.134	\$ 119.298.146	\$ 172.260.730	\$ 293.325.395
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO			\$ 149.185.748,65		
TASA INTERNA DE RETORNO			90,36%		

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

El cálculo del VPN, se realiza trayendo a Valor Presente el Flujo de Caja Libre Proyectado de cada año con una tasa de rendimiento esperado por los inversionistas del 32%.

8.6.3. WACC

Para calcular el Costo Promedio Ponderado del Capital WACC por sus iniciales en inglés (Weighted Average Cost of Capital), se tuvo en cuenta las recomendaciones de (Corficolombiana, 2018) se realizaron las siguientes consideraciones:

- La estructura de la deuda, se realizó mediante el promedio de los pasivos de los 5 años de operación evaluados de CMJ Consultores.
- La estructura del Patrimonio, se realizó mediante el promedio del patrimonio de los 5 años de operación.
- La deuda financiera, se calculó con el promedio de la deuda de los 5 años de operación.
- La tasa impositiva, se estimó en el 34% con el que se ha realizado el ejercicio como impuesto de renta.

- El beta desapalancado, se referencio de acuerdo con el beta de las empresas de servicios.
- Se indicaron los intereses que se pagaran en los 5 años del estudio financiero.

Tabla 55. WACC CMJ Consultores.

WACC CMJ Consultores	Datos
Estructura de Capital Contable	
Deuda	141.422.779
Patrimonio	124.910.394
% Deuda	53,1%
% Patrimonio	46,9%
Deuda Financiera	77.075.000
D/P	1,13
Tasa Impositiva	34,0%
Deuda con Escudo Fiscal	54,5%
Beta	
Beta Desapalancado	1,22
Beta Apalancado	2,35
COK	
Bono del Tesoro USA (5 años)	2,01%
Riesgo País (Promedio proximos 5 años)	5,75%
Premio de Riesgo de Mercado COLOMBIA	3,50%
COK	23,70%
Activos Financiados con Deuda	141.422.779
Intereses de Deuda	70.323.504
Tasa de Interés Implícita	49,7%
WACC	25,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Santos, 2013).

El cálculo del WACC se presenta en la tabla 55 y nos indica que el proyecto es rentable para el inversionista, si la rentabilidad es superior al 25,5%.

8.6.4. Liquidez

CJM Consultores presenta suficiente liquidez para atender el pago de sus pasivos, para efectuar el desarrollo de su core del negocio. (tabla 56)

Tabla 56. Indicador de liquidez CMJ Consultores.

	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Corrientes	\$ 161.750.000	\$ 160.370.230	\$ 203.542.491	\$ 247.757.085	\$ 351.316.346
Pasivos Corrientes	\$ 9.248.000	\$ 19.494.452	\$ 48.355.435	\$ 82.008.367	\$ 119.447.558
Liquidez	17,49	8,23	4,21	3,02	2,94

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.6.5. Capital de trabajo Neto Operativo

Podemos observar que el capital de trabajo operativo que se muestra en la tabla 57, de cada uno de los años representa entre el 15% y el 20% de las ventas, lo cual nos muestra que se deben destinar estos porcentajes de las ventas para poder cumplir con el capital de trabajo requerido para poder mantener las operaciones de CMJ Consultores, lo cual es positivo, ya que va a ser fácilmente alcanzable el capital requerido para poder operar.

Tabla 57. Indicador de Capital de trabajo CMJ Consultores.

	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Corrientes	\$ 161.750.000	\$ 160.370.230	\$ 203.542.491	\$ 247.757.085	\$ 351.316.346
Pasivos Corrientes	\$ 9.248.000	\$ 19.494.452	\$ 48.355.435	\$ 82.008.367	\$ 119.447.558
KTNO	\$ 152.502.000	\$ 140.875.778	\$ 155.187.056	\$ 165.748.718	\$ 231.868.788

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.6.6. Nivel de endeudamiento

Tabla 58. Nivel de endeudamiento CMJ Consultores.

	2020	2021	2022	2023	2024
Pasivos	\$ 163.398.000	\$ 137.228.059	\$ 119.476.059	\$ 93.464.373	\$ 119.447.558
Activos	\$ 181.350.000	\$ 175.070.230	\$ 213.342.491	\$ 252.657.085	\$ 351.316.346
Nivel de endeudamiento	90%	78%	56%	37%	34%

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

El nivel de endeudamiento mostrado en la tabla 58, nos indica que existen riesgos en los primeros 2 años si existe algún imprevisto que afecte las operaciones, pues sería difícil cumplir con las obligaciones financieras si no se desata el objeto social como se presupuesta.

8.6.7 Nivel de endeudamiento financiero

Como se observa en la tabla 59, el porcentaje de las ventas que está comprometido para

las obligaciones financieras es inferior al 25%, lo cual facilitará el pago de estas obligaciones.

Tabla 59. Nivel de endeudamiento financiero CMJ Consultores.

	2020	2021	2022	2023	2024
Obligaciones financieras	\$ 154.150.000	\$ 117.733.607	\$ 71.120.624	\$ 11.456.005	\$ 0
Ventas	\$ 750.000.000	\$ 851.808.300	\$ 966.333.772	\$1.095.117.756	\$ 1.241.229.735
Endeudamiento financiero	21%	14%	7%	1%	0%

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.6.8 Nivel de carga financiera

El nivel de carga financiera es menor al 5%, lo cual nos indica que el compromiso de las ventas respecto a los gastos financieros es muy bajo, como se observa en la tabla 60.

Tabla 60. Nivel de carga financiera CMJ Consultores.

	2020	2021	2022	2023	2024
Gastos financieros	\$ -	\$ 34.469.977	\$ 24.273.387	\$ 11.221.751	\$ 358.389
Ventas	\$ 750.000.000	\$ 851.808.300	\$ 966.333.772	\$1.095.117.756	\$ 1.241.229.735
Nivel carga financiera	0%	4%	3%	1%	0%

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.6.9 Nivel de cobertura de intereses

Se puede observar en la tabla 61, que el nivel de cobertura en el segundo año es del 38%, lo cual representa un riesgo si se presenta alguna situación en los ingresos que se debe tener en cuenta, para los demás años, está por debajo del 15% y es adecuado para el proyecto, por lo que no representa un problema financiero a tener en cuenta.

Tabla 61. Nivel de cobertura de intereses CMJ Consultores.

	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad operativa	\$ 27.200.000	\$ 91.806.600	\$ 166.495.254	\$ 252.422.831	\$ 351.674.735
Intereses	\$ -	\$ 34.469.977	\$ 24.273.387	\$ 11.221.751	\$ 358.389
Cobertura intereses	0%	38%	15%	4%	0%

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.6.10 Nivel de apalancamiento total

Debido al nivel de apalancamiento tan alto en los primeros años, es difícil realizar inversiones antes del año 4. (tabla 62)

Tabla 62. Nivel de apalancamiento total CMJ Consultores.

	2020	2021	2022	2023	2024
Pasivos	\$ 163.398.000	\$ 137.228.059	\$ 119.476.059	\$ 93.464.373	\$ 119.447.558
Patrimonio	\$ 17.952.000	\$ 37.842.171	\$ 93.866.433	\$ 159.192.713	\$ 231.868.788
Apalancamiento total	910%	363%	127%	59%	52%

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.6.11 Margen bruto

El margen bruto de CMJ Consultores se mantiene constante durante los 5 años analizados, lo cual nos indica que los costos de la operación se mantienen en el tiempo, como se puede ver en la tabla 63.

Tabla 63. Margen bruto CMJ Consultores.

	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad bruta	\$ 606.500.000	\$ 688.591.400	\$ 780.690.869	\$ 883.967.519	\$ 1.001.067.456
Ventas	\$ 750.000.000	\$ 851.808.300	\$ 966.333.772	\$1.095.117.756	\$ 1.241.229.735
Margen bruto	81%	81%	81%	81%	81%

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.6.12 Margen operacional

Después de cumplir con todos los costos administrativos, el margen operacional muestra

un indicador bajo en el primer año, que se normaliza y tiende a incrementarse a partir del segundo año de operación. (tabla 64)

Tabla 64. Margen operacional CMJ Consultores.

	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad operativa	\$ 27.200.000	\$ 91.806.600	\$ 166.495.254	\$ 252.422.831	\$ 351.674.735
Ventas	\$ 750.000.000	\$ 851.808.300	\$ 966.333.772	\$1.095.117.756	\$ 1.241.229.735
Margen operacional	4%	11%	17%	23%	28%

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.6.13 Margen antes de impuestos

El margen de la utilidad antes de impuestos es alto a partir del tercer año, lo cual indica que las operaciones son rentables en el largo plazo. (tabla 65)

Tabla 65. Margen antes de impuestos CMJ Consultores.

	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad antes de imp	\$ 27.200.000	\$ 57.336.623	\$ 142.221.867	\$ 241.201.080	\$ 351.316.346
Ventas	\$ 750.000.000	\$ 851.808.300	\$ 966.333.772	\$1.095.117.756	\$ 1.241.229.735
Margen antes de imp	4%	7%	15%	22%	28%

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.6.14 Margen neto

El margen neto a partir del tercer año de operaciones es superior al 9,7%, lo cual garantiza unas operaciones a futuro rentables y atractivas para el inversionista. (tabla 66)

Tabla 66. Margen Neto CMJ Consultores.

	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad Neta	\$ 17.952.000	\$ 37.842.171	\$ 93.866.433	\$ 159.192.713	\$ 231.868.788
Ventas	\$ 750.000.000	\$ 851.808.300	\$ 966.333.772	\$1.095.117.756	\$ 1.241.229.735
Margen util neta	2,4%	4,4%	9,7%	14,5%	18,7%

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.6.15 Rentabilidad

La rentabilidad sobre los activos en el primer año no representa una oportunidad para el inversionista pues es apenas del 10%, pero a partir del segundo año la rentabilidad aumenta hasta llegar al 66% en el quinto año, lo cual es muy atractivo desde el punto de vista de la rentabilidad, lo cual hace viable el proyecto. (tabla 67)

Tabla 67. Rentabilidad sobre los activos CMJ Consultores.

	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad Neta	\$ 17.952.000	\$ 37.842.171	\$ 93.866.433	\$ 159.192.713	\$ 231.868.788
Activos	\$ 181.350.000	\$ 175.070.230	\$ 213.342.491	\$ 252.657.085	\$ 351.316.346
Rentabilidad sobre los activos	10%	22%	44%	63%	66%

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.7. Fuentes de financiación

Para las inversiones fijas requeridas y el capital de trabajo de los dos primeros meses se requiere un capital de \$154150.000, los cuales serán financiados por una entidad financiera con un préstamo a 43 meses a una tasa de 28% EA, por ser el inversionista un empresario nuevo, se tiene derecho a un año de gracia. El cálculo de las cuotas a pagar se muestra en la tabla 68.

Tabla 68. Fuentes de financiación CMJ Consultores

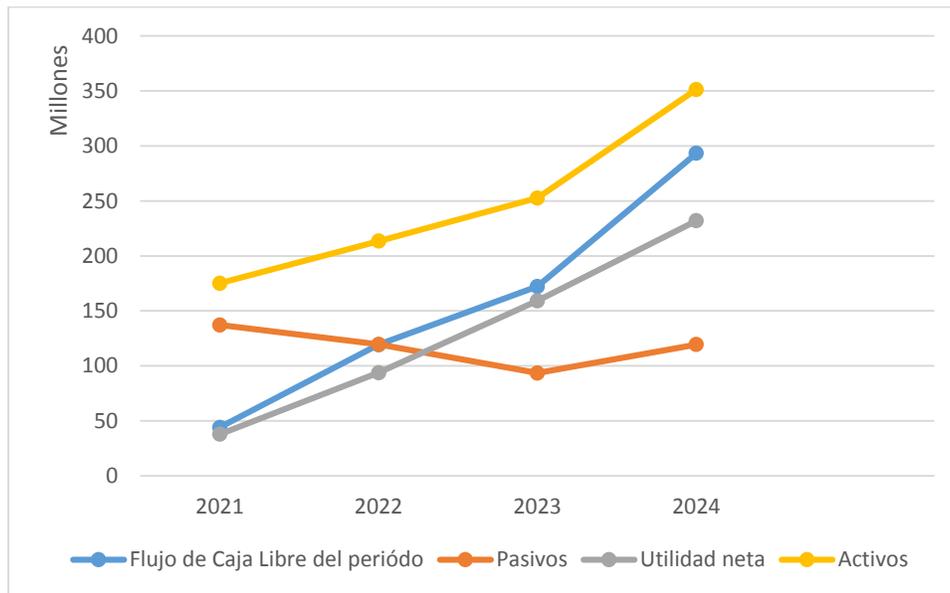
AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
0				\$ 154.150.000,00
2020	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 154.150.000
2021	\$ -70.886.370	\$ -36.416.393	\$ 34.469.977	\$ 117.733.607
2022	\$ -70.886.370	\$ -46.612.983	\$ 24.273.387	\$ 71.120.624
2023	\$ -70.886.370	\$ -59.664.618	\$ 11.221.751	\$ 11.456.005
2024	\$ -11.814.395	\$ -11.456.005	\$ 358.389	\$ 0

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

8.8. Evaluación financiera

De acuerdo al análisis financiero realizado, se encuentra que el proyecto es viable financieramente, pues se cuenta con indicadores saludables y que, aunque en el corto plazo no son tan favorables, en el largo plazo representa una gran oportunidad para el inversionista, soportado por una TIR muy interesante desde el punto de vista financiero del 90,36%, superior a la WACC calculada operativamente para CMJ Consultores que es del 25,5%, lo cual se ve reflejado en la figura 39, donde se puede ver un comportamiento financiero saludable e incremental a través de los años.

Figura 39. Principales cifras financieras CMJ Consultores.



Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero. (Reyes,2013)

CAPITULO 9

ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

9.1 Componente sostenible de CMJ Consultores

Dentro de las declaraciones misionales de las compañías, hoy en día el concepto de sostenibilidad ha tomado mayor importancia, cuando es entendida como la manera en que las actividades de una organización protegen a la sociedad y la mejoran. (Mora & Martín, 2013). Para CMJ Consultores se convierte en el eje fundamental de su cadena de valor y la incorpora desde sus diferentes dimensiones.

Para detallar este componente, es importante describir la importancia que tiene la sostenibilidad en el eje central del desarrollo de la idea de negocio, que son las cadenas de abastecimiento. Hoy en día las cadenas de abastecimiento a nivel global, tienen un impacto directo en la sostenibilidad en todas sus dimensiones, pues por medio de la estructuración de su funcionamiento, incorporan elementos que son vitales para generar un equilibrio en el impacto social, ambiental, económico y de gobernanza. (Maturana, 2016)

Es por ello, que CMJ Consultores entiende la responsabilidad que tiene al respecto por el impacto que tendrá en la estructuración de todos sus servicios y ha decidido estructurar dentro de sus metodologías un capítulo importante, y es el de incorporar la sostenibilidad como elemento vital en las propuestas de generación de valor de las cadenas de abastecimiento de sus clientes.

9.2. Dimensión social

Para CMJ Consultores, esta dimensión en el contexto de la sostenibilidad es el más importante, pues somos conscientes que la forma en que se reestructuren las cadenas de abastecimiento de nuestros clientes, van a tener un impacto social directo o indirecto; por ello hemos estructurado desde nuestra alineación estratégica el concepto de la sostenibilidad como un valor asociado a todos nuestros proyectos.

Se incorporan como elementos de esta dimensión en CMJ consultores, de acuerdo con las recomendaciones dadas por (Fernández, Muñoz & Rivera, 2010), los siguientes aspectos:

- **Diversidad:** Dentro de las operaciones de CMJ Consultores, se propiciará por el respeto a la diversidad cultural en las relaciones de todos sus grupos de influencia (Colaboradores, proveedores, clientes, otros), mediante acciones claras donde se evite a toda costa actos de discriminación.
- **Igualdad de oportunidades:** Dentro de los pilares corporativos, se incluirá la igualdad en las oportunidades con todos los colaboradores y en ámbito de competencia limpia y se brindarán todos los apoyos necesarios para que la participación sea plural y equitativa.
- **Equilibrio entre la vida profesional y privada:** Como eje fundamental del desarrollo de las operaciones, se generarán espacios para los colaboradores para que puedan equilibrar de la manera adecuada el trabajo y la vida privada en familia, mediante el concepto de cumplimiento de metas y no cumplimiento de horarios. Como política corporativa, no se realizarán labores los días sábados y se dispondrá además de los cumplimientos de ley, con espacios adicionales para que los colaboradores compartan con sus familias y en el desarrollo de su tiempo libre.
- **Formación y desarrollo profesional:** Se brindarán los espacios y todo el apoyo requerido para el crecimiento profesional de los colaboradores.
- **Impacto social:** Como componente de su enfoque sostenible, se dispondrán espacios para acompañamiento de los clientes para que incorporen estos principios de sostenibilidad en el desarrollo de sus cadenas de abastecimiento, contribuyendo a la expansión de este enfoque en las Pymes colombianas.

9.3. Dimensión ambiental

En esta dimensión CMJ Consultores, incorpora dentro de su cultura organizacional y en sus lineamientos estratégicos los siguientes aspectos de acuerdo lo sugerido por (Fernández, Muñoz & Rivera, 2010):

- **Uso de los recursos:** Como política corporativa, CMJ Consultores será una empresa bajo el enfoque de cero papeles, para ello se realizarán las actividades requeridas para que nuestras operaciones no tengan ningún impacto negativo para el medio

ambiente, contribuyendo a la sostenibilidad de los ecosistemas del planeta.

- Manejo de residuos: Dentro de las instalaciones de CMJ Consultores, se incluirán los conceptos de manejo adecuado de los residuos que se presenten en la oficina, al igual que incorporar una cultura del reciclaje que sea evidenciada en el desarrollo de los proyectos en las instalaciones de los clientes.
- Impacto en los proyectos: La responsabilidad de las operaciones es vital en incluir dentro de las recomendaciones a los clientes, la incorporación de prácticas de cadena de abastecimiento sostenibles que permitan mediante acciones concretas, garantizar minimizar en sus operaciones los impactos al medio ambiente, mediante la adecuada utilización de recursos y evitar al máximo los impactos negativos de las emisiones al medio ambiente.

9.4. Dimensión económica

Este proyecto incorpora dentro de su enfoque sostenible, los siguientes elementos desde el punto de la dimensión económica:

- Impacto en generación de empleos: Mediante la incorporación de buenas prácticas en cadenas de abastecimiento de los clientes, se espera mejorar la productividad empresarial, lo cual influirá positivamente en la productividad y el aumento y generación de nuevos empleos.
- Aspectos de calidad: Se incorpora como política corporativa, la entrega de resultados con calidad bajo los criterios que serán definidos en la puesta en marcha de las operaciones y siempre consensuados con los clientes.
- Garantizar la sostenibilidad a largo plazo: Todas las decisiones frente a los retos de la operación, serán tomadas para garantizar la continuidad de la organización al largo plazo, y manteniendo la premisa de cumplir con todas las obligaciones que se derivan del ejercicio de las actividades de la organización.
- Precios accesibles para las Pymes: Es una de las bases del proyecto y es poder llevar los conocimientos en buenas prácticas y la tecnología en las cadenas de abastecimiento a precios que las Pymes puedan pagar sin afectar sus operaciones.
- Relaciones con proveedores: Se garantizará siempre un trato justo en la relación y

manteniendo el pago de las obligaciones con los proveedores al día de acuerdo con las condiciones pactadas inicialmente con ellos.

9.5. Dimensión de gobernanza

En esta dimensión es importante resaltar que para CMJ Consultores, los principios de la gobernanza se regirán bajo los siguientes principios:

- Comportamiento ético y responsable: Es una característica vital del manejo de las operaciones en todos sus ámbitos desde el gobierno corporativo, hasta todas las actividades desarrolladas por los colaboradores con todos los interesados.
- Transparencia: Todas las acciones y decisiones que se tomen serán transparentes y se comunicaran de la misma manera en los momentos propicios, buscando generar confianza en las relaciones con todos los interesados en la organización.
- Equilibrio de las necesidades de todos los involucrados.
- Manejo de conflictos: Se manejarán desde el primer momento en que se presenten y de manera conciliatoria para minimizar el impacto en las actividades normales de la organización.

10. CONCLUSIONES

- Con el modelo de negocio desarrollado, se logra demostrar que CMJ Consultores es un proyecto viable, ya que con la experiencia del socio principal se ha podido demostrar conocimiento del mercado, garantizar los recursos necesarios para arrancar las operaciones mediante un análisis detallado de todos los aspectos que requiere la operación y adicionalmente se han podido potencializar los conocimientos técnicos requeridos, durante la realización de la maestría en todos los conceptos y teorías aplicables a la cadena de abastecimiento.
- A pesar que se pudo evidenciar que no es fácil entrar al sector por parte de CMJ Consultores, por el poder que tienen los proveedores, consumidores y la gran rivalidad, que harían un sector poco atractivo en general; sin embargo, representa una gran oportunidad en el mercado objetivo de entrada para servicios que generen un mayor valor y que estén acompañados de enfoques tecnológicos que permiten nivelar la fuerza de las diferentes amenazas.
- CMJ Consultores es una idea innovadora, ya que permite llevar de una manera práctica y económicamente viable los principios de la Gerencia de la Cadena de Abastecimiento a un mercado que requiere cambios importantes para mejorar la competitividad, incorporando elementos tecnológicos que se pueden administrar fácilmente por medio de Apps.
- Con el análisis del potencial del mercado, las ventajas competitivas y las cifras financieras, se puede evidenciar la viabilidad de la idea que parte de la esencia de la consultoría que existe hoy en día, estableciendo una especialización concreta, partiendo de necesidades de volverla asequible para las PYMES en Colombia, y que se complementa con el desarrollo de aplicaciones tecnológicas tipo APPS fáciles de implementar, desarrolladas internamente, que permiten dar una consultoría integral en el campo de la cadena de abastecimiento.

- Las tendencias del mercado objetivo, representan una gran oportunidad para CMJ Consultores, ya que, de acuerdo al análisis realizado, existen tendencias que están acorde con los servicios ofertados. La descripción de los clientes objetivo, fueron detallados de acuerdo al análisis del mercado realizado, lo cual garantiza una acertada segmentación del mercado para iniciar operaciones y alinear toda la estrategia del negocio a ese segmento.
- De acuerdo a los resultados de la investigación y el análisis del mercado, las oportunidades son muy grandes para CMJ Consultores en el mercado objetivo definido, ya que existe un potencial del 67% que las empresas Pymes contraten un servicio de consultoría de CMJ Consultores.
- De acuerdo al análisis financiero realizado, se encuentra que el proyecto es viable financieramente, pues se cuenta con indicadores saludables y que, aunque en el corto plazo no son tan favorables, en el largo plazo representa una gran oportunidad para el inversionista, soportado por una TIR muy interesante desde el punto de vista financiero del 90,36%, superior a la WACC calculada operativamente para CMJ Consultores que es del 25,5%.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 83–96.
- Alonso, V. M. (2012). *Manual de consultoría administrativa* (Plaza y Vá). México.
- Bancoldex. (2013). Clasificación de las empresas. Retrieved from <https://www.bancoldex.com/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-2344>
- Barney, J. (1991). *Vrio - Value, Rare, Costy to imitate and Exploited by Organization*.
- Berdugo Cotera, E. e. (2010). *Formación de empresarios, emprendimiento y creación de empresas*. (D. e Impresiones, Ed.). Bogotá.
- Bowersox, D., J. Closs, D., & J Cooper, M. B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. (M. G. Hill, Ed.), □□ □□□□□ (Segunda Ed, Vol. 6). Mexico.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Bogotá ciudad de oportunidades para los negocios - Balance y perspectivas de la economía Bogotana 2018-2019*. Bogotá. Retrieved from [https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22551/Balance y perspectivas de la Economía Bogotana 2018-2019.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22551/Balance_y_perspectivas_de_la_Economía_Bogotana_2018-2019.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved April 10, 2019, from <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro, Estrategía, Planeación y Operación* (Quinta Ed.). México: Pearson education.
- Colombia Productiva. (2018). Diez errores comunes en las pymes que las hacen menos productivas. Retrieved from <https://www.ptp.com.co/ptp-capacita/tips-de-productividad/diez-errores-comunes-en-las-pymes-que-las-hacen-me>
- Corficolombiana. (2018). Rentabilidad del capital propio (Ke), 1–12. Retrieved from https://www.corficolombiana.com/wps/wcm/connect/corficolombiana/496983d9-b99d-452e-a19a-98e133f0f874/180724+Informe+Rentabilidad+del+Capital+Propio.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=496983d9-b99d-452e-a19a-98e133f0f874
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. (Pearson, Ed.) (Novena

- Edi). México.
- Díaz Gómez, H. B., García Cáceres, R. G., & Porcell Mancilla, N. (2008). Las Pymes: Costos en la cadena de abastecimiento. *Revista EAN*, 5–22.
- Dinero. (2014). Crecimiento continuo. Retrieved from <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118>
- Dinero. (2016). Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. *Dinero*. Retrieved from <https://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Dinero. (2018, September). Ranking de las 1.000 Pymes más grandes del país. 550. Retrieved from <https://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/ranking-de-las-mil-pymes-mas-grandes-del-pais/261895>
- Dinero. (2019). ¿A que se enfrentan las Pymes en 2019? Retrieved from <https://www.dinero.com/economia/articulo/a-que-se-enfrentan-las-pymes-en-2019-en-latinoamerica/268226>
- Dini, M., & Stumpo, G. (2018). *MiPYMES en Amperica LATina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago de Chile. Retrieved from www.cepal.org/es/suscripciones
- Dos, Santos, Ma. A. (2017). *Investigación de mercados: manual universitario* (Diaz Santo).
- Economía aplicada. (2019). 2019: ¿Cuántas empresas hay en Colombia? Retrieved March 30, 2019, from <http://www.economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia#top>
- Fernández, I. M. A., Muñoz, T. M. J., & Rivera, L. J. M. (2010). *El gobierno corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa*.
- Fixer. (2018). Fixer-Gestión de proyectos. Retrieved from <http://fixner.com/gestion-de-proyectos-construccion-reformas>
- Forero, A. (2018). El panorama de las pymes rumbo a la internacionalización. Retrieved February 5, 2019, from <https://www.analdex.org/2019/01/09/el-panorama-de-las-pymes-rumbo-a-la-internacionalizacion/>
- Franco Ángel, M., & Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de

- sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 81–91. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2968>
- Guasch, J. (2011). *La logística como motor de la competitividad en América Latina y el Caribe*. *BID*. Retrieved from [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5091/La logística como motor de la competitividad en América Latina y el Caribe.pdf?](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5091/La_logística_como_motor_de_la_competitividad_en_América_Latina_y_el_Caribe.pdf?)
- Innovar. (2018). *Innovar tecnologías*. Retrieved from <https://www.innovartecnologias.com/soluciones/gestion-proyectos-dynamics-crm-project-service-automation/asignacion-recursos-proyectos/>
- Maturana, S. (2016). Nike lo hizo.... Retrieved from https://www.claseejecutiva.cl/wp-content/uploads/2016/05/Curso-Logistica-Clase-Ejecutiva-UC_02.pdf
- MINCOMERCIO. (2005). *Tipos de empresas*. Retrieved from <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=11416>
- MINTIC. (2014). *Empresarios reconocieron la importancia de las TIC para aumentar la competitividad de sus negocios*. Retrieved from <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-5895.html>
- Montiel, V. A. (2017). *El mobile marketing y las apps*. (UOC, Ed.).
- Mora, L., & Martín, M. (2013). *Logística inversa y ambiental: Retos y oportunidades en las organizaciones modernas*. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>
- Portafolio. (2013). *Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país*. *Portafolio*. Retrieved from <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-pais-85830>
- PTP, P. de transformación productiva. (2017). *Plan de negocios 2017 - PTP TI Y DESARROLLO DE SOFTWARE*. Bogotá.
- Quiñonez Rizo, E. (2019). *MIPYMES Y COMPRAS PÚBLICAS EN COLOMBIA*. Retrieved from <https://acopi.org.co/Mipymes-y-compras-públicas-en-colombia.pdf>
- Quintero Castro, R. (2016). *Retos de las Pymes-ACOPI*. Retrieved from <https://acopi.org.co/investigaciones/>
- Revista semana. (2015). *Pymes y tecnología: una relación todavía tormentosa*. *Revista Semana*. Retrieved from <https://www.semana.com/tecnologia/articulo/pymes->

tecnologia-una-relacion-todavia-tormentosa/436480-3

- Reyes, Mauricio. (2013). Simulador financiero. Instituto de emprendimiento, liderazgo e innovación - Universidad EAN.
- Sanabria, J. (2017). La logística de la cadena de abastecimiento, un desafío gerencial del siglo XXI. *Revista Logística*. Retrieved from <https://revistadelogistica.com/actualidad/la-logistica-de-la-cadena-de-abastecimiento-un-desafio-gerencial-del-siglo-xxi/>
- Sandoval, JH; Guerrero, D. (2010). *Modelo de gestión de empresas familiares*. (Scielo, Ed.). Bogotá.
- Santos, F. (2013). Excel avanzado.com. Retrieved from <https://www.excel-avanzado.com/10416/calculo-del-wacc-excel.html>
- Supply Chain Council (SCOR). (2008). *Supply Chain Operations Reference model (SCOR)*. USA.
- Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (1999). *Results based Leadership*. (Harvard Business School Press., Ed.). Boston, Massachusetts. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?id=2pucMiEH00cC&lpg=PA8&ots=pa2x5upWOw&dq=Results based Leadership&lr&hl=es&pg=PA8#v=onepage&q=Results based Leadership&f=false>