

SERVICIO DE CONSULTORÍA COLABORATIVA MEDIANTE PLATAFORMA DIGITAL COMO EMPRENDIMIENTO
DE ALTO IMPACTO PARA EMPRESAS EN BOGOTÁ D.C., Y SUS ALREDEDORES.

REALIZADO POR: IVÁN JULIÁN CENDALES MONTENEGRO

PRESENTADO AL DOCENTE: JAIRO ALEJANDRO MUNAR MERCADO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

INNOVACIÓN / INVESTIGACIÓN MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

BOGOTÁ D.C.

2020

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad y fecha (día, mes, año)

Dedicatoria

Para Dios, mi Mamá Ana Mariela, mi Papá José Enrique y mi Novia Luz Marina. Muchas gracias por todo el Amor, soporte e inspiración que me han brindado.

“El único instrumento que los hombres tenemos tanto para perfeccionarnos como para vivir dignamente es la educación”. Santo Tomás de Aquino

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	4
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE FIGURAS	9
OBJETIVOS.....	10
1 INTRODUCCIÓN.....	11
2 ANÁLISIS DE ENTORNOS / SECTOR.....	14
2.1 Análisis del Macroentorno	14
2.1.1 Comportamiento de la economía colombiana	15
2.1.2 Calificación de riesgo crediticio público de Colombia	18
2.1.3 Incidencia sobre el proyecto a desarrollar	19
2.1.4 Análisis PESTEL	21
2.2 Análisis del Microentorno	25
2.2.1 Las 5 Fuerzas de Porter	25
3 ESTUDIO DE MERCADOS	29
3.1 Investigación, Desarrollo e Innovación	29
3.2 Análisis del Sector Económico	31
3.3 Análisis del Mercado	34
3.3.1 Descripción y análisis del producto	34

3.3.2	Análisis de la demanda – Consumidor o Cliente.....	37
3.3.2.1	Arquetipo de cliente	37
3.3.2.2	Mapa de empatía	39
3.3.3	Segmentación objetivo del Proyecto.....	40
3.3.3.1	Tamaño del Mercado	40
3.3.3.2.	Participación en el Mercado y Demanda Potencial	42
3.3.4	Modelo de negocio Canvas	44
3.4	Análisis de la oferta y de la competencia.....	46
3.4.1	Análisis de los precios.....	50
3.5	Investigación de mercados (población y muestra)	53
3.6	Proyecciones de venta	60
4	ESTUDIO TÉCNICO/OPERACIONAL	62
4.1	Ficha Técnica	62
4.2	Análisis de Procesos de Producción	63
4.3	Plan de Producción	64
4.4	Plan de Compras	64
4.5	Análisis de Costos.....	65
4.6	Análisis de la Infraestructura	65
5	ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	66
5.1	Estructura Organizacional.....	66

5.2	Análisis de Cargos	66
5.3	Costos Administrativos	69
5.4	Tipos de Sociedades.....	70
5.5	Permisos y Licencias.....	71
5.6	Impuestos y Tasas	72
6	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	73
6.1	Estrategias de Mercadeo	73
6.2	Estrategia Organizacional	75
6.3	Análisis de Procesos Organizacionales.....	79
7	FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	80
7.1	Estudio Económico.....	80
7.2	Costos.....	80
7.3	Punto de Equilibrio.....	81
7.4	Presupuestos.....	83
7.5	Flujo de Caja.....	84
7.6	Estados Financieros.....	85
7.7	T.I.R, V.P.N., T.I.O.	87
8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
9	BIBLIOGRAFÍA.....	89
10	ANEXOS	96

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.Incidencia sobre el proyecto.	20
Tabla 2.Perfil estratégico del entorno.	24
Tabla 3.Amenazas y Oportunidades para el proyecto.	26
Tabla 4.Metas a 2032 del sector BPO, KPO e ITO.	32
Tabla 5.Tendencias del sector BPO, KPO e ITO.	34
Tabla 6.Descripción del servicio.	35
Tabla 7.Arquetipo de cliente MiPyme.	37
Tabla 8.Arquetipo de cliente Profesional independiente.	38
Tabla 9.Segmentación de mercado.	40
Tabla 10.Tamaño del mercado local.	41
Tabla 11.Tamaño de empresas en Colombia.	42
Tabla 12.Participación en el mercado y demanda potencial.	43
Tabla 13.Competidores para el proyecto	46
Tabla 14.Matriz de Perfil Competitivo MPC.	48
Tabla 15.Perfil Competitivo.	49
Tabla 16.Precios de mercado.	51
Tabla 17.Precios mínimos estimados de los servicios.	53
Tabla 18.Tarifas mínimas.	53
Tabla 19.Tabla de hallazgos e iteraciones.	57
Tabla 20.Proyección de ventas anuales.	60
Tabla 21.Ficha técnica del servicio.	62
Tabla 22.Convenciones para diagrama de flujo de proceso.	64

Tabla 23.Equipos Tecnológicos.	65
Tabla 24.Conocimientos y competencias laborales.....	67
Tabla 25.Perfil de cargo Gerente General.....	67
Tabla 26.Perfil de cargo Profesional de servicio.	68
Tabla 27.Costos administrativos.	69
Tabla 28.Sociedades mercantiles en Colombia.	70
Tabla 29.Costos de matrícula en el registro mercantil.	72
Tabla 30.Tarifa de impuesto de renta.....	72
Tabla 31.Salario mínimo e IPC.	80
Tabla 32.Costos proyectados.....	81
Tabla 33.Presupuesto de funcionamiento 2021 estimado para 2 trabajadores.	83
Tabla 34.Flujo de caja proyectado a 2023.	84
Tabla 35.Estado de resultados proyectados a 2023.	85
Tabla 36.Balance general.	86
Tabla 37.T.I.R., V.P.N., T.I.O.	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.PIB vs TRM.....	15
Figura 2.Meta de inflación, inflación total al consumidor y tasa de interés de política monetaria.	16
Figura 3.IPC de Colombia.	17
Figura 4.Calificación de riesgo crediticio público de Colombia	19
Figura 5.Análisis PESTEL.	21
Figura 6.Las 5 Fuerzas de Michael E. Porter.	26
Figura 7.Árbol de problemas.....	29
Figura 8.Servicios TI en Colombia.	31
Figura 9.Porcentaje de empresas que subcontratan servicios por sector.....	33
Figura 10.Porcentaje de empresas que subcontratan servicios por sector.....	33
Figura 11.Mapa de empatía.....	39
Figura 12.Modelo de negocio Canvas de Colabora Consultores.	45
Figura 13.Encuesta. ¿En qué área de su negocio le interesaría recibir apoyo?.....	55
Figura 14.Encuesta. ¿Qué valora más de un servicio como el ofrecido?.....	56
Figura 15.Flujo de proceso.....	63
Figura 16.Estructura organizacional.	66
Figura 17.Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card).....	77
Figura 18.Mapa estratégico.	78
Figura 19.Propuesta de Marketing Digital.	79
Figura 20.Punto de equilibrio del proyecto.	82
Figura 21.Flujos de caja de Colabora Consultores S.A.S.	87

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un servicio de consultoría virtual para MiPymes, de Bogotá y sus alrededores, en temas de Administración de empresas e Ingeniería. Que dé solución a las necesidades de las compañías y que sirva como fuente de trabajo e ingresos para Profesionales independientes.

Objetivos específicos

- Determinar la viabilidad del proyecto.
- Realizar los estudios de mercado, administración, operación y viabilidad requeridos para que el Proyecto de trabajo de grado logre surgir y mantenerse como una Empresa rentable que ayude al desarrollo social y económico del país.
- Crear un producto mínimo viable que contenga las ventajas competitivas requeridas para incursionar exitosamente en el mercado.

1 INTRODUCCIÓN

Las empresas han existido desde hace mucho tiempo. Surgieron con la intención de generar un producto o prestar un servicio, que sea útil para las personas y que permita un retorno de la inversión vía ventas e ingresos. Todos los días se crean nuevas empresas que buscan suplir esas necesidades de la sociedad y que esperan recibir un beneficio por ello.

Las empresas grandes, medianas o pequeñas han sido el motor de la economía, permitiendo el desarrollo de las comunidades y de los países. El mundo moderno se mueve en un contexto de cambio, innovación, tecnología y competitividad, en el cual muchas empresas pueden sucumbir si no se anticipan a las amenazas u oportunidades que puede traer el futuro. Además en el día a día surgen muchos problemas que amenazan la rentabilidad de los negocios.

Lo anterior se materializó recientemente cuando la tasa de desempleo en Colombia, pasó de 9,4% para junio de 2019 a 19.8% para junio de 2020 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2020), mostrando un incremento por el debilitamiento de la economía debido al COVID-19. Los ingresos de muchas empresas se redujeron, otras cerraron definitivamente y muchos trabajadores quedaron cesantes.

Por otra parte las desigualdades sociales son muchas en nuestro país. Esto se evidencia en el sistema de salud, en el cual muchas personas no cuentan con los ingresos suficientes para acceder al sistema contributivo. En el sistema subsidiado de salud SISBÉN, están inscritos cerca de 38 millones de colombianos y a 22 millones de ellos se les subsidia la salud (Jules, 2019). Que muchos ciudadanos tengan acceso al derecho a la salud es un gran avance pero que sea subsidiado representa un

desbalance en las finanzas públicas. Como solución a esto se puede recurrir al emprendimiento como mecanismo para generar ingresos y progreso social.

El presente documento se enmarca en el área de investigación de la administración de empresas y busca plantear las bases para la creación de un emprendimiento que sea viable en el mercado y que aporte al desarrollo económico del país. Aquí se llega al problema a resolver con este estudio de investigación aplicada, que es la dificultad de conexión entre las Empresas, que presentan problemas o necesidades, con los Profesionales, que tienen el conocimiento para solucionarlos.

La actividad que puede ayudar al mejoramiento de las condiciones socio económicas existentes es la consultoría profesional. Esta se desarrolla a nivel de grandes empresas pero también de forma independiente y por referencia de personas conocidas de una organización.

Como solución se plantea la realización del servicio de consultoría colaborativa mediante una herramienta virtual. En esta las empresas listan sus problemas o proyectos puntuales y los profesionales ofrecen las soluciones a ellos o sus servicios al mercado.

Los objetivos que busca el presente trabajo es realizar los estudios de mercado, administración, operación y viabilidad requeridos para que el Proyecto de trabajo de grado logre surgir y mantenerse como una Empresa rentable que ayude al desarrollo social y económico del país. Por otra parte no se pueden excluir las restricciones de la investigación. Una de ellas es que debe centrarse en aprovechar los conocimientos en administración e ingeniería de su creador. La otra es que no puede demandar una alta inversión económica.

Este estudio es importante por múltiples razones. La primera es que se convierte en una posibilidad de emprendimiento e ingresos para su autor. La segunda es que ayuda a dinamizar la economía nacional, creando beneficios tanto para las Empresas como para los Profesionales. Algo muy importante en el

contexto actual de Pandemia, recesión económica y desempleo. La tercera es que sirve como un medio de estudio académico donde se practica, perfecciona y crea conocimiento dentro del marco de la Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial.

2 ANÁLISIS DE ENTORNOS / SECTOR

2.1 Análisis del Macroentorno

La situación macroeconómica global se encontraba en una etapa de ralentización de la economía desde diciembre de 2019, abriendo las puertas a una etapa de recesión. Factores como la guerra comercial entre China y Estados Unidos, originada por el enfrentamiento de empresas tecnológicas desde el año 2018, ha generado la imposición de tasas arancelarias adicionales para la importación de productos provenientes de los países en conflicto. Por otra parte la producción petrolera ha ido en aumento pero su consumo se ha estancado, lo que ha llevado a generar recortes de producción para evitar la caída del precio del barril de petróleo. Esto ha ocasionado nerviosismo y caída de los mercados.

Para el caso colombiano se esperaba que la economía creciera cercana al 3% anual y se adelantó una reforma tributaria para mantener la sostenibilidad económica futura del país. Sin embargo esto se desarrolló entre las protestas sociales que piden soluciones para las necesidades y expectativas de la población a nivel trabajo, pensional, educación, de políticas anticorrupción y ambientales. Esto con el propósito de disminuir la desigualdad social nacional.

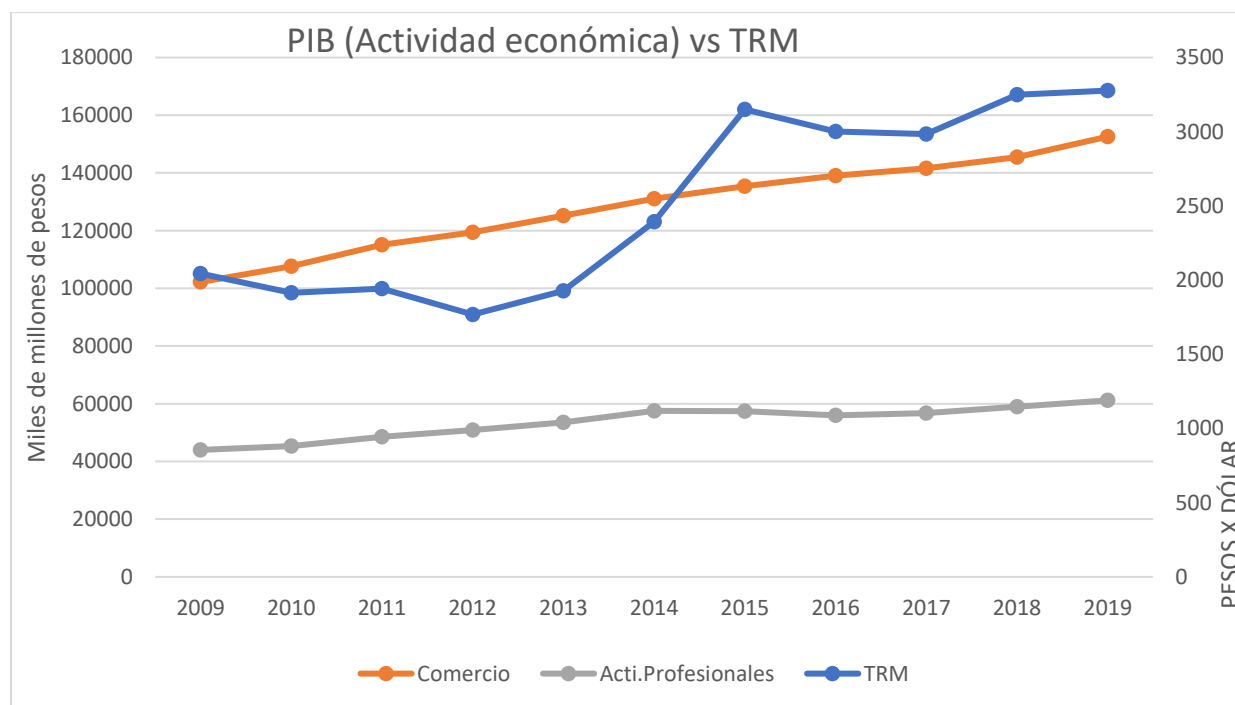
Entre los meses de noviembre y diciembre de 2019, se empezó a dar el contagio del COVID-19 en Wuhan, China, y de allí al resto del mundo, llegando a Colombia el día 06 de marzo de 2020. Esto generó un periodo de aislamiento obligatorio y cierre de fronteras que paralizó a la economía.

A partir de este suceso los consumidores han reducido sus compras a solo los artículos de primera necesidad, alimento y salud. Las empresas han presentado grandes pérdidas por no poder funcionar, la consecuente falta de ingresos y el sostenimiento de nóminas. Ante este panorama se espera una lenta reactivación de la economía en la medida que las empresas puedan retomar labores y se encuentre una vacuna para el COVID-19. Que según los pronósticos de los científicos puede llegar en el segundo semestre del año 2021.

2.1.1 Comportamiento de la economía colombiana

Para entender el comportamiento de la economía colombiana, sus tendencias y manejo por parte del Banco de la República, se realizan las siguientes gráficas y análisis:

Figura 1. PIB vs TRM.

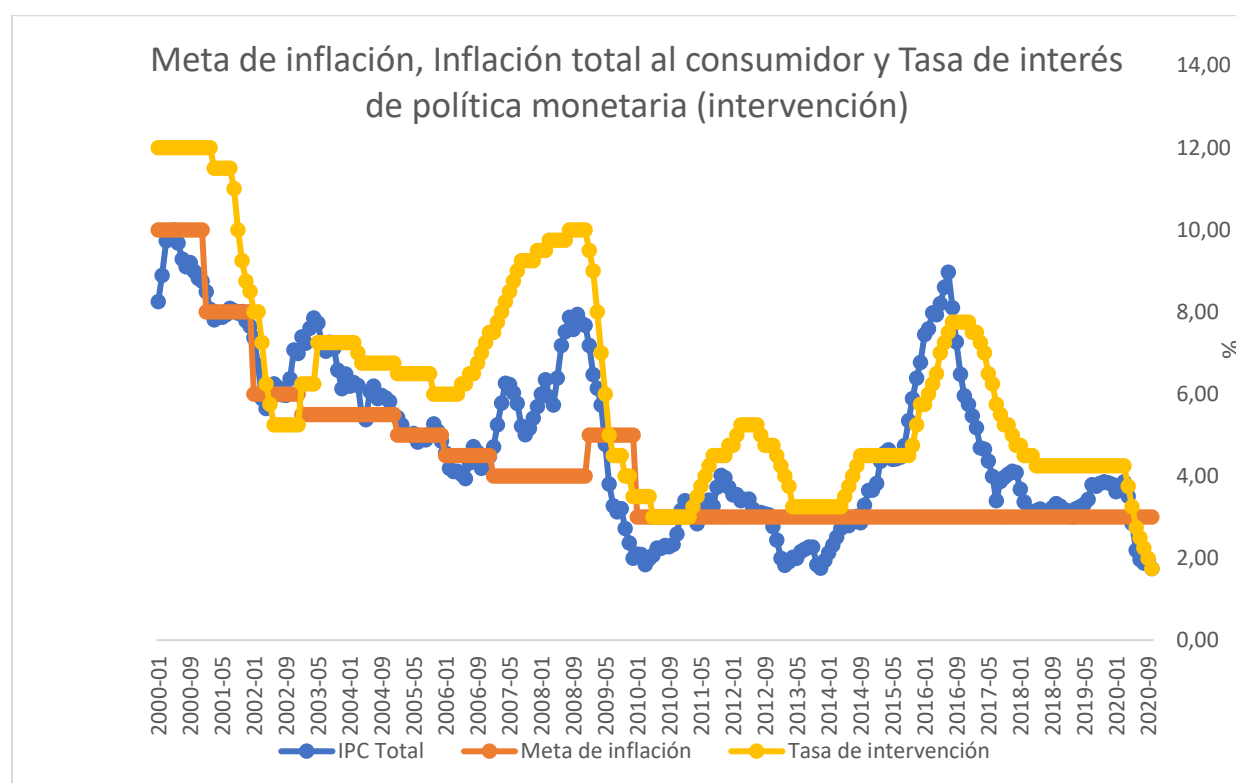


Fuente: DANE (Banco de la República, 2020) (valores a 31 de diciembre de cada año).

La Tasa de cambio representativa del mercado (TRM – Peso por Dólar) en Colombia ha presentado una tendencia al alza en los últimos 10 años, con alzas significativas en el año 2013 y 2020. El primer trimestre de 2020 el dólar finalizó llegando a \$4064.81 (Banco de la República, 2020).

Con la figura 1 se observa que la TRM y el crecimiento del PIB por sectores económicos han tenido, en el largo plazo, aumentos.

Figura 2. Meta de inflación, inflación total al consumidor y tasa de interés de política monetaria.

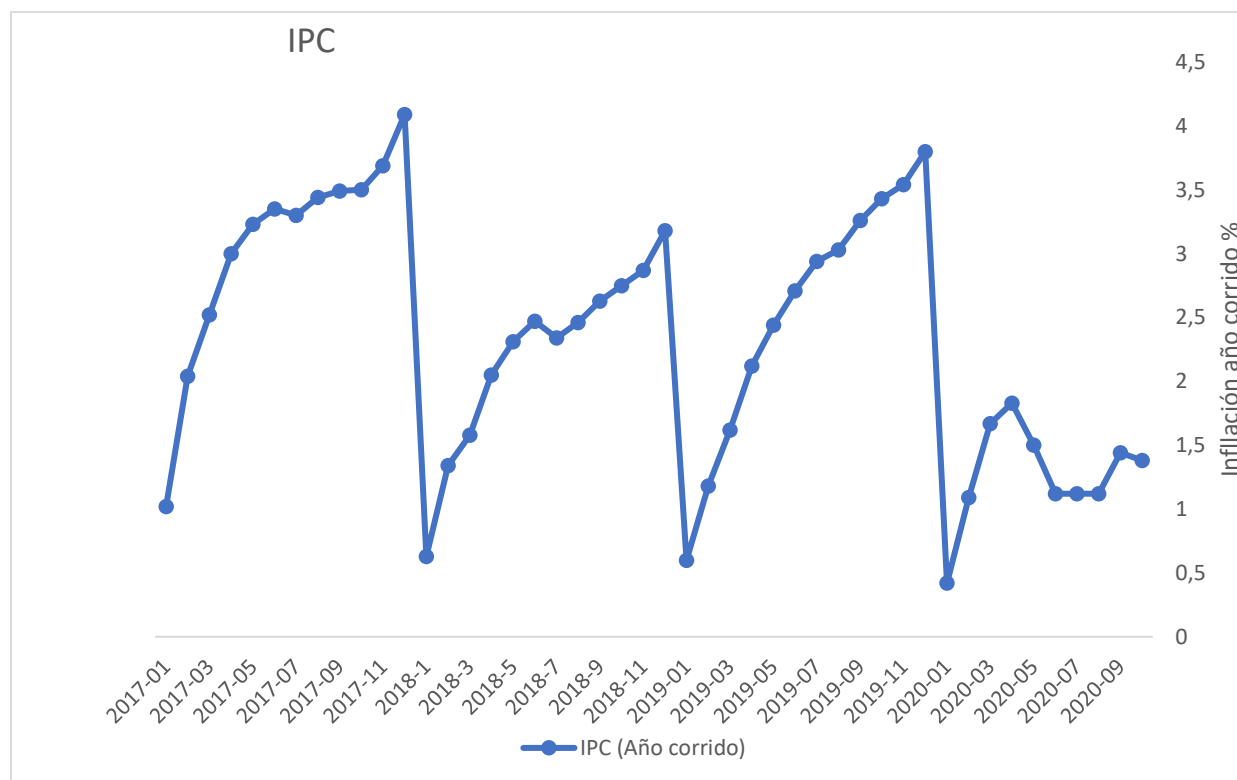


Fuente: DANE (Banco de la República, 2020)

En la figura 2 se observa que la inflación total al consumidor ha presentado una tendencia a la baja en los últimos 20 años.

Actualmente la Junta Directiva de Banco de la República ha fijado una meta de inflación del 3% con una desviación de ± 1 punto porcentual (Banco de la República, 2020). Entre los años 2015 y 2017 la inflación estuvo por encima de la meta. Cada vez que la inflación ha subido, el Banco de la República ha incrementado la Tasa de intervención de política monetaria para contenerla y acercarla a la meta establecida (Banco de la República, 2020).

Figura 3. IPC de Colombia.



Fuente: DANE (Banco de la República, 2020).

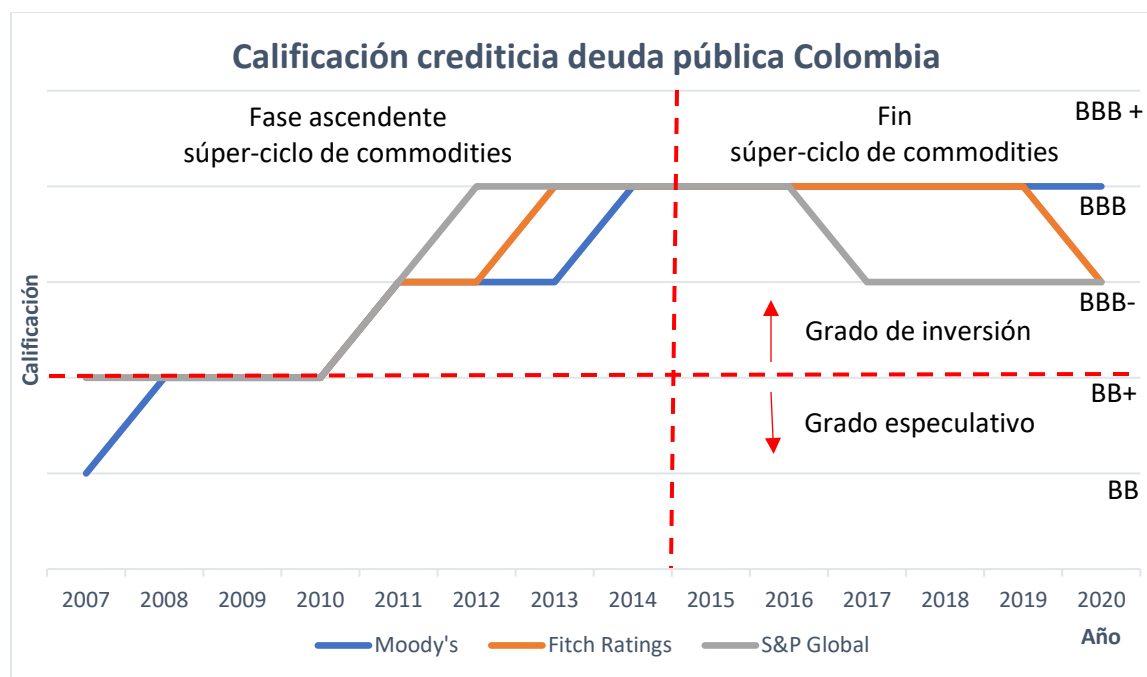
Con la figura 3 se observa el comportamiento de la inflación año corrido en los últimos años. Se perciben incrementos mayores de la inflación en los primeros meses de cada año y una ralentización entre los meses de junio, julio y agosto. Posiblemente por periodo de vacaciones estudiantiles y pago de primas, lo que deja a las empresas con menores recursos para invertir o comprar. A partir del mes de mayo de 2020 se observa una baja en la inflación debido al aislamiento preventivo obligatorio por la pandemia. Este aislamiento finalizó en el mes de septiembre de 2020 y por eso sube el IPC.

En resumen la economía colombiana ha presentado crecimiento constante y una inflación baja y estable, en los últimos años, debido a las medidas implementadas por el Banco de la República. Por la emergencia sanitaria la economía presenta una variación negativa en 2020, y un incremento en el desempleo. La inflación ha descendido y el Banco de la República ha disminuido tasas de interés para impulsar la economía, por lo que si el proyecto requiere crédito, es un buen momento para adquirirlo.

2.1.2 Calificación de riesgo crediticio público de Colombia

Las calificadoras de riesgo más reconocidas a nivel internacional emiten periódicamente su opinión acerca del país. Lo que busca “Una calificación es una opinión profesional, especializada e independiente acerca de la capacidad de pago de una empresa y de la estimación razonable sobre la probabilidad de que el calificado cumpla con sus obligaciones contractuales o legales” (BRC Investor Services S.A. scv, 2020).

Figura 4. Calificación de riesgo crediticio público de Colombia



Fuente: ANIF, S&P, Fitch, Moody's, LR-AL y creación propia (Clavijo, 2019)

Desde el año 2007 la calificación tuvo una tendencia al alza hasta el año 2018, manteniendo el grado de inversión (riesgo crediticio moderado). Esto favorece la llegada de inversión extranjera al país. El riesgo aumenta y se llega a grado especulativo por debajo de BB+.

En el año 2020 la calificación ha bajado por efecto de la pandemia, caída de los precios del petróleo y porque sugieren realizar una reforma tributaria para garantizar el futuro fiscal del país (Portafolio, 2020).

2.1.3 Incidencia sobre el proyecto a desarrollar

De acuerdo con el comportamiento de la economía colombiana se presenta la incidencia sobre el proyecto en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Incidencia sobre el proyecto.

Plazo	Incidencia positiva	Incidencia negativa
Corto	• Si el producto o servicio se exporta se verá beneficiado por el alza en la tasa de cambio.	• Freno al consumo por el aislamiento obligatorio • Menor inversión extranjera por baja en la calificación de riesgo. • Incrementos en los costos de equipos de cómputo, software, insumos de papelería y dotación de bioseguridad. • Distribución de productos, los servicios de transporte y los servicios financieros, tanto nacionales como extranjeros, pueden presentar incremento de costos. • El desempleo genera aumento en la competencia por creación de nuevos emprendimientos.
Mediano	• Por periodo de recesión económica se espera que la inflación no crezca mucho, lo que favorecerá la estabilidad de costos de equipos de cómputo, software, insumos de papelería, servicios web, dotación de bioseguridad e incluso los créditos bancarios. • El desempleo puede empezar a bajar al igual que la creación de nueva competencia.	• Lenta reactivación del consumo de acuerdo con la evolución del COVID-19. • Baja en las exportaciones e importaciones dentro los próximos 3 a 4 años debido a la subida actual de la TRM.
Largo	• La tendencia de casi todas las actividades económicas ha sido alcista. El comercio es la actividad	• Incremento de costos por IPC.

	que más ha crecido y esto puede favorecer la compra y venta, de productos y servicios en Colombia, y el desarrollo de planes de negocio. • Crecimiento en las exportaciones e importaciones. • Estabilización del desempleo y de la cantidad de competidores. • Retorno de la inversión extranjera si mejora política fiscal y calificación de riesgo del país.	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2020).

2.1.4 Análisis PESTEL

Con el análisis PESTEL se busca comprender el macroentorno para una compañía, adelantándose a los hechos que pueden ocurrir, para sacar así una ventaja competitiva.

Figura 5. Análisis PESTEL.



Fuente: Elaboración propia (2020).

- **Políticas:** El entorno político colombiano se mueve en el contexto de un Estado social de derecho, donde se eligen democráticamente a sus representantes y donde se respeta el trabajo como derecho fundamental. El actual gobierno tiene ideologías centro derechistas que favorecen la creación de empresas y el libre mercado. En agosto de 2020 se cumplió la mitad del mandato del Presidente actual, Iván Duque. Esto garantiza dos años más de las mismas políticas. El presente gobierno tiene la política gubernamental Contenidos digitales, con la cual busca fortalecer el sector de software y apps. “El MinTIC dispone de una red de Vivelabs o Laboratorios de Creación de Contenidos y una serie de espacios de formación en TIC para fortalecer todos los procesos” (Min TIC, 2020). Existe cursos gratuitos y apoyo a emprendimientos en apps.co. También existen alianzas del Ministerio TIC con Colciencias para la creación de empresas en tecnologías de la información (programa incuba TI). Sin embargo en el mediano plazo existe la posibilidad de un cambio en la corriente política del gobierno, si en las próximas elecciones presidenciales resulta electo alguno de los candidatos más opcionados de la izquierda, Gustavo Petro o Sergio Fajardo. Esto puede traer cambio en políticas, baja en la inversión nacional y extranjera.
- **Economía:** La economía se encuentra en periodo de recesión debido al COVID-19. La reactivación será lenta y gradual, dependiendo de los niveles de contagio y de la consecución de la vacuna, que puede tomar de 12 a 18 meses a partir del primer semestre de 2020. Esto significa que el año 2020 y 2021 presentarán una tendencia de menor consumo y de mayor demanda de alternativas como el Teletrabajo. Esto se convierte en una oportunidad para el desarrollo del proyecto. Para el largo plazo se espera un comportamiento moderado al alza en la economía. Desde el año 2016 hasta la fecha la inflación ha sido baja. El IPC anual para abril de 2020 fue de 3.51%. Esto favorece para que los costos no se incrementen significativamente para la empresa en los próximos años. Se crearon más empresas de actividades profesionales con una variación de 2.6% en el año 2019 con respecto al 2018 (Confecámaras, 2020). Según estudios económicos, Bogotá es el centro empresarial

colombiano, “Junto con las empresas registradas en los municipios de Cundinamarca el total de empresas fue de 504.333, el 31 % del país.” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

- **Socio culturales:** Como resultado de la crisis sanitaria muchas personas están quedando desempleadas. Sumando esto al descontento social que generó movilizaciones en noviembre de 2019, crea un entorno sociocultural con muchas necesidades. Desde el punto de vista ético se observa la necesidad de seguir garantizando el derecho al trabajo, la eliminación de la pobreza y la desigualdad social. Demográficamente, según el censo de 2018, el 77.1% de la población vive en cabeceras municipales (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2020). La sociedad colombiana se caracteriza por valores de libertad, alegría y entusiasmo. También por lo general con actitudes religiosas y de positivismo.
- **Tecnología:** Revisando el entorno de tecnología, es creciente el uso de celulares y de aplicaciones móviles. Además en los próximos años se espera el ingreso de la tecnología 5G que incrementará la cantidad de información transmitida, abriendo la puerta para nuevos desarrollos que le saquen provecho. Esta es otra oportunidad que puede aprovechar el proyecto.
- **Ecología:** A nivel ambiental Colombia se ha comprometido a reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero para 2030, en el marco de la Conferencia París 2015. Los proyectos virtuales contribuyen a generar menores emisiones y las consultorías realizadas a las empresas pueden generar mejoras en sistemas productivos que se alinean con estos requerimientos.
- **Legislación:** Para el entorno legal en Colombia se cuenta con el Código civil colombiano, donde se dan directrices para los contratos de prestación de servicios en los artículos 1495, 1592, 1601 y 1613. Referentes a contratos, clausulas penales por incumplimiento y responsabilidad civil inherente (Gerencie.com, 2019).

Para realizar el análisis se utiliza la siguiente tabla:

Tabla 2. Perfil estratégico del entorno.

Perfil estratégico del entorno					
Factores clave del entorno	MN	N	E	P	MP
Políticas					
Situación política			X		
Política macroeconómica				X	
Políticas gubernamentales TIC					X
Política fiscal			X		
Economía					
Entorno macroeconómico global		X			
Crecimiento, PIB			X		
Inflación, IPC				X	
Tasa de Desempleo		X			
Decisión tasas de interés				X	
Gasto de los consumidores		X			
Ubicación geográfica del mercado					X
Socio culturales					
Valores y actitudes			X		
Desigualdades sociales				X	
Protestas		X			
Tecnología					
Conocimientos científicos y tecnológicos			X		
Infraestructura científica y tecnológica				X	
Madurez tecnologías actuales, 3G, 4G, internet				X	
Ingreso nueva tecnología 5G				X	
Uso de celulares y aplicaciones móviles					X
Ecología					
Compromisos de sostenibilidad				X	
Legislación					
Legislación económica social				X	

Fuente: Pascual Parada Torralba y elaboración propia (Parada, 2020).

Convenciones: MN=Muy Negativo, N=Negativo, E=Estable, P=Positivo, MP=Muy Positivo

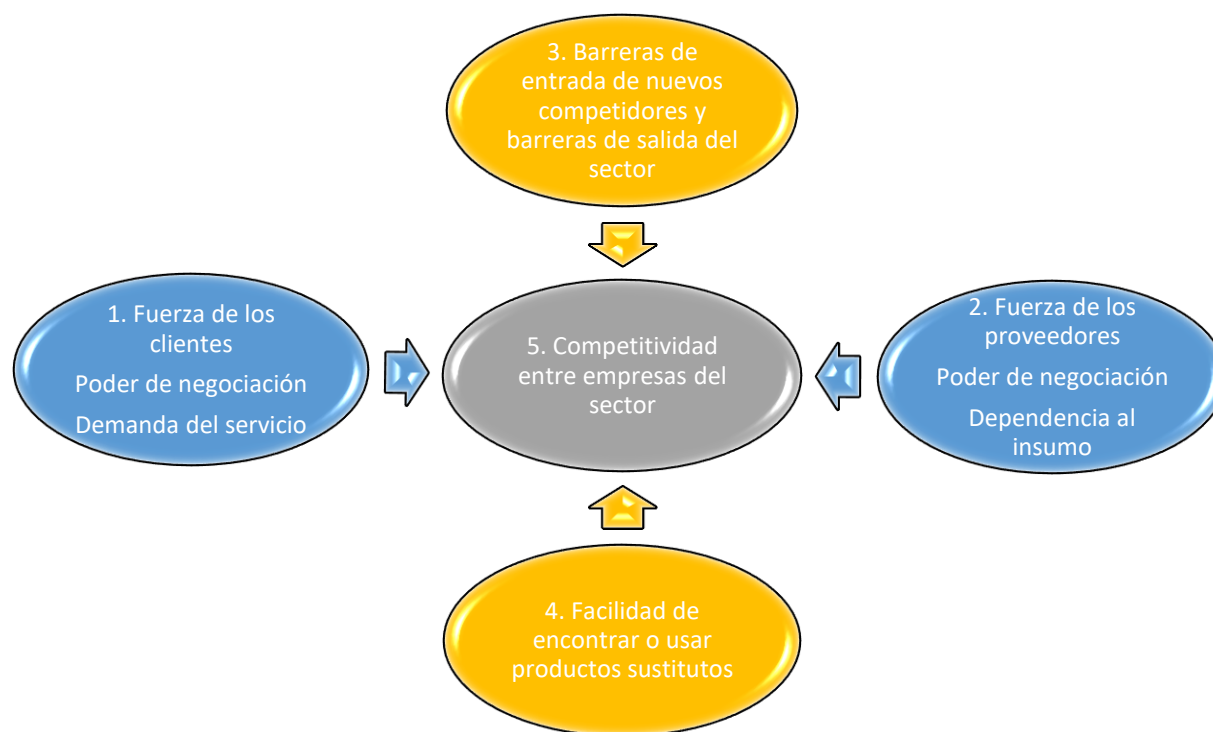
Analizando el perfil estratégico del entorno se encuentran 4 resultados negativos, 5 resultados estables, 9 resultados positivos y 3 resultados muy positivos, lo que muestra que el proyecto tiene buenas perspectivas en el entorno macro. Con políticas gubernamentales estables para los próximos dos años. Ralentización de la economía en 2020 pero con tendencia al crecimiento en el mediano plazo. Se prevén oportunidades de crecimiento al aprovechar las nuevas tecnologías.

2.2 Análisis del Microentorno

2.2.1 Las 5 Fuerzas de Porter

Se utilizan las 5 fuerzas de Porter para analizar el microentorno y el sector donde entrará o donde se desenvuelve la empresa, encontrando amenazas y oportunidades. Una fuerza negativa puede impactar en los costos y en la rentabilidad mientras que una positiva puede permitir la continuidad del negocio. Los resultados ayudarán para determinar si es conveniente entrar al sector y para mejorar la competitividad del proyecto a través de la creación del plan de mercadeo estratégico.

Figura 6. Las 5 Fuerzas de Michael E. Porter.



Fuente: Michael E. Porter, Cámara de Comercio de Bogotá y elaboración propia (Beltrán, 2009).

Tabla 3. Amenazas y Oportunidades para el proyecto.

Fuerza	Análisis	Amenaza (-)	Oportunidad (+)
1	Los clientes demandan servicios económicos.	X	
1	Las MiPymes no acostumbran a usar consultorías a veces por falta de presupuesto o poca confianza en sus beneficios. Esto se puede tomar como una amenaza. Pero si se promueve y vende el servicio se puede aprovechar un mercado poco explorado. Por lo general los compradores no están		X

	asociados por lo que les resta fuerza para negociar rebaja de precios del servicio.		
2	Para acceso a internet existen proveedores de comunicaciones que basan su tarifa en velocidad de conexión, servicios prestados, estrato social y tipo de servicio (hogar o empresa). Se puede escoger entre diferentes tarifas. El proyecto puede usar velocidad estándar y servicio hogar. Debido al COVID-19 los costos pueden permanecer estables.		X
3	Un profesional que desea hacer una consultoría tiene como barrera de entrada la falta de conocimiento específico sobre los negocios de los clientes y de experiencia previa con casos de éxito realizados.	X	
3	Se requiere de tiempo y que el cliente este satisfecho con la calidad del servicio realizado para poder alcanzar la reputación necesaria para ser aceptado en el mercado.	X	
4	Las grandes empresas recurren a empresas especializadas en consultoría pero los costos hacen que las MiPymes no tomen el servicio. Estos servicios se encuentran por internet o publicidad impresa directa. Profesionales independientes ofrecen el servicio por referencia de conocidos.		X

4	Se consiguen servicios de oficinas virtuales para consultores (pymesworld.com). Esto permite que consultores freelance ¹ ofrezcan el servicio.	X	
5	El sector de la consultoría es creciente y muy competitivo. Con la presencia de consultores independientes hasta grandes empresas como C & M Consultores S.A., y ConCol, dedicadas a la consultoría, asesoría, evaluación e interventoría de proyectos públicos y privados.	X	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Del anterior análisis se encuentra que el entorno del sector de consultorías presenta más fuerzas negativas (5) que positivas (3) por lo que no sería muy atractivo entrar en él. Sin embargo este “no incluye un análisis de cómo una empresa puede modificar dichas fuerzas a su favor” (Tarziján, 2019, pág. 122). Es decir que a través de una buena estrategia se pueden encontrar y aprovechar ventajas competitivas en el mercado.

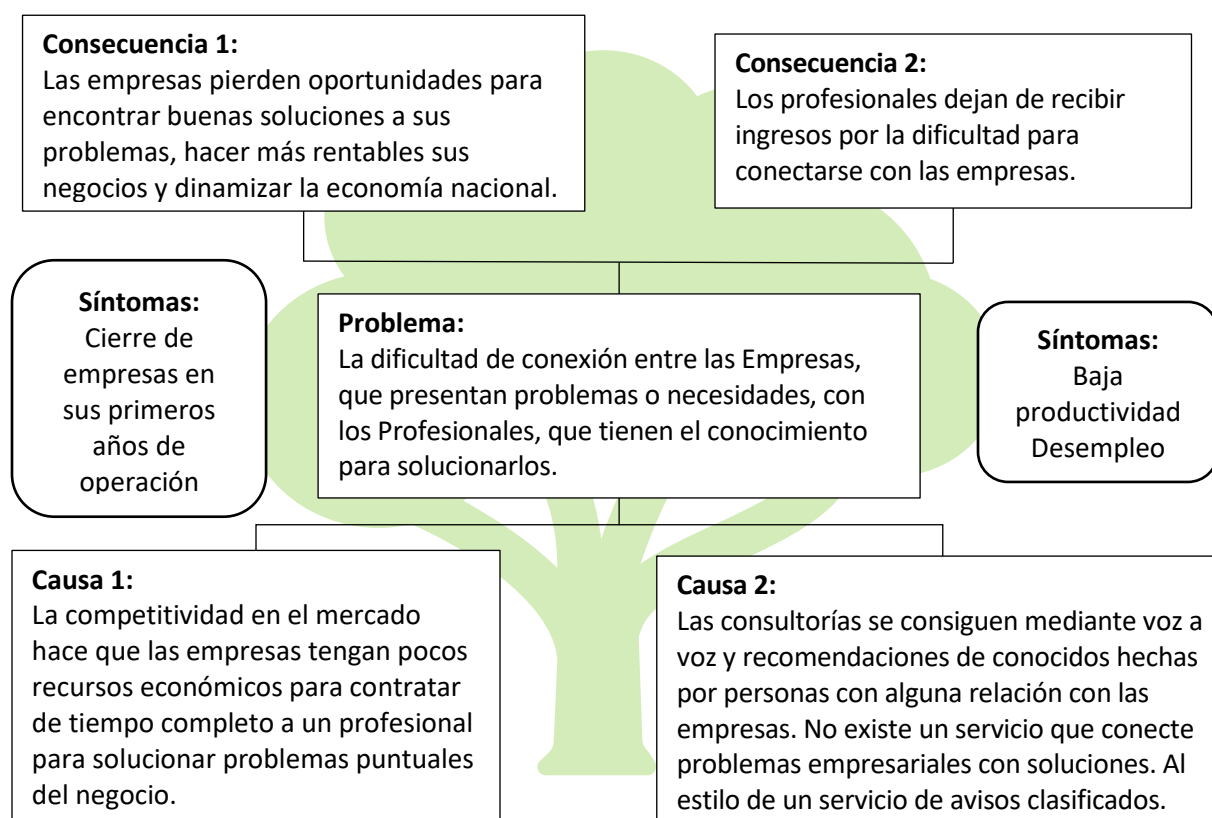
¹ Trabajador autónomo sin contrato fijo con un empleador, que cobra por el trabajo realizado a diferentes empresas.

3 ESTUDIO DE MERCADOS

3.1 Investigación, Desarrollo e Innovación

La consultoría se realiza como un servicio profesional independiente. Existen empresas que lo realizan de forma presencial y directa con sus clientes. Otras la realizan a través de plataformas de proyectos en línea. Por lo general es más conocida y utilizada en grandes empresas. La mayor proporción de las empresas corresponde a MiPymes y muchas de estas sucumben ante las dificultades del mercado en los primeros años de operación. Se utiliza la herramienta árbol de problema para analizar esta situación:

Figura 7. Árbol de problemas.



Fuente: Elaboración propia (2020).

El proyecto se plantea como una solución al problema anteriormente descrito. El propósito del proyecto es realizar servicio de consultoría a MiPymes en temas de Administración de empresas e Ingeniería. Para ello se recurre a una herramienta virtual como lo es una plataforma digital. También ofrece una posibilidad laboral a Profesionales independientes. La aplicación contaría con las opciones de demandar y ofertar consultorías independientes. Con la posibilidad de seleccionar entre los perfiles profesionales mejor calificados, los mejores pagos ofrecidos, los servicios más económicos y con la alternativa colaborativa para acceder a contenido sobre metodologías para desarrollo empresarial y mejora continua, que se puedan poner en práctica en los trabajos realizados.

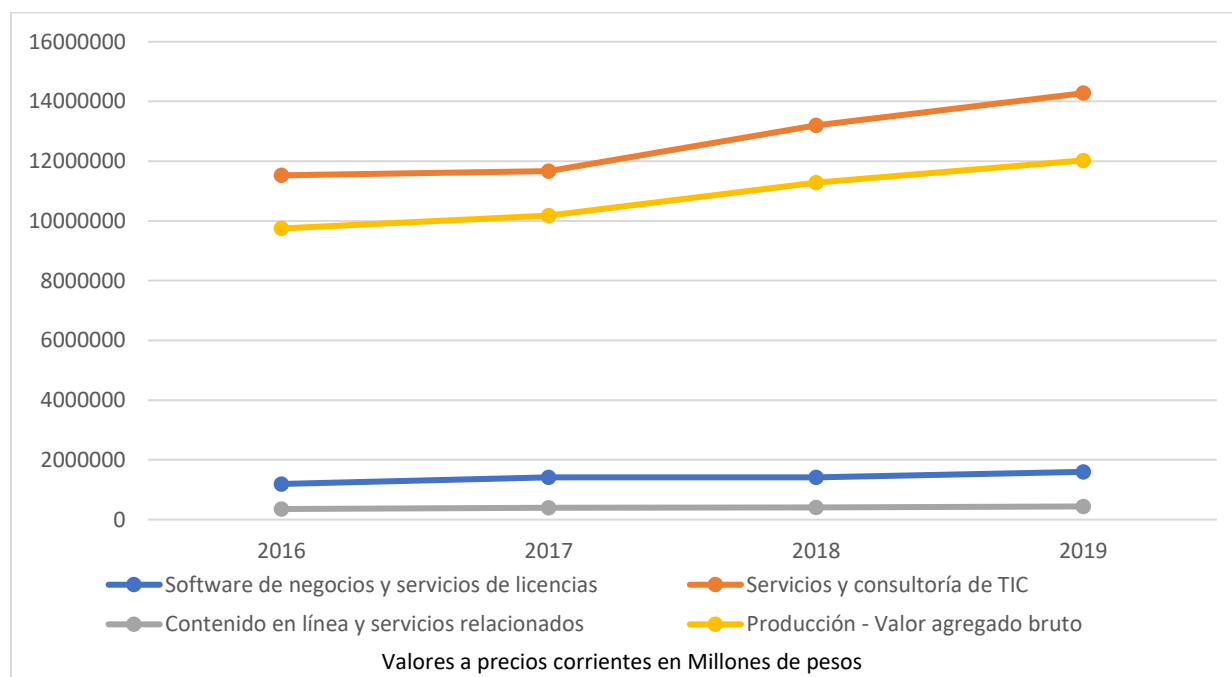
El servicio está en el mercado como plataformas web y aplicaciones para publicar proyectos y encontrar freelancers. Es decir que el proyecto va encaminado a la mejora de un servicio ya existente (innovación de producto/servicio). A esto se le denomina grado de innovación incremental. Partiendo de esto se estructuran y presentan los elementos de innovación del proyecto:

- La generación de un modelo de mejoramiento, que a través de una herramienta virtual permita su utilización empresarial para MiPymes.
- El otro elemento innovador es la democratización del servicio al conectar empresas, que demanden consultorías, con profesionales que ofrezcan soluciones a problemas puntuales. Sobre todo para micro, pequeñas y medianas empresas de Bogotá y sus alrededores. Dando la opción de seguir un modelo de mejoramiento donde hay una sinergia entre clientes, trabajadores de las empresas, profesionales independientes y el emprendedor del proyecto. Este elemento colaborativo no se observa en las empresas consultoras físicas del mercado.

3.2 Análisis del Sector Económico

El proyecto se enmarcaría como un servicio de Tecnologías de la Información TI. En el DANE se encuentra información referente al sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

Figura 8. Servicios TI en Colombia.



Fuente: Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. Cuenta Satélite TIC

(Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2020).

Con la anterior gráfica se observa que el sector de servicios TI ha tenido un comportamiento estable con una tendencia leve al alza en los últimos 4 años. Las variaciones entre 2018 y 2019 han sido de 8.16% para servicios TIC y de 6.58% para Producción.

Se recurre a Colombia Productiva. Esta entidad fue creada en el año 2008 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para apoyar en el mejoramiento productivo de las empresas colombianas pensando en los mercados y exigencias internacionales. Para ejecutar esto tiene en marcha el Plan de Transformación Productiva (PTP).

El proyecto de Consultoría se desarrolla sobre esta misma línea de acción, apuntando al sector de Software y TI. Este sector busca que mediante el uso de herramientas de Software y Tecnologías de la Información se genere desarrollo económico en las empresas y en la sociedad vinculada a ellas como emprendedores, trabajadores proveedores o clientes. “Las principales tendencias globales para el sector se enfocan en soluciones sobre internet, aplicaciones móviles, nuevas formas de pago, analytics y Apps empresariales.” (Colombia Productiva, 2018).

Aunque el proyecto también se alinea con el sector de BPO&O (Business Process Outsourcing & Offshoring), que trata de la tercerización de líneas de cada negocio incluso recurriendo a un servicio internacional. Esto abre las posibilidades para llegar a más mercados a nivel global.

El PTP, para el sector de BPO, KPO e ITO, tiene como metas:

Tabla 4. Metas a 2032 del sector BPO, KPO e ITO.

Ventas: USD 16.473 millones.
Empleos: + de 580.000.
Exportaciones: USD 2.500 millones.

Fuente: (Colombia Productiva, 2018).

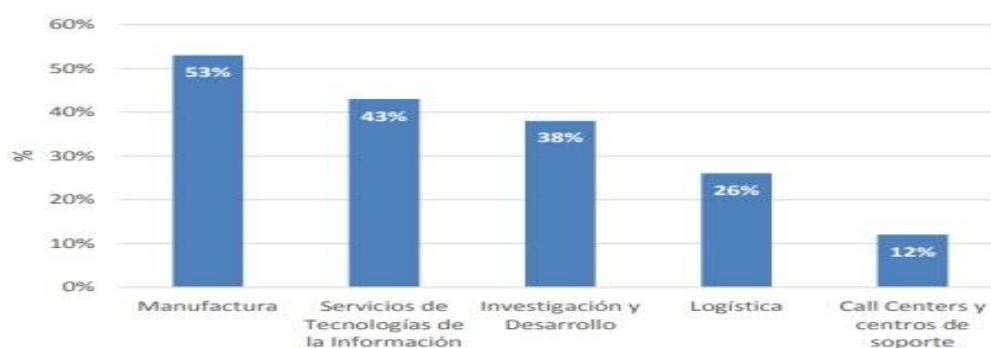
El PTP también busca fortalecer el sector y crear encadenamientos que ayuden a exportar productos y servicios.

Según Colombia Productiva existe una creciente demanda internacional en el sector de BPO, KPO e ITO.

“La participación del sector de BPO&O de Colombia en el mercado de EEUU es de 0,22%” (Carsa, 2016).

Figura 9. Porcentaje de empresas que subcontratan servicios por sector.

Porcentaje de empresas que subcontratan servicios por sector



Fuente: Statistic Brain Research Institute, Octubre, 2015

Fuente: (Carsa, 2016).

Mientras que en Europa “La participación del sector de BPO&O de Colombia en el mercado de Europa es de 0,07%” (Carsa, 2016).

Figura 10. Porcentaje de empresas que subcontratan servicios por sector.

Porcentaje de empresas que subcontratan servicios por sector



Fuente: Outsourcing in Europe an in-depth review of drivers, risks and trends in the European outsourcing market”, Ernest & Young, 2013

Fuente: (Carsa, 2016).

Con los anteriores datos, referentes a la demanda internacional del sector, se observa que el proyecto se alinea en la prestación de servicio a empresas de comercio, manufactura y de consultoría de gestión. El proyecto está enfocado inicialmente a MiPymes pero en la medida que la empresa avance, y realice acompañamientos exitosos a sus clientes, puede pensar en expandirse y acceder a los mercados internacionales que demandan este tipo de servicios a menores costos que los ofrecidos por empresas locales.

Algunas de las tendencias del sector son:

Tabla 5. Tendencias del sector BPO, KPO e ITO.

- Conocimientos del cliente y sus necesidades.
- Conocimientos sobre las tendencias en la industria.
- Búsqueda de soluciones inteligentes que ofrezcan eficiencia y productividad a las empresas.
- Mano de obra virtual.
- Ahorro de costos por infraestructura.
- Captar al mejor talento para la oferta de servicios de valor agregado.
- Servicios y consulta de información desde dispositivos móviles.

Fuente: (Carsa, 2016).

De la anterior tabla se pueden extraer los requerimientos del mercado global y se pueden utilizar para estructurar los servicios ofrecidos por el proyecto.

3.3 Análisis del Mercado

3.3.1 Descripción y análisis del producto

El servicio tiene las siguientes características:

Tabla 6.Descripción del servicio.

Tipo de producto	Servicio
Idea o concepto de negocio	Consultoría virtual colaborativa. Colabora Consultores
Marca	Colabora Consultores
Sector económico	Servicios y actividades profesionales. BPO&O (Business Process Outsourcing & Offshoring), que trata de la tercerización de líneas de cada negocio.
Etapas del ciclo de vida	El sector de las consultorías virtuales se encuentra en la etapa de crecimiento e incluso hay muchas personas y empresas que no conocen esta posibilidad.
Necesidad por cubrir	Las consultorías son muy utilizadas en grandes empresas pero a nivel de MiPymes no es tan común. Al hacerlo en forma colaborativa se pueden encontrar mejores soluciones a precios más bajos, buscando el desarrollo de las empresas nacionales.
¿En qué consiste?	La idea es crear una empresa que se dedique a unir la oferta con la demanda de consultorías en especial para MiPymes de Bogotá y sus alrededores. Enfocándose en temas administrativos, desarrollo empresarial y de ingeniería. Se crearía una plataforma virtual en la cual, a través de software, las empresas puedan colocar sus necesidades y proyectos, como creación de un documento de proceso, ¿Cómo hacer un estudio de mercados? o ¿cómo mejorar ventas?. A la par se establece una base de datos de profesionales que deseen hacer estas actividades mediante una convocatoria abierta y virtual. También se ofrecería la opción colaborativa, en la cual se desarrollarían proyectos entre las MiPymes, sus trabajadores, Profesionales independientes y los Profesionales de Colabora Consultores. Cada servicio de consultoría tendría un precio variable (dependiendo de la complejidad del trabajo y de la cantidad de horas hombre requeridas) y se cobraría una comisión por cada servicio. Cada empresa puede valorar el trabajo del profesional para referencia de otros usuarios.

Portafolio de servicios	1. Demanda y oferta de consultorías independientes en Administración de empresas e Ingeniería. 2. Consultoría colaborativa, bajo el modelo de mejoramiento Colabora Consultores, en temas de Administración de empresas e Ingeniería. 3. Acceso a blogs y contenido sobre metodologías para el desarrollo empresarial y mejora continua.
Forma de presentación y comunicación	Virtual por Internet
Logo	
Desventaja	Hay competencia desde consultores independientes hasta grandes multinacionales como Endava. Estas compañías usan su propio equipo de profesionales. En cambio la empresa, de la idea de negocio, buscaría a esos profesionales sin vincularlos laboralmente. También requiere conocimientos en TIC.
Ventaja	Al ser colaborativa y virtual puede llegar a crecer rápidamente. Además ayuda a mejorar los ingresos de los Profesionales, muchos afectados por el incremento del desempleo debido al COVID-19. También explota el auge que el teletrabajo ha tenido en estos días.

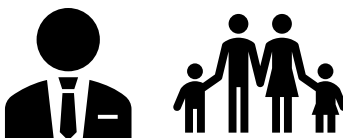
Fuente: Elaboración propia (2020).

3.3.2 Análisis de la demanda – Consumidor o Cliente

3.3.2.1 Arquetipo de cliente

El proyecto tiene dos tipos de cliente, la empresa MiPyme y el Profesional independiente. El Arquetipo es un cliente modelo que representa a muchos otros, teniendo en cuenta sus necesidades, motivaciones y comportamientos. En las siguientes tablas se hace este análisis para un cliente MiPyme y otro Profesional independiente que ofrecerá el servicio de consultoría.

Tabla 7. Arquetipo de cliente MiPyme.

José – Gerente MiPyme		
Empresa Micro, pequeñas y medianas empresas de Bogotá y alrededores. Menos de 200 trabajadores. Activos totales menores a 30000 SMMLV.	Background (segundo plano) Gerente MiPyme desde hace 15 años. Casado y con hijos. Estudios en Administración de empresas o Ingeniería. Le gustan los vehículos de gama media y alta.	Problemas y motivaciones Su empresa tiene muchos costos y gastos. La pandemia redujo el nivel de ingresos. Su Familia, Trabajadores y Empresa son las motivaciones para seguir adelante.
JTBD² - Hacer que la empresa siga funcionando. - Mantener y mejorar el nivel de ventas. - Tener clientes satisfechos. - Mejorar la calidad de los productos y servicios.		Objeciones El servicio de consultoría no va a servir para nada y me va a costar mucho dinero. No tengo tiempo para atender un servicio como este.
	Ver otros perfiles Gerente de Producción Jefe de Compras	
Dinero (importancia en la compra) ●●●○○	Know How (conocimiento sobre el producto o servicio) ●●○○○	Digital (uso de redes sociales) ●●●●○

Fuente: Elaboración propia con plantilla de (Corral, 2020).

² JTBD = Jobs To Be Done = Los trabajos que se deben hacer en la empresa.

KPI's = Key Performance Indicator = Indicadores clave de desempeño (para el negocio):

Trabajo serio y de calidad. Solución de los problemas existentes. Desarrollo de proyectos. Bajo costo del servicio. Uso de internet y redes sociales.

Tabla 8. Arquetipo de cliente Profesional independiente.

Arquetipo de Cliente ideal - Profesional independiente		
Nombre: María		
<u>Metas y Valores</u> <u>Metas:</u> María quiere sacar a su hijo adelante y poder pagarle estudio. Trabajar duro para conseguir ingresos y subsistir. <u>Valores:</u> Responsabilidad, Amor, Sinceridad, Humildad, está de acuerdo con las campañas de reciclaje.	<u>Segmentación demográfica</u> Edad: 40 años Género: Femenino Estatus Marital: Casada # / edad hijos: 1 / 8 años Ubicación: Bogotá, localidad de Suba Estrato socioeconómico: 3  	<u>Retos y Dolores</u> <u>Retos:</u> Trabajar sin descuidar a su hijo. Comer más saludable. <u>Dolores:</u> Perderse momentos especiales durante el crecimiento de su hijo. No poder seguir estudiando por falta de tiempo.
<u>Fuentes de Información</u> Libros: La Biblia, El Milagro Metabólico. Revistas: Vea, TV y Novelas. Blogs/Páginas: Facebook, redes sociales e internet. Conferencias: No le interesa. Gurús: Dr. Carlos Alberto Jaramillo. Otros: Tutoriales de YouTube.	Frase: “desearía poder trabajar y estar cerca de mi familia al mismo tiempo”. Ocupación: Profesional en Administración de empresas. Puesto de trabajo: Independiente. Ingreso mensual: \$2.000.000 Otros: Sus padres emigraron de zona rural a la ciudad.	<u>Objeciones y Rol de compra</u> <u>Objeciones:</u> Desconoce las bondades de ofrecer el servicio. <u>Rol de compra:</u> Toma la decisión de compra

Fuente: Elaboración propia (2020).

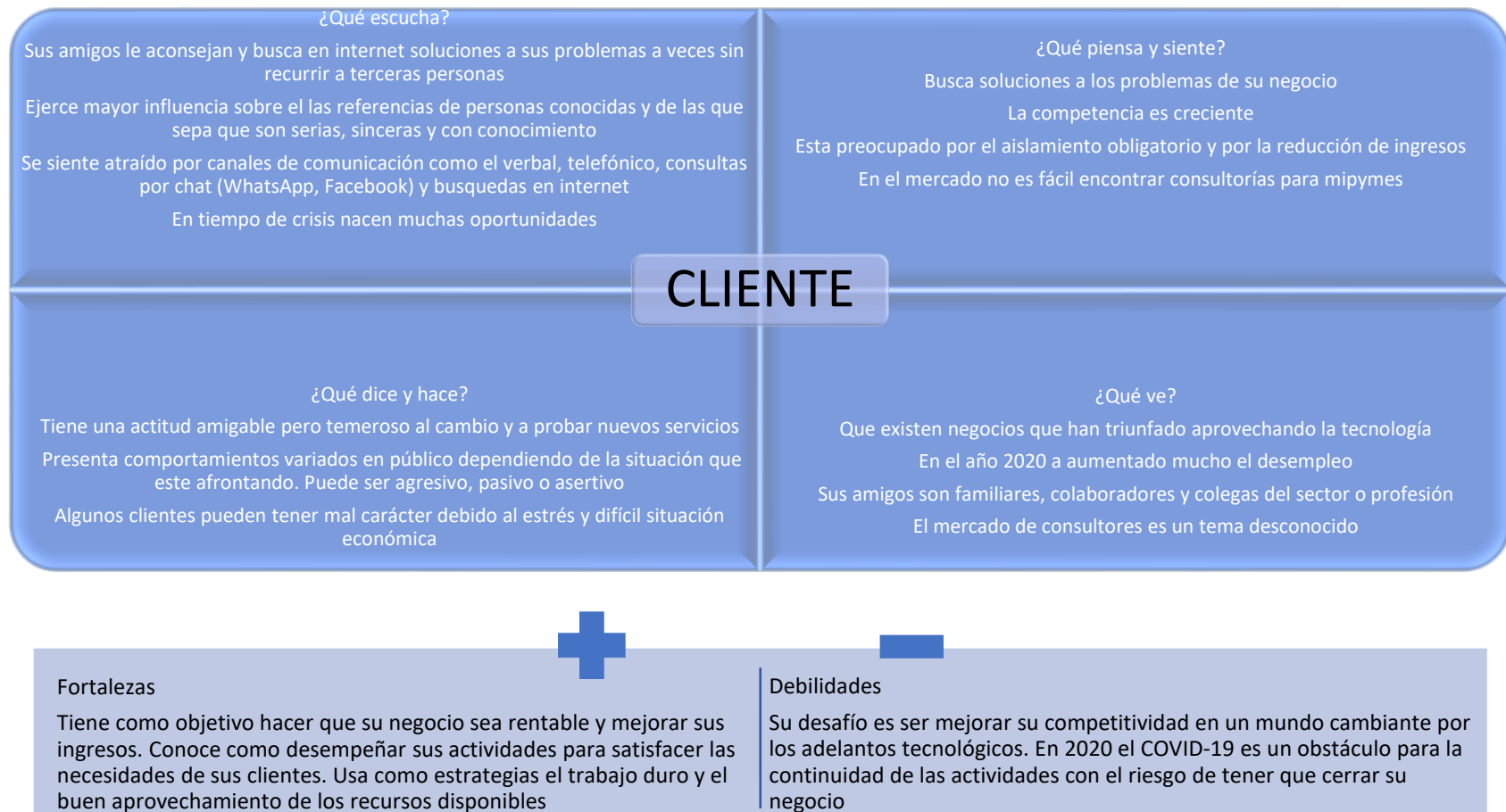
Indicadores clave del negocio: Obtención de ingresos mediante trabajo independiente. Uso de internet.

Trabajo en casa. Atención a la familia.

3.3.2.2 Mapa de empatía

La idea de este análisis es entrar en la mentalidad del cliente para conocer qué piensa, hace y que influencias tiene en su entorno. Esto para conocer su comportamiento y sus motivaciones de compra.

Figura 11. Mapa de empatía.



Fuente: Elaboración propia (2020).

3.3.3 Segmentación objetivo del Proyecto

Tabla 9.Segmentación de mercado.

Segmentación de mercado				
Geográfica		Demográfica	Actividad	Frecuencia de compra
País: Colombia Ciudad: Bogotá D.C., y municipios aledaños. Población: “Dentro de las proyecciones poblacionales del Dane se destaca que Bogotá llegará en junio de este año a 7’743.955 personas.” (Economía y Negocios, 2020). Idioma: Español Clima: Altiplano cundiboyacense de clima frío	Segmento objetivo 1 : MiPymes	En 2019 se registraron 795.648 empresas en Bogotá y municipios de Cundinamarca. “el conjunto de nuevas unidades productivas está conformado principalmente por microempresas (99,6%), seguido por las pequeñas empresas (0,37%) y el restante se encuentra en las medianas y grandes empresas (0,03%).” (Confecámaras, 2020).	MiPymes de todos los sectores económicos, que tengan ingresos anuales inferiores a \$16.553’575.180 (año 2019).	Semestral
	Segmento objetivo 2 : Profesionales Independientes	Demográfica Género en Colombia: 51.2% son mujeres 48.8% son hombres Edad: 18 a 80 años Etapas de la vida: Juventud, mediana edad y madurez . Educación: Profesionales en Administración de empresas, Ingenierías y afines.	Sicológica Rasgos de personalidad amable, optimista y práctico. Estilos de vida con estabilidad de familia y sedentarismo Uso de elementos de protección personal	Conductual Se motivan las compras cuando se presentan descuentos. El grado de lealtad es bajo, puede cambiar a otro proveedor por precio, servicios adicionales o facilidad de acceso a los mismos.

Fuente: Elaboración propia (2020).

3.3.3.1 Tamaño del Mercado

En la siguiente tabla se muestra la clasificación por tamaño de las empresas registradas en Bogotá, y 59 municipios de Cundinamarca, en el año 2019:

Tabla 10. Tamaño del mercado local.

Unidades productivas activas según tamaño en 2019			
Tamaño de empresa	Descripción Según Ley 590 de 2000 y Ley 905 de 2004	N.º de empresas	Porcentaje de las empresas registradas
Microempresa	Planta de personal no superior a 10 trabajadores o activos totales, excluida la vivienda, inferiores a 500 SMMLV ³ .	727.771	91,47%
Pequeña	Planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos totales entre 501 y menos de 5000 SMMLV.	48.589	6,11%
Mediana	Planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales entre 5001 y menos de 30000 SMMLV.	14.031	1,76%
Gran	Planta de personal mayor a 201 trabajadores o activos totales superiores a 30000 SMMLV.	5.257	0,66%
TOTAL		795.648	100,00%

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

El proyecto TPI está dirigido a las empresas MiPymes, por lo tanto el tamaño del mercado es de 790.391 empresas.

A partir del año 2019 se generó una nueva clasificación de las empresas por tamaño, sin embargo aún no se han realizado estudios al respecto.

³ SMMLV = Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes

Tabla 11. Tamaño de empresas en Colombia.

Tamaño de empresa en Colombia Decreto 957 de 2019			
Tamaño	Ingresos por actividades ordinarias anuales		
	Manufactura	Servicios	Comercio
Microempresa	Menor a \$807'504.010 (23.563 UVT)	Menor a \$1.130'498.760 (32.988 UVT)	Menor a \$1.534'233.630 (44.769 UVT)
Pequeña	Entre \$807'504.010 y \$7.025'178.650 (23.563 y 204.995 UVT)	Entre \$1.130'498.760 y \$4.521'960.770 (32.988 y 131.951 UVT)	Entre \$1.534'233.630 y \$14.777'086.920 (44.769 y 431.196 UVT)
Mediana	Entre \$7.025'178.650 y \$59.512'082.550 (204.995 y 1'736.565 UVT)	Entre \$4.521'960.770 y \$16.553'575.180 (131.951 y 483.034 UVT)	Entre \$14.777'086.920 y \$74.046'914.840 (431.196 y 2'160.692 UVT)
Grande	Mayor a \$59.512'082.550 (1'736.565 UVT)	Mayor a \$16.553'575.180 (483.034 UVT)	Mayor a \$74.046'914.840 (2'160.692 UVT)
Unidad de Valor Tributario UVT para el año 2019 = \$34.270			

Fuente: Elaboración propia (2020) y (Redacción Economía, El Espectador, 2019).

3.3.3.2. Participación en el Mercado y Demanda Potencial

El tamaño del mercado es de 790.391 empresas. Sin embargo se requerirían muchos recursos y una empresa muy grande para poder cubrirlo por completo. Por lo tanto para obtener la participación en el mercado y la demanda potencial se recurre a generar una cifra esperada, basada en un análisis de “abajo a arriba” del mercado, en función del 100% de la capacidad operativa de Colabora Consultores. Se operará con dos profesionales, trabajando de lunes a viernes, descontando 15 días hábiles de vacaciones y 18 días festivos al año. Se espera que cada trabajador atienda el proyecto de un cliente cada tres días.

Días laborales al año por trabajador = 52 semanas de 5 días c/u al año – 15 días – 18 días =

260 días – 15 días – 18 días = 227 días

$$\text{Servicios al año por Trabajador} = \frac{227 \text{ días}}{3 \text{ días}} = 76$$

$$\text{Servicios al año de Colabora Consultores} = \text{Servicios al año} * \text{Número Trabajadores} = 76 * 2 = 152$$

El proyecto tendría una capacidad de realizar 152 servicios al año. Se utiliza este valor como la Población total a la que se podría atender.

Para determinar la participación en el mercado y la demanda potencial se diligencia la siguiente tabla, extrayendo datos obtenidos de la encuesta de mercados y de los costos anuales estimados (ver numeral 3.4.1 Análisis de los precios y Anexos) para estimar unas ventas anuales que cubran los costos y gastos de operación.

Tabla 12. Participación en el mercado y demanda potencial.

Producto o Servicio	A	B	C	D	E	F	G	H	I
	Población total	Aceptación %	Mercado potencial A x B	Consumo medio	# Competidores	Demanda potencial (C x D) / E	Precio estimado del servicio \$	Ventas anuales \$	Participación mercado ventas (H / Total ventas anuales) x 100 %
S1	152	75	114	2	7	33	500.000	16.500.000	24.70
S2		80	122	2	7	35	1.400.000	49.000.000	73.35
S3		60	91	1	7	13	100.000	1.300.000	1.95
TOTAL	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	62	-0-	66.800.000	100

Fuente: Elaboración propia (2020) con modelo publicado por (Munar, 2020).

S1: Demanda y oferta de consultorías independientes en Administración de empresas e Ingeniería.

S2: Consultoría colaborativa, bajo el modelo de mejoramiento Colabora Consultores, en temas de Administración de empresas e Ingeniería.

S3: Acceso a blogs y contenido sobre metodologías para el desarrollo empresarial y mejora continua.

% Aceptación: Personas interesadas por el servicio según la encuesta de mercados.

Consumo medio: Consumo anual del servicio, en unidades, según la encuesta de mercados.

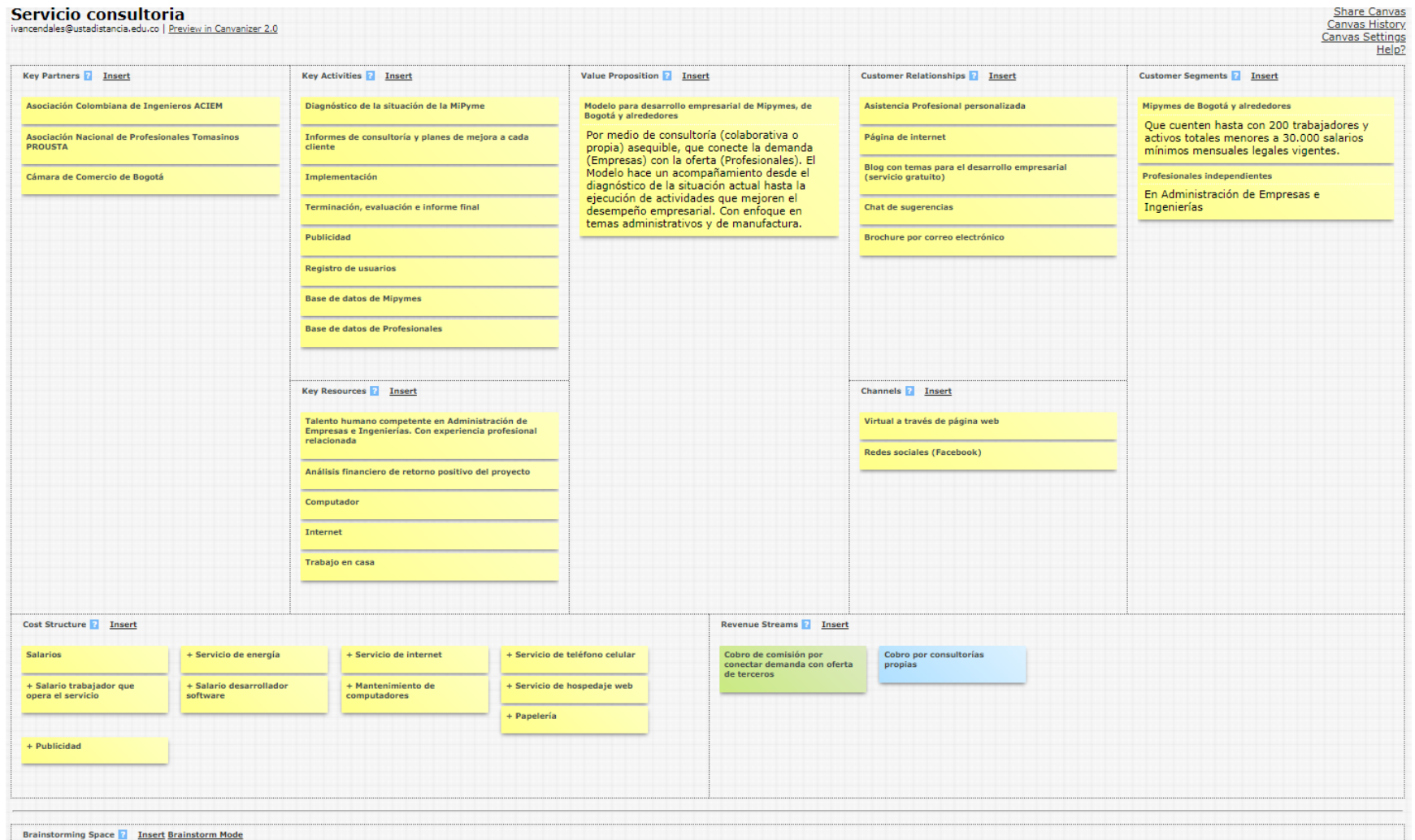
Competidores: De la tabla de competidores para el proyecto. Se tienen en cuenta los de enfoque MiPyme.

Como resultado se obtiene una demanda potencial del servicio equivalente al 40.79% de la población total que podría atender el proyecto.

3.3.4 Modelo de negocio Canvas

Partiendo del análisis del macroentorno y microentorno económico, mercado, características del servicio, los arquetipos del cliente y las tablas de segmentación se realiza un modelo Canvas, para crear, analizar y mejorar el modelo de negocio.

Figura 12. Modelo de negocio Canvas de Colabora Consultores.



Fuente: Elaboración propia con herramienta digital de (Canvanizer, 2020). Enlace: <https://canvanizer.com/canvas/wUvQiw5N9vMPq>

3.4 Análisis de la oferta y de la competencia

El sector de la consultoría es creciente y muy competitivo. Con la presencia de consultores independientes hasta grandes empresas. Existen muchos competidores pero se tienen en cuenta los más comunes y conocidos para el mercado de Bogotá y sus alrededores.

Tabla 13. Competidores para el proyecto

Competidores para el proyecto			
Empresa	Actividades que realiza	Enfoque	
		MiPymes	Grandes empresas
Cámara de Comercio de Bogotá	Capacitación y asesoría técnica para la creación de empresas. Directorio de consultores y formadores de la CCB en especialidades: estrategia empresarial, Financiero, Gestión de Talento Humano, Innovación, Legal, Mercadeo, Producción y calidad.	✓	✓
Colombia productiva	Capacitación y asesoría técnica a empresas beneficiadas por convocatoria.	✓	✓
C & M Consultores S.A	Consultoría, asesoría, evaluación e interventoría de proyectos públicos y privados.		✓
ConCol	Asistencia a proyectos. Ingeniería básica y conceptual. Estudios de prefactibilidad y factibilidad.		✓
Endava	Evolución digital y automatización.		✓
Freelancer.com.co	Plataforma de trabajo en línea. Crowdsourcing ⁴ , 1350 categorías de trabajo. APP Android y App Store para chatear, publicar y ofertar sobre proyectos. Oficina en Australia y presencia mundial.	✓	✓

⁴ Externalización de tareas y actividades de una empresa realizadas por contratistas independientes o público en general.

Pymes futuro	Asesoría y consultoría para Pymes en gerencia, finanzas y proyectos. Ibagué.	✓	
www.soyfreelancer.com	Plataforma de trabajo freelance con presencia en América Latina y origen en el Salvador. Ingeniería y arquitectura. Investigación y encuestas. Marketing y publicidad.	✓	✓
www.soyfreelance.com.co	Plataforma para ofrecer productos, servicios profesionales y buscar trabajadores freelance, en modalidad de teletrabajo, temporales o permanentes. Empresa colombiana con experiencia desde el año 2004. Cuentan con página web, Facebook e Instagram. Bogotá.	✓	✓
Value & Value	Servicios de valoración de empresas y planes de negocio. http://www.valuenvalue.com.co/		✓
We Make Consulting	Asesoría en marketing, contabilidad, finanzas y proyectos.		✓
Workana.com	Plataforma de trabajo en línea. APP Android para publicar y ofertar proyectos, incluye chat de comunicación entre el cliente y el freelancer. Presencia en Latinoamérica.	✓	✓

Fuente: Elaboración propia (2020).

De los competidores para el proyecto se escogen los dos más parecidos a Colabora Consultores, para realizar una Matriz de Perfil Competitivo MPC. Esta permite cuantificar los factores críticos de éxito del proyecto respecto a la competencia. Los factores toman en cuenta oportunidades, amenazas y criterios importantes para los clientes, extraídos del Arquetipo del cliente y Mapa de empatía. Este análisis sirve de partida para crear estrategias que mejoren el desempeño competitivo del proyecto. Se escoge a la Cámara de Comercio de Bogotá, aunque es una empresa mucho más grande que el proyecto, pero presta consultoría presencial a empresas afiliadas y cuenta con reconocimiento local. El otro competidor es soyfreelance.com.co porque es una empresa bogotana, de tamaño similar al proyecto y que crea conexiones laborales de manera virtual.

Tabla 14. Matriz de Perfil Competitivo MPC.

MATRIZ MPC

Factor crítico de éxito	Peso	Colabora Consultores		Cámara de Comercio de Bogotá		soyfreelance.com.co	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Dirección estratégica	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
Reputación de la marca	0,05	1	0,05	4	0,20	3	0,15
Rango de productos	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10
Precios más bajos	0,15	2	0,30	2	0,30	4	0,60
Calidad y efectividad del servicio	0,20	2	0,40	3	0,60	3	0,60
Acceso a MiPymes y Profesionales independientes	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Talento Humano experto	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Capacidad tecnológica	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15
Ventas o servicios online	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Satisfacción del cliente	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Fidelización de clientes con ofertas o regalos	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10
Totales	1,00	-o-	2,25	-o-	3,10	-o-	2,85

Fuente: Modelo publicado por (Pérez, Matriz de perfil competitivo (MPC), 2019) y elaboración propia (2020).

Clasificación: 1=Gran debilidad 2=Debilidad menor 3=Fuerza menor 4=Gran fortaleza

Tabla 15. Perfil Competitivo.

Empresa	Ubicación	Portafolio	Cobertura	Fortalezas	Debilidades
Cámara de Comercio de Bogotá	Bogotá	Matrícula mercantil para empresas. Diplomados y seminarios. Asesorías gratuitas a empresas registradas. Consultorías personalizadas.	Bogotá, Chía, Zipaquirá, Ubaté, Fusagasugá	Empresa robusta, con musculo financiero y reconocimiento en el mercado. Algunas capacitaciones se realizan virtualmente.	Altos precios y ejecución presencial para sus servicios. Bajo cubrimiento en Cundinamarca (en solo 4 municipios).
soyfreelance.com.co	Bogotá	Intermediación de proyectos. Bolsa de empleo.	Nacional	Empresa con trayectoria, con clientela y con plataforma virtual en operación. Al operar en internet puede llegar hasta mercados internacionales.	Solo se dedica a la intermediación pero no hace consultorías ni ofrece material para desarrollo empresarial.
Colabora Consultores	Zipaquirá	Intermediación de proyectos. Consultoría Colaborativa. Acceso a blog y contenido para desarrollo empresarial.	Bogotá y alrededores	Se está formando un cimiento sólido para la empresa, a partir de conocimientos académicos y tendencias actuales de los mercados.	Falta de capital para iniciar operaciones. Nulo conocimiento de los consumidores acerca de los servicios ofrecidos. Se debe crear el modelo para mejoramiento empresarial y la plataforma virtual.

Fuente: Modelo publicado por (Cáceres, 2020) y elaboración propia (2020).

La matriz MPC muestra que la empresa con mayor fortaleza es la Cámara de Comercio de Bogotá con una gran Dirección estratégica, reputación, Talento Humano experto y capacidad tecnológica. Colabora Consultores debe enfilar sus estrategias a mejorar en estos aspectos. Por otra parte existen oportunidades en el mercado al ofrecer servicios de calidad, precios bajos, un buen rango de productos, vendiendo online y logrando satisfacer las necesidades de los clientes.

3.4.1 Análisis de los precios

- Clientes

De las entrevistas y encuesta realizada en la investigación de mercados se extrae que las empresas MiPymes estarían dispuestas a pagar valores entre \$100.000 y \$2.000.000, dependiendo de la complejidad del servicio realizado.

- Competencia

Cámara de Comercio de Bogotá

Algunas evaluaciones de idea de negocio y asesorías son gratuitas. Seminario virtual de venta consultiva \$590.000 + IVA, 24 horas. Seminarios de formación empresarial virtuales \$2.340.000 + IVA. Diplomados virtuales en mercadeo \$1.995.000 + IVA, 90 horas. Aunque las capacitaciones es un servicio diferente a los ofrecidos por el Proyecto pero se decide tenerlo en cuenta porque es una opción que tienen los clientes para mejorar sus negocios y que está cercana al rango de precios manifestado en la encuesta.

Freelancer.com.co

Para empleadores: Proyectos de precio fijo tarifa de 3% o \$3 USD (la que sea mayor), los precios van desde \$30 hasta \$5000 USD. Proyectos por hora tarifa de 3% a cada pago hecho al Freelancer, los precios van desde \$2 hasta \$100 USD.

Para Freelancers: Proyectos de precio fijo tarifa de 10% o \$5 USD (la que sea mayor). Proyectos por hora tarifa de 10%.

www.soyfreelancer.com

Publicación gratuita de proyectos por 30 días. Comisión del 14% sobre el presupuesto total del proyecto (comisión mínima de \$10 USD) cobrada al realizar el desembolso al Freelancer.

www.soyfreelance.com.co

No cobran comisión por contrato de trabajo, contactos directos entre empresas y profesionales independientes. El Freelance hace pago único de inscripción de \$20.000 por publicación de anuncio de servicios (en página web, Facebook e Instagram de soyfreelance), \$10.000 cuando hay promoción. Plan de \$40.000 para publicación masiva. Pago adicional si no se relaciona con el área inicialmente registrada.

También se tienen en cuenta los valores que ofrecen los clientes y que cobra la competencia para establecer los precios estimados del servicio.

Tabla 16. Precios de mercado.

Elemento por evaluar	A	B	C	D	E	Tarifa promedio
Precio mínimo por proyecto	\$27.727,27	N.A.	\$11.000	\$36.500	\$20.000	\$153.527,27 / 6 = \$25.587,88
			\$18.300		\$40.000	
Comisión sobre el costo del proyecto	4,67%	0%	3%	14%	0%	31,67% / 6 = 5,28%
			10%			
Precio de servicio	\$830.333,03	\$702.100	\$11.000 (a)	Desconocido	N.A.	\$9.038.450,53 / 8 = \$1.129.806,32
			\$18.300 (b)	Desconocido	N.A.	
		\$2.784.600	\$547.575 (c)	Desconocido	N.A.	

		\$2.374.050	\$1.770.492,50 (d)	Desconocido	N.A.	
--	--	-------------	-----------------------	-------------	------	--

Fuente: Elaboración propia (2020).

Aclaraciones de la tabla:

A. Encuesta de Clientes B. Cámara de Comercio de Bogotá C. Freelancer.com.co D. www.soyfreelancer.com E. www.soyfreelance.com.co	TRM nov. 12 de 2020 \$3.650,50 COP	N.A. = No Aplica
(a) Cobro a Empresas por proyecto de \$30 USD (b) Cobro a Freelancers por proyecto de \$30 USD (c) Cobro a Empresas por proyecto de \$5.000 USD = $(\$5.000 \times \$3.650,50) \times 3\%$ (d) Cobro a Freelancers por proyecto de \$5.000 USD = = (Costo proyecto – Comisión a empresa) x Porcentaje comisión a Freelancer = = $((\$5.000 \times \$3.650,50) - \text{comisión cobrada a empresas}) \times 10\% = (\$18.252.500 - \$547.575) \times 10\%$		

- Costos

Según el portal web irlandés Indeed, para el mes de noviembre de 2020 “El salario promedio para un puesto de Consultor/a general en Colombia es de \$2.029.925 al mes” (Indeed, 2020). Como la empresa apenas está en formación se decide ofrecer un salario de \$1.500.000 al mes para los Profesionales de servicio en consultoría. Se realiza un presupuesto con este valor (ver Anexo 1) y se determinan unos costos y gastos de operación cercanos a los \$66.526.089 COP anuales, incluyendo un margen de ganancia neto del 10%.

Se toma la Tabla del numeral 3.3.3.2 y se estiman unos precios para cubrir los costos y gastos de operación anuales. En la realidad estos precios pueden variar porque los proyectos de consultoría tienen variedad de precios y se cobraría por comisión sobre el monto total del proyecto.

Tabla 17. Precios mínimos estimados de los servicios.

Producto o Servicio	F	G	H
	Demanda potencial	Precio estimado del servicio \$	Ventas anuales \$
S1	33	500.000	16.500.000
S2	35	1.400.000	49.000.000
S3	13	100.000	1.300.000
TOTAL	62	-o-	66.800.000

Fuente: Elaboración propia (2020).

Para establecer los precios se analiza toda la información de este numeral y se establecen las siguientes tarifas mínimas.

Tabla 18. Tarifas mínimas.

Producto o Servicio	Precio estimado del servicio	
	Cobro a Empresas	Cobro a Profesionales independientes
Registro, creación de perfil y publicación de proyectos o consultorías en la plataforma	Gratuito	Gratuito
S1 Proyecto de terceros	\$25.000 o Comisión del 5% (la que sea mayor)	\$25.000 o Comisión del 5% (la que sea mayor)
S2 Proyecto propio	\$1.400.000	
S3 Acceso a Blog	\$100.000	\$25.000

Fuente: Elaboración propia (2020).

3.5 Investigación de mercados (población y muestra)

Utilizando la clasificación del tamaño de las empresas (según Ley 590 de 2000) se toma la población objetivo como:

$$N = \text{Microempresa} + \text{Pequeña} + \text{Mediana} = 727.771 + 48.589 + 14.031 = 790.391 \text{ empresas}$$

Se usa la fórmula para determinar el tamaño de muestreo para una población finita:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2(N - 1) + Z^2 \times p \times q} = \frac{1,96^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 790.391}{0,10^2(790.391 - 1) + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50} = 96,03$$

En donde:

N = Tamaño Población objetivo

n = Tamaño Muestra objetivo

Z = Coeficiente de confianza, para un nivel de confianza del 95% equivale a 1,96

p = Probabilidad de éxito, como no hay sondeo previo equivale a 0,50

q = Probabilidad de fracaso, q = 1-p, como no hay sondeo previo equivale a 0,50

E = Error máximo admisible. Se establece un error de 10%

Se obtiene que el tamaño de la muestra es de 96 empresas. Sin embargo como este estudio se pretende hacer en un lapso no mayor a 1 semestre académico se decide reducir la muestra al 30% para poder cumplir con los plazos establecidos.

$$n_t = 29 \text{ empresas MiPymes}$$

n_t = Tamaño Muestra objetivo ajustada por tiempo

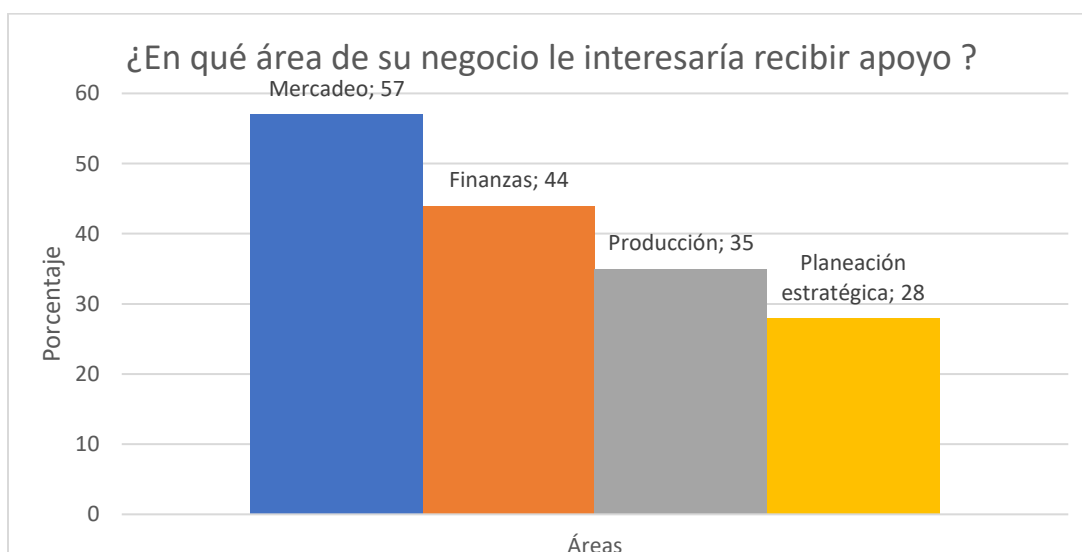
Se contactan a las empresas MiPymes y a Profesionales independientes a través de correo electrónico, llamadas telefónicas y con formulario virtual para realizar una encuesta acerca del servicio de consultoría.

Principales resultados de la encuesta

Las empresas MiPymes no están muy enteradas del servicio de consultorías, sin embargo les parece una opción interesante, con características buenas y aceptables. También se muestra gran aceptación porque el servicio sea en línea y a través de una plataforma digital.

A continuación se grafican los resultados más relevantes de la encuesta realizada. Los resultados completos se pueden observar en el Anexo 2 de este documento.

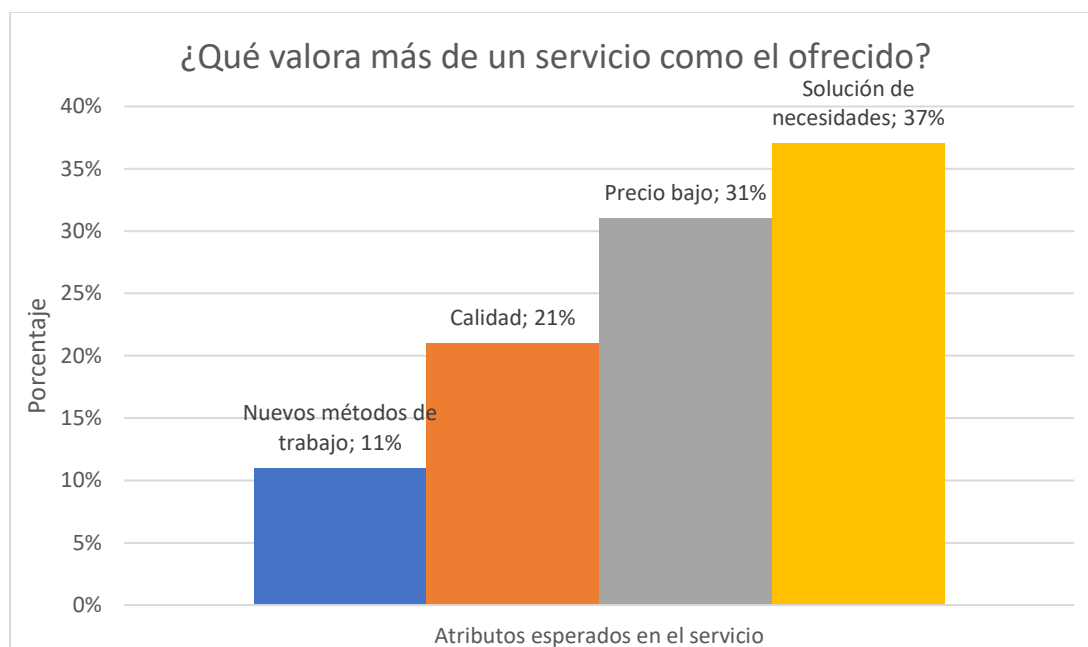
Figura 13. Encuesta. ¿En qué área de su negocio le interesaría recibir apoyo?.



Fuente: Elaboración propia (2020).

El 57% de los encuestados estarían interesados en recibir apoyo para sus empresas en el área de mercadeo. La segunda área es la de Finanzas. Esto se explica por las bajas en ventas e ingresos, por la crisis económica generada por el COVID-19. La planeación estratégica es por la que se muestra menor interés, pero no se debe dejar por fuera del diseño de los servicios porque es la base para desarrollar las actividades de las organizaciones y para generar estrategias de mejora en todas las áreas de las empresas.

Figura 14. Encuesta. ¿Qué valora más de un servicio como el ofrecido?.



Fuente: Elaboración propia (2020).

De la anterior gráfica se obtienen las prioridades para el diseño del servicio, de la organización y de la planeación estratégica del negocio.

Entrevista

También se realizaron entrevistas a colegas, competidores y clientes para buscar datos que validen el problema y profundicen el conocimiento del mercado, permitiendo hallazgos que se puedan incorporar al proyecto. Se usó un cuestionario base (Ver Anexo 4), aunque se cambiaron sobre la marcha algunas preguntas, dependiendo de la información suministrada por el entrevistado.

Los hallazgos e iteraciones más importantes, para el proyecto, se sintetizan en la siguiente tabla.

Tabla 19. Tabla de hallazgos e iteraciones.

Bloque del modelo		Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Segmento de clientes	Hallazgo	Cliente Gran empresa sector asegurador. Cuenta con filial que realiza consultorías en temas de ARL. También hace consultas jurídicas a Fasecolda.	Consultor independiente contable, financiero y tributario.	Cliente MiPymes restaurante.	Cliente MiPymes restaurante en plazoleta de comidas.
	Iteración	Dificultad para ofrecer consultoría a este cliente	Sin cambios.	Sin cambios.	Sin cambios.
Propuesta de valor	Hallazgo	Migración tecnológica para el desarrollo de los procesos y empresas. Uso de técnicas para el mejoramiento continuo.	Enfocar el proyecto al área de experticia profesional para dar mejores resultados y cobrar mejor. Apuntar a empresas de varios sectores implica estudiar constantemente campos de acción.	Incluir prestación del servicio presencial cuando pase la emergencia COVID-19.	Acompañamiento no solo consultoría sino asesoría.
	Iteración	Incluir técnicas de mejoramiento continuo y modelos de reingeniería al proyecto.	Estudiar posibilidad de segmentar el mercado según experiencia profesional.	Prestar servicio presencial.	Revisar posibilidad de incluir asesorías Evaluar el estado actual de la compañía y hacer seguimiento para la mejora.
Canales de comunicación	Hallazgo	N.A.	N.A.	Celular con sistema Android y computador.	Celular con sistema IOS y computador.
	Iteración	N.A.	N.A.	Sin cambios.	Se contemplaba inicialmente una aplicación para Android pero no para IOS. Una plataforma web podría

					ser usada por ambos sistemas operativos.
Relacionamiento con el cliente	Hallazgo	N.A.	Virtual, internet.	Virtual, internet.	Virtual, internet.
	Iteración	N.A.	Sin cambios.	Sin cambios.	Sin cambios.
Flujo de ingresos	Hallazgo	Comparar precios del servicio con empresas similares en el mercado.	Tasar honorarios conociendo el monto de los activos de la empresa. Conocer sus ventas mensuales o anuales. Proyección de flujos de caja. Por tiempo dedicado a la actividad. Por única vez puede ser un porcentaje de sus activos o sus ventas. Depende de la cantidad de personas requeridas. Tarifas de abogados por hora desde \$200.000 en adelante. Depende de la experiencia del consultor.	Servicio económico.	Servicio económico.
	Iteración	Revisar precios promedio de la competencia.	Incluir aspiración mensual de honorarios	Sin cambio.	Sin cambio.
Actividades clave	Hallazgo	El cliente ha tenido menos siniestros y pagos de seguros	Emisión de concepto sobre el estado de la compañía y retroalimentación con el cliente	Solución de problemas.	Solución de problemas.
	Iteración	Hay recursos adicionales que pueden usarse para consultorías (conocer la dinámica actual del negocio).	Incluir esta actividad en el proyecto	Sin cambios.	Sin cambios.

Recursos clave	Hallazgo	Conocer muy bien el entorno de la empresa para dar consulta sobre temas puntuales que pueden mejorar el funcionamiento de las actividades.	Averiguar el tipo de empresa y su sector. Estudio del objeto social de la empresa y sus objetivos. Análisis DOFA, convertir debilidades en fortalezas. Análisis financiero, indicadores financieros (patrones). Análisis de valor económico agregado. Búsqueda de información para compañías similares por internet.	N.A.	Dar las herramientas al cliente para tener mejoras en ventas y evitar miedo al cambio.
	Iteración	Incluir este tipo de estudios al proyecto.	Incluir este tipo de estudios al proyecto.	N.A.	Capacitar al cliente en nuevas tendencias de mercadeo.
Aliados estratégicos	Hallazgo	N.A.	Contacto influyente dentro de la empresa.	N.A.	El cliente no realiza ventas mediante aplicaciones móviles pero si usa redes sociales.
	Iteración	N.A.	Necesidad de encontrar contactos que tomen decisiones de compra.	N.A.	Incluir redes sociales como medio de publicidad.
Estructura de costos	Hallazgo	N.A.	El servicio virtual genera ahorro de costos y tiempo por no realizar desplazamientos.	N.A.	N.A.
	Iteración	N.A.	Dar prelación al servicio virtual.	N.A.	N.A.

Fuente: Elaboración propia (2020).

3.6 Proyecciones de venta

El proyecto es un emprendimiento nuevo que no tiene datos históricos. En la información disponible en internet es difícil encontrar datos de ventas realizadas por empresas similares. Entonces para hacer la proyección de ventas se recurre a la tabla sobre demanda potencial estimada del numeral 3.3.3.2, que se basa en el porcentaje de aceptación y consumo medio obtenidos en la encuesta de mercados.

También se tienen en cuenta las temporadas comerciales, días de descuentos (noviembre viernes negro), temporadas de vacaciones y semana santa. Otro factor tenido en cuenta es el comportamiento anual del IPC (ver numeral 2.1.1).

Meses con menor movimiento del mercado: enero, abril, junio, julio, agosto, diciembre

Meses con mayor movimiento del mercado: febrero, marzo, mayo, septiembre, octubre, noviembre

Tabla 20. Proyección de ventas anuales.

Mes	Servicio	Demanda potencial	Precio estimado unitario del servicio \$	Ventas anuales \$	Costo \$	Utilidad \$
Enero	S1	1	500.000	500.000	452.671	47.329
	S2	1	1.400.000	1.400.000	1.267.452	132.548
	S3	2	100.000	200.000	181.435	18.565
Febrero	S1	4	500.000	2.000.000	1.810.683	189.317
	S2	3	1.400.000	4.200.000	3.802.355	397.645
	S3	1	100.000	100.000	90.717	9.283
Marzo	S1	3	500.000	1.500.000	1.358.012	141.988
	S2	4	1.400.000	5.600.000	5.069.806	530.194
	S3	1	100.000	100.000	90.717	9.283
Abril	S1	2	500.000	1.000.000	905.341	94.659
	S2	3	1.400.000	4.200.000	3.802.355	397.645
	S3	1	100.000	100.000	90.717	9.283
Mayo	S1	4	500.000	2.000.000	1.810.683	189.317
	S2	3	1.400.000	4.200.000	3.802.355	397.645

	S3	1	100.000	100.000	90.717	9.283
Junio	S1	3	500.000	1.500.000	1.358.012	141.988
	S2	2	1.400.000	2.800.000	2.534.903	265.097
	S3	1	100.000	100.000	90.717	9.283
Julio	S1	2	500.000	1.000.000	905.341	94.659
	S2	3	1.400.000	4.200.000	3.802.355	397.645
	S3	1	100.000	100.000	90.717	9.283
Agosto	S1	2	500.000	1.000.000	905.341	94.659
	S2	3	1.400.000	4.200.000	3.802.355	397.645
	S3	1	100.000	100.000	90.717	9.283
Septiembre	S1	3	500.000	1.500.000	1.358.012	141.988
	S2	4	1.400.000	5.600.000	5.069.806	530.194
	S3	1	100.000	100.000	90.717	9.283
Octubre	S1	3	500.000	1.500.000	1.358.012	141.988
	S2	4	1.400.000	5.600.000	5.069.806	530.194
	S3	1	100.000	100.000	90.717	9.283
Noviembre	S1	4	500.000	2.000.000	1.810.683	189.317
	S2	3	1.400.000	4.200.000	3.802.355	397.645
	S3	1	100.000	100.000	90.717	9.283
Diciembre	S1	2	500.000	1.000.000	905.341	94.659
	S2	2	1.400.000	2.800.000	2.534.903	265.097
	S3	1	100.000	100.000	90.717	9.283
TOTAL	-o-	62	-o-	66.800.000	60.478.263	6.321.737

Fuente: Elaboración propia (2020).

4 ESTUDIO TÉCNICO/OPERACIONAL

4.1 Ficha Técnica

Tabla 21. Ficha técnica del servicio.

Ficha técnica del servicio	
Nombre de la empresa:	Colabora Consultores
Servicio	Descripción general
1	Demanda y oferta de consultorías independientes en Administración de empresas e Ingeniería.
2	Consultoría colaborativa, bajo el modelo de mejoramiento Colabora Consultores, en temas de Administración de empresas e Ingeniería.
3	Acceso a blogs y contenido sobre metodologías para el desarrollo empresarial y mejora continua.
Personal	1 CEO 1 Consultor independiente
Equipos e insumos requeridos	1 computador portátil, Sistema operativo Windows con licencia, Software Office 365 con licencia, conexión a internet 10 MB.
Usuarios:	MiPymes de Bogotá D.C., y sus alrededores. Profesionales independientes en Administración de empresas o Ingenierías.
Tecnología	Software. Aplicación móvil para sistema Android.
Requisitos técnicos	1 Computador con acceso a internet. 1 Teléfono celular con sistema Android.

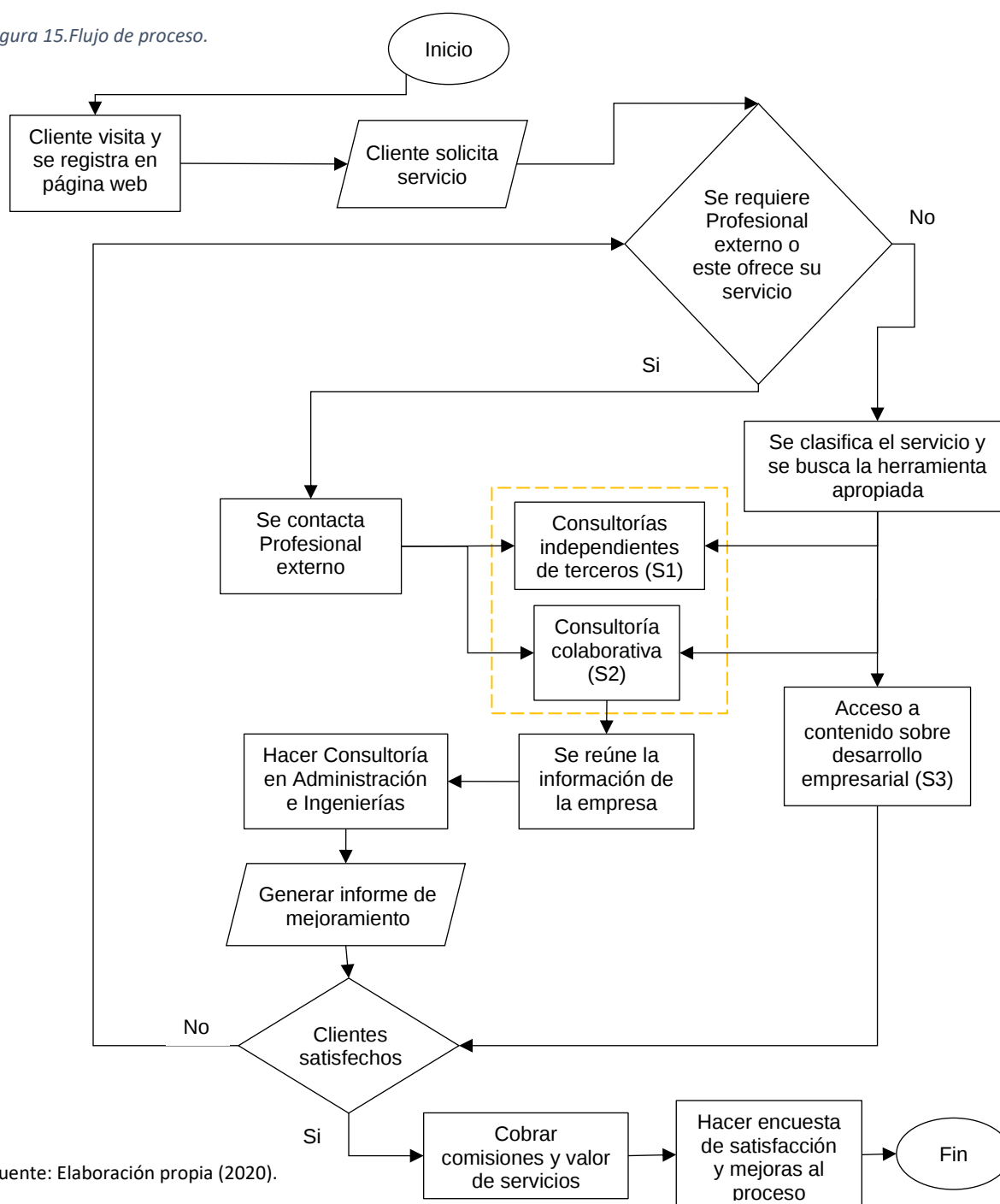
Fuente: Elaboración propia (2020).

4.2 Análisis de Procesos de Producción

En esta parte se diseñan las actividades que realizará la empresa, cuando un cliente solicita un servicio.

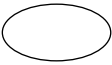
Esto se hace a través de un flujo de proceso, con el fin de encontrar ajustes y oportunidades de mejora.

Figura 15. Flujo de proceso.



Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 22. Convenciones para diagrama de flujo de proceso.

Convenciones	
Símbolo	Significado
	Inicio / Final
	Acción / Proceso
	Entrada / Salida de datos
	Decisión
	Conector

Fuente: Elaboración propia (2020).

4.3 Plan de Producción

El proyecto Colabora Consultores se dedica a ofrecer servicios, por lo tanto el plan de producción se puede equiparar con la proyección de ventas realizada en el capítulo anterior. Esta tuvo en cuenta la demanda potencial de servicios, extraída de la encuesta de mercados y la capacidad de ejecución de servicios de dos trabajadores.

4.4 Plan de Compras

Para la operación del proyecto se requiere un computador portátil, el software de ofimática para desarrollar los trabajos y el diseño de la plataforma de internet. Se hace un presupuesto de los equipos requeridos.

Tabla 23. Equipos Tecnológicos.

Equipos Tecnológicos	Valor
Computador	\$2.000.000
Software Office 365	\$450.000
Diseño y desarrollo página web	\$2.000.000
Total Tecnología	\$4.450.000

Fuente: Elaboración propia (2020).

El proyecto no requiere financiación porque se cuentan con los recursos económicos para la compra de los equipos necesarios.

4.5 Análisis de Costos

Los costos iniciales del proyecto no son muchos. Por tal motivo se pueden cubrir con recursos propios.

Con estos se plantea la compra de equipos tecnológicos y una inversión de capital inicial de \$10.000.000 COP.

4.6 Análisis de la Infraestructura

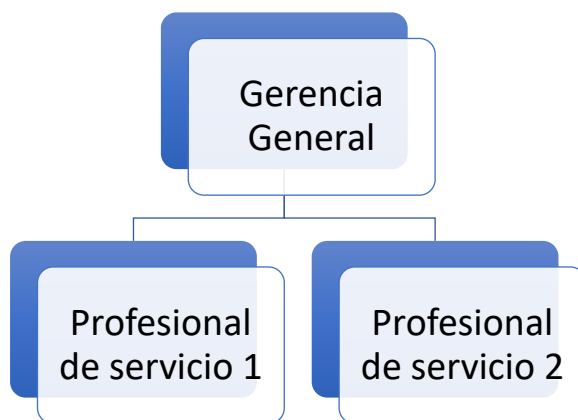
Inicialmente no se planea tener una oficina física sino solamente contar con una oficina virtual. Esta sería la plataforma digital para la prestación de servicios. Esta decisión también se toma como una estrategia para reducir costos.

5 ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

5.1 Estructura Organizacional

Se plantea que el proyecto opere con dos trabajadores. Uno desempeña el cargo de Gerente General y otro será el Profesional de servicios. Como una estrategia de ahorro de costos el Gerente General también desempeñará las funciones del segundo Profesional de servicio.

Figura 16.Estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia (2020).

5.2 Análisis de Cargos

Para la gestión de Talento Humano que requiere el proyecto se propone seguir un modelo Score por competencias, que permite potenciar las labores realizadas para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. En este documento se detalla el primer paso del modelo, que consiste en el diseño de los perfiles de cargos según las competencias requeridas.

Tabla 24. Conocimientos y competencias laborales.

Objetivos estratégicos	Conocimientos	Competencias laborales
<u>Perspectiva Financiera</u> Crear utilidades maximizando los recursos disponibles.	A Administración de empresas e Ingenierías. Sistemas de gestión.	A Liderazgo, trabajo en equipo, planeación, aprovechamiento de recursos, comunicación asertiva.
<u>Perspectiva de clientes</u> Brindar soluciones efectivas a las necesidades de las MiPymes.	B Administración de empresas, Ingenierías y Mercadeo.	B Comunicación asertiva, trabajo en equipo, resolución de problemas, pensamiento conceptual. Excelente trato con el cliente, capacidad para llegar a acuerdos.
<u>Perspectiva interna del negocio</u> Fortalecer la prestación de servicios virtuales con excelente calidad.	C Administración de empresas e Ingenierías. Manejo fluido de ofimática y herramientas digitales.	C Proactividad, creatividad, orientación a resultados, trabajo en equipo, responsabilidad, comunicación asertiva.
<u>Perspectiva de innovación y aprendizaje</u> Crear y perfeccionar los modelos, de negocio y mejoramiento, a través de la capacitación del Talento Humano.	D Administración de empresas e Ingenierías.	D Aprendizaje continuo, flexibilidad al cambio positivo, compromiso, polivalencia laboral, idioma inglés.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 25. Perfil de cargo Gerente General.

Perfil de cargo			
Cargo	Conocimientos		Competencias del cargo
Gerente General	A y B		A y D (Nivel requerido 3.5)
Le reportan	Proceso		Experiencia
Profesionales de servicio	Dirección y planeación estratégica		Mínimo 3 años de experiencia afín exitosa
Jefe inmediato	Tipo de proceso		Función
N.A.	X	Estratégico	Gestionar el funcionamiento y la planeación estratégica de la organización. Tomar decisiones de gestión administrativa y de calidad. Administrar los recursos disponibles.
		Misional	
		De apoyo	

Contribuciones individuales		Nivel requerido
Dirigir la organización en el camino trazado por la estrategia.		5
Sus acciones cumplen con los estándares de calidad establecidos.		5
Elabora una estrategia corporativa acorde con la misión y visión del negocio.		4
Administra los recursos según la estrategia corporativa.		5
Lleva los indicadores del negocio según los procedimientos internos.		4
Elaboró	Revisó	Aprobó

Fuente: Parte del modelo de (Polo, 2018) y elaboración propia.

Tabla 26. Perfil de cargo Profesional de servicio.

Perfil de cargo			
Cargo	Conocimientos		Competencias del cargo
Profesional de servicio	B y C		B, C y D (Nivel requerido 3.5)
Le reportan	Proceso		Experiencia
N.A.	Servicio al cliente		Mínimo 2 años de experiencia afín exitosa
Jefe inmediato	Tipo de proceso		Función
Gerente General		Estratégico	Crear el modelo de mejoramiento empresarial de Colabora Consultores. Realizar las consultorías de mejoramiento para las MiPymes. Apoyar la prestación del servicio mediante herramientas virtuales. Controlar el pago de servicios.
	X	Misional	
		De apoyo	
Contribuciones individuales			Nivel requerido
Crea un modelo de mejoramiento ajustado a la estrategia.			5
Realiza consultorías efectivas y eficientes.			5
Presta un servicio de calidad en la herramienta digital.			4
Lleva los indicadores del negocio según los procedimientos internos.			4
Elaboró	Revisó		Aprobó

Fuente: Elaboración propia (2020).

Criterios de evaluación

Nivel 1: no posee o no está desarrollada la competencia.

Nivel 2: la competencia está desarrollada en un nivel básico.

Nivel 3: el nivel de competencia es medio.

Nivel 4: el nivel de competencia es alto.

Nivel 5: excelente nivel de competencia para desempeñar el cargo.

5.3 Costos Administrativos

En este numeral se analizan los costos que generan el Talento Humano necesario para el desarrollo de las actividades del proyecto Colabora Consultores. Se requieren dos trabajadores con los siguientes sueldos y aportes parafiscales.

Tabla 27. Costos administrativos.

Trabajador dependiente	
Salario	\$1.500.000

Empleador			Trabajador	
Aporte %		Valor	Aporte %	Valor
Salud	8,5	127.500	4	\$60.000
Pensión	12	180.000	4	\$60.000
ARL Riesgo I	0,522	7.830	-	-
CCF	4	60.000	-	-
SENA	2	30.000	-	-
ICBF	3	45.000	-	-
TOTAL	-	450.330	-	\$120.000

Fuente: Elaboración propia (2020).

Estos costos, multiplicados por dos, se tendrán en cuenta para la elaboración del presupuesto del proyecto.

5.4 Tipos de Sociedades

Se hace un análisis de las sociedades mercantiles en Colombia.

Tabla 28. Sociedades mercantiles en Colombia.

Sociedades mercantiles en Colombia					
Sociedad	Tipo	Requiere escritura pública	Socios	Responsabilidad	Duración
De personas	Limitada (Ltda.)	Si	Mínimo 2, máximo 25 socios	Limitada hasta el monto de sus aportes	Limitada
	Colectiva	Si	Mínimo 2 socios, no tiene máximo	Solidaria e ilimitada, de los socios, por las operaciones sociales	Según se consagre en los estatutos societarios
	En comandita simple	Si	Mínimo 1 gestor, mínimo 1 comanditario, máximo 25	Solidaria e ilimitada para gestores, hasta el monto de sus aportes para comanditarios	Opcional determinada o indefinida
	Empresa unipersonal	No (documento privado debe ser radicado en Cámara de Comercio)	1 socio	Ilimitada, en un litigio legal debe responder con su patrimonio personal y familiar.	Opcional determinada o indefinida
	Cooperativas	Opcional (o documento privado radicado en Cámara de Comercio)	Mínimo 20 asociados	Para los asociados al valor de sus aportes y para la cooperativa para con terceros, al monto del patrimonio social	Indefinida
De capital	Anónima (S.A.)	Si	Mínimo 5, no tiene límite máximo	Limitada hasta el monto de sus aportes	Limitada
	Sociedad por acciones simplificada (S.A.S.)	No (opcional por ingreso de bienes) (documento privado debe ser radicado	Mínimo 1, no tiene límite máximo	Limitada, hasta el monto de sus aportes (sus socios responden hasta por el patrimonio de la empresa) sin incluir	Puede ser ilimitada

		en Cámara de Comercio)		el patrimonio familiar.	
	En Comandita por acciones	Si	Mínimo 1 gestor, mínimo 5 accionistas	Solidaria e ilimitada para gestores, hasta el monto de sus aportes para accionistas.	Opcional determinada o indefinida
	De economía mixta	Si	Son sociedades constituidas con aportes estatales y de capital privado. Se pueden constituir bajo cualquiera de las formas de sociedad previstas en el Código de Comercio.		
	Sociedad mercantil de hecho	No	“cuando no se constituya por escritura pública. ...todos y cada uno de los asociados responderán solidaria e ilimitada por las operaciones celebradas” (Código de Comercio, 1971).		
	Extranjeras	Si	“constituidas conforme a la ley de otro país y con domicilio principal en el exterior” (Código de Comercio, 1971).		

Fuente: (Código de Comercio, 1971) y elaboración propia (2020).

Se encuentra que la de mayor utilización hoy por hoy, es la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), debido a sus bondades, facilidad de creación, puede tener desde un socio en adelante y la responsabilidad es limitada hasta por el patrimonio de la empresa, sin incluir el patrimonio familiar del socio. De esta forma este último patrimonio no se vea afectado en caso de un litigio derivado de acciones de la sociedad. Por estos motivos se decide crear el proyecto bajo el modelo de sociedad S.A.S. La Ley no obliga a tener reserva legal en las sociedades S.A.S., pero se decide que es mejor tenerla, para saldar pérdidas en el caso que estas se presenten. Los estatutos de la sociedad están en el Anexo 5.

5.5 Permisos y Licencias

Las Sociedad S.A.S., requiere para su constitución la elaboración de un documento privado, que debe ser radicado en Cámara de Comercio. Allí se debe realizar la Matrícula en el Registro Mercantil y pagar los derechos generados. De la siguiente tabla se extraen y estiman (e) costos para el presupuesto.

Tabla 29. Costos de matrícula en el registro mercantil.

Detalle	2020 \$	2021 (e) \$	2022 (e) \$	2023 (e) \$
Derechos por inscripción de libros y documentos. La inscripción en el registro mercantil de los actos y documentos de los cuales la ley exige esa formalidad	45.000	45.900,00	47.277,00	49.168,08
Derecho por registro de matrícula de establecimientos	96.000	97.920,00	100.857,60	104.891,90
Matrículas	36.000	36.720,00	37.821,60	39.334,46
Renovación	138.000	140.760,00	144.982,80	150.782,11
Formulario RUES	6.100	6.222,00	6.408,66	6.665,01
Derechos por inscripción de libros y documentos. La inscripción en el registro mercantil de los libros de los cuales la ley exige esa formalidad	15.000	15.300,00	15.759,00	16.389,36
Total	198.100	202.062	144.983	150.782

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos de la Cámara de Comercio de Bogotá (2020).

Por otra parte, el software que se utiliza en el computador requiere tener licencia, para garantizar que es un producto legal, que ha pagado los derechos de autor.

5.6 Impuestos y Tasas

En Colombia las empresas deben pagar el impuesto sobre la renta, que se liquida con las tasas que se observan en la siguiente tabla.

Tabla 30. Tarifa de impuesto de renta.

Año	2020	2021	2022	2023 (e)
Tarifa de impuesto de renta	32%	31%	30%	30%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Estas tasas se tienen en cuenta para el cálculo de impuestos generados por las actividades realizadas por el proyecto.

6 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

6.1 Estrategias de Mercadeo

Estrategia de Marketing Mix

a. Estrategia de **P**roducto

Ofrecer un servicio de consultoría virtual de calidad que ayude al mejoramiento administrativo y de procesos en las MiPymes. Al ser virtual reduce costos en desplazamiento y uso de recursos físicos para las empresas. El producto permite encontrar soluciones a las necesidades de las MiPymes, robustece su operación, a la vez que genera ingresos a los Profesionales independientes que desean aplicar sus conocimientos.

b. Estrategia de **P**recios

Al ser un proyecto empresarial que no está posicionado, se plantea la estrategia de registro gratuito y comisión del 5 % por cada servicio efectivo realizado por terceros. Para consultorías colaborativas, pero directas con la compañía, se plantea un precio de \$1.400.000 COP. No se dan plazos para los pagos realizados pero si descuentos por vinculación, y uso del servicio, por parte de clientes referidos.

c. Estrategia de **P**laza (distribución)

La plaza central de operación es virtual a través de internet. La distribución del servicio se hace directa, por medio de la plataforma digital. Sin embargo se debe utilizar el Proveedor del servicio de hospedaje para página web.

d. Estrategia de **P**romoción y ventas

Crear publicidad a través de la página web, redes sociales como Facebook, correos electrónicos, brochures informativos y visitas presenciales.

e. Estrategia de **P**rosumer⁵

Crear un chat PQRS (Preguntas, Quejas, Reclamos y Sugerencias) para estar en contacto con los consumidores digitales, dándoles respuesta oportuna y analizando si se puede extraer alguna mejora para la compañía. Al realizar las consultorías colaborativas también se pueden encontrar mejoras al modelo de mejoramiento empresarial. Por otra parte el cliente evalúa al profesional (externo o interno) que le presto el servicio de consultoría. Si las calificaciones son buenas, y se publican, se convierten en publicidad efectiva para que nuevos clientes tomen el servicio. Dejar evidencia escrita de esto al finalizar cada proyecto realizado.

f. Estrategia de **P**osicionamiento

Se recurre a mostrar todos los beneficios del servicio, a través del servicio prestado (mejoramiento empresarial), la plataforma virtual, el logo de la compañía, los colores de la marca y la publicidad.

Transmitir una imagen de sobriedad, responsabilidad, calidad e innovación.

Buscar continuamente las ventajas competitivas, implementarlas para después comunicarlás a los Clientes activos y potenciales.

⁵ Prosumer o Prosumidor es un término que resulta de la combinación de Productor y Consumidor. Significa que el cliente también produce con el contenido que añade al servicio, por sus evaluaciones o comentarios para mejora. Esto hace crecer la confianza en la marca por parte de otros consumidores.

6.2 Estrategia Organizacional

Lineamientos de Cultura Organizacional

- Talento Humano como motor del desarrollo.
- Excelente servicio y satisfacción de los clientes.
- Calidad, colaboración, trabajo en equipo, respeto, tecnología e innovación para el desarrollo empresarial.
- Aprendizaje y mejoramiento continuo.
- Liderar con el ejemplo.

Misión

Guiar el crecimiento de MiPymes, en temas administrativos y de ingeniería, a través de un modelo de mejoramiento, una herramienta digital y acompañamiento Profesional colaborativo.

Visión

Llegar a ser una empresa sólida, con reconocimiento por tender puentes entre empresas y profesionales, y por brindar las mejores soluciones a las necesidades de los empresarios.

Objetivos empresariales

Corto: Erigir a Colabora Consultores S.A.S., como una empresa económicamente sustentable, que supere su punto de equilibrio financiero con un margen del 10%, en los próximos dos años.

Aprovechando la tecnología, el trabajo en casa y el teletrabajo para realizar negocios en línea.

En el mismo periodo de tiempo, lograr 100 registros en las bases de datos de Empresas y Profesionales.

Mediano: En el año de 2023 lograr un modelo de mejoramiento ganador, que permita el desarrollo medible del 70% de las MiPymes atendidas por año.

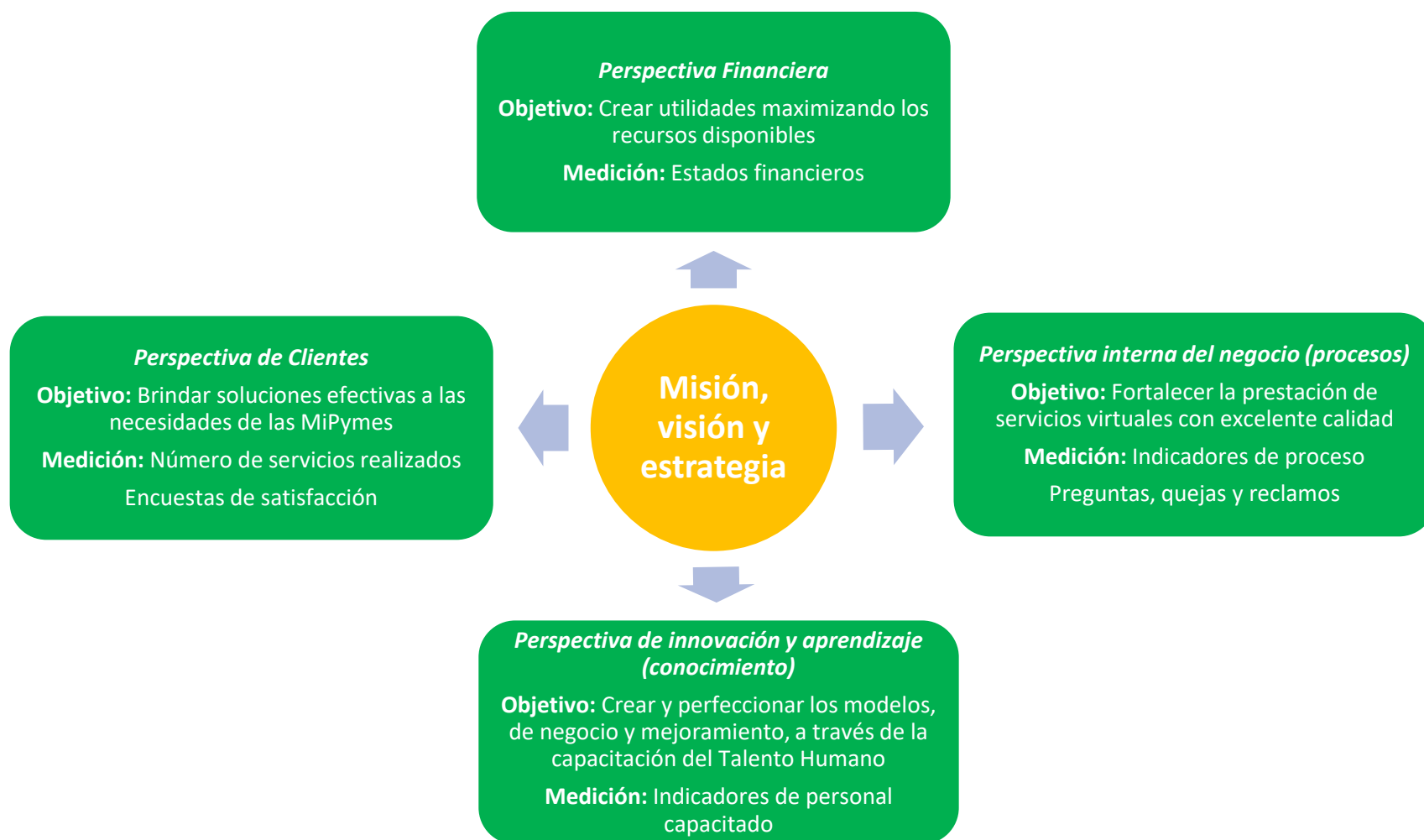
También realizar una actualización por año al modelo de mejoramiento, acorde a las necesidades de los consumidores y con las tendencias para desarrollo organizacional.

Largo: Establecer un nicho de mercado en Bogotá y sus alrededores, para el año de 2026, con un indicador de satisfacción del cliente superior al 80%. Esto a través de la generación de oportunidades laborales y soluciones efectivas por medio de la consultoría.

A continuación, y partiendo de la misión y la visión que se le quiere dar al proyecto, se hace el Cuadro de mando integral (BSC). En él se formulan los objetivos estratégicos que tendrá la compañía, también se colocan los mecanismos para evaluar su avance.

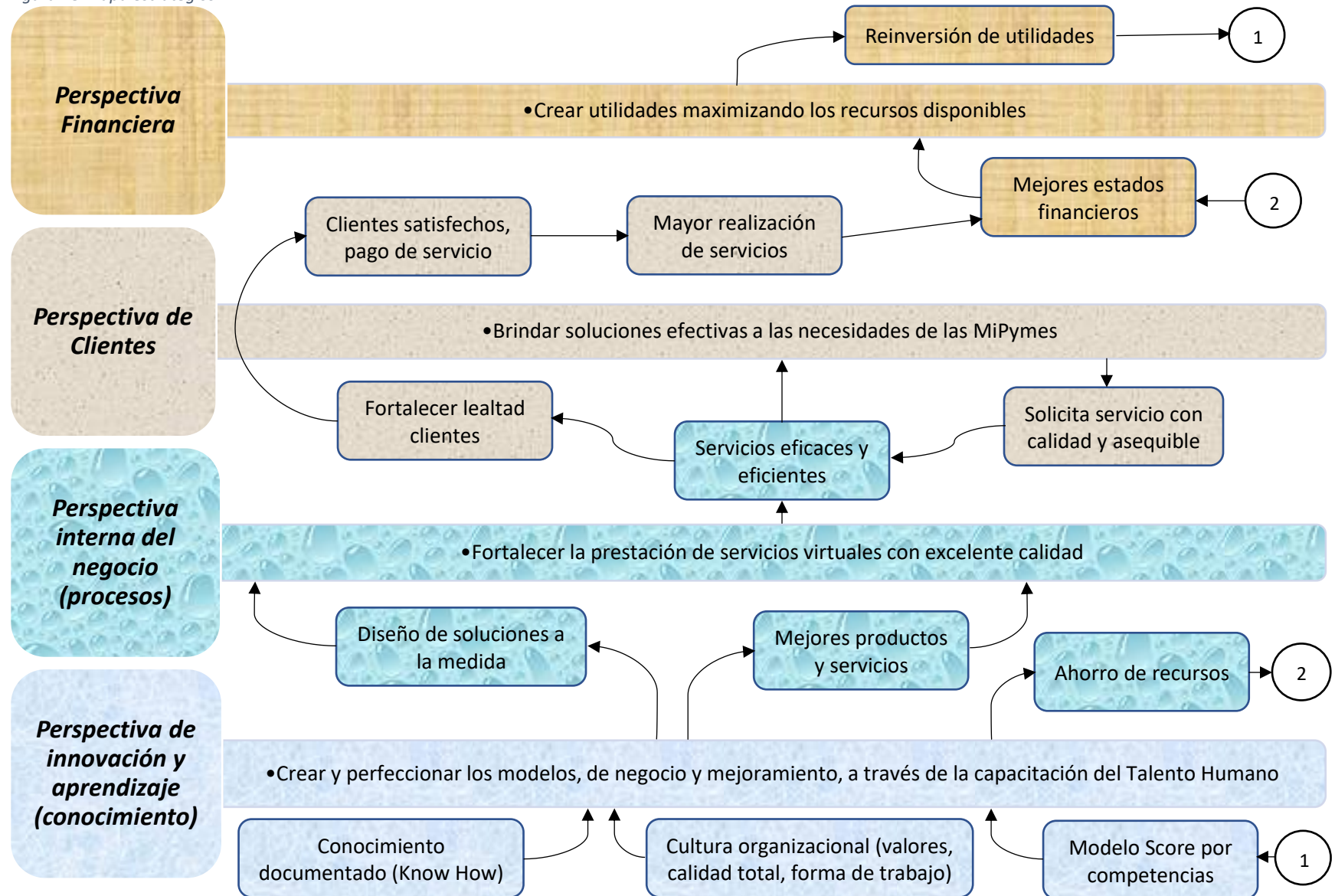
Luego se hace un Mapa estratégico, a él se llevan los objetivos estratégicos y se operacionalizan, es decir se hace un despliegue de actividades necesarias para la consecución de los objetivos. Las uniones entre estas representan un diagrama de causa y efecto. Esto quiere decir que lo que se hace para mejorar una perspectiva tiene repercusiones en otra.

Figura 17. Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card).



Fuente: (Pacheco, 2017) y elaboración propia (2020).

Figura 18. Mapa estratégico.

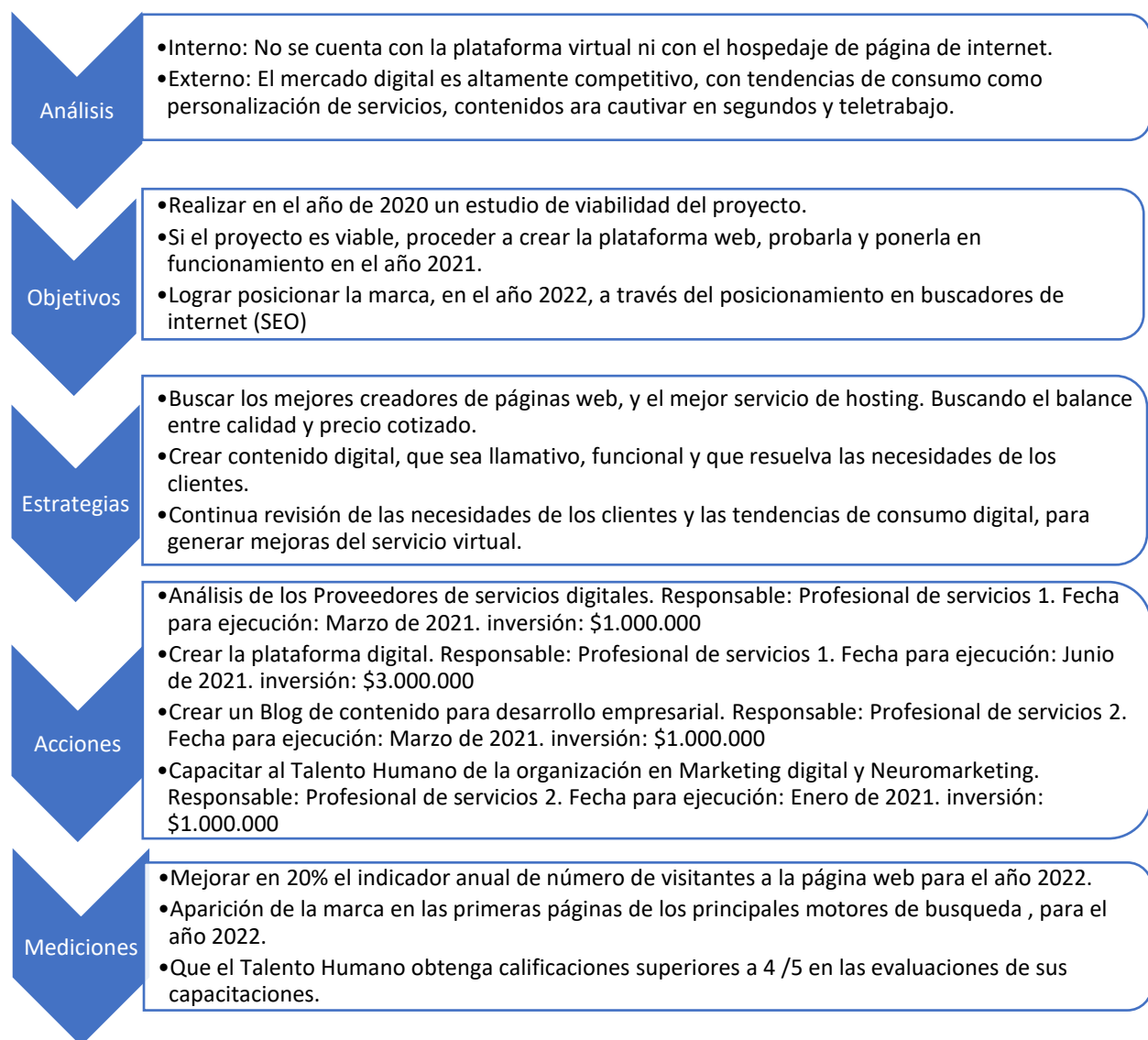


Fuente: (Suárez Alarcón, 2020) y elaboración propia (2020).

6.3 Análisis de Procesos Organizacionales

Uno de los procesos organizacionales más importantes es el de mercadeo digital, debido a que el proyecto funcionara virtualmente. Por este motivo se hace una descripción estratégica del mismo mediante la siguiente Propuesta de Marketing Digital.

Figura 19.Propuesta de Marketing Digital.



Fuente: Elaboración propia (2020).

7 FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Estudio Económico

De la gráfica de IPC de Colombia, se observa que el índice de precios al consumidor (IPC) ha presentado una tendencia bajista que se aceleró con el COVID-19. Por eso se estima que se finalice el año 2020 con un IPC (año corrido) cercano al 2%. Por otra parte el salario mínimo aumento un 6% para el año 2020.

Para el año 2021 se estima un incremento cercano al 4%. Estos valores se toman como referencia para calcular los costos proyectados del proyecto para los próximos 3 años.

Tabla 31. Salario mínimo e IPC.

Variación salario mínimo	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (e)	2022 (e)	2023 (e)
Porcentaje de incremento	7%	7%	5,90%	6%	6%	4%	5%	5%

Año	2016	2017	2018	2019	2020 (e)	2021 (e)	2022 (e)	2023 (e)
IPC	5,75%	4,09%	3,18%	3,80%	2,00%	3,00%	4%	4%

Fuente: Elaboración propia (2020).

7.2 Costos

Se proyectan unos costos anuales para el proyecto, teniendo en cuenta los salarios y prestaciones para dos trabajadores vinculados con contrato de trabajo. Se consideran todos los costos como fijos, ya que todos son de pago constante en el tiempo y se requieren para realizar las operaciones de Colabora Consultores S.A.S.

Tabla 32. Costos proyectados.

Concepto / Año	2021	2022	2023
Costos fijos de ventas	\$ COP	\$ COP	\$ COP
Salario	36.000.000	37.800.000	39.690.000
Aportes seguridad social y parafiscales	10.807.920	11.348.316	11.915.732
Auxilio de transporte	2.567.236	2.695.598	2.830.378
Cesantía	3.213.936	3.374.633	3.543.365
Intereses de cesantía	385.672	404.956	425.204
Prima	3.213.936	3.374.633	3.543.365
Gastos de administración	-	-	-
Servicio de energía	1.200.000	1.236.000	1.285.440
Servicio de agua	1.200.000	1.236.000	1.285.440
Servicio de internet	960.000	988.800	1.028.352
Hospedaje de internet	127.500	131.325	136.578
Publicidad física y virtual	480.000	494.400	514.176
Gastos de oficina y papelería	120.000	123.600	128.544
Gastos de matrícula mercantil	202.062	144.983	150.782
TOTAL	60.478.263	63.353.244	66.477.355

Fuente: Elaboración propia (2020).

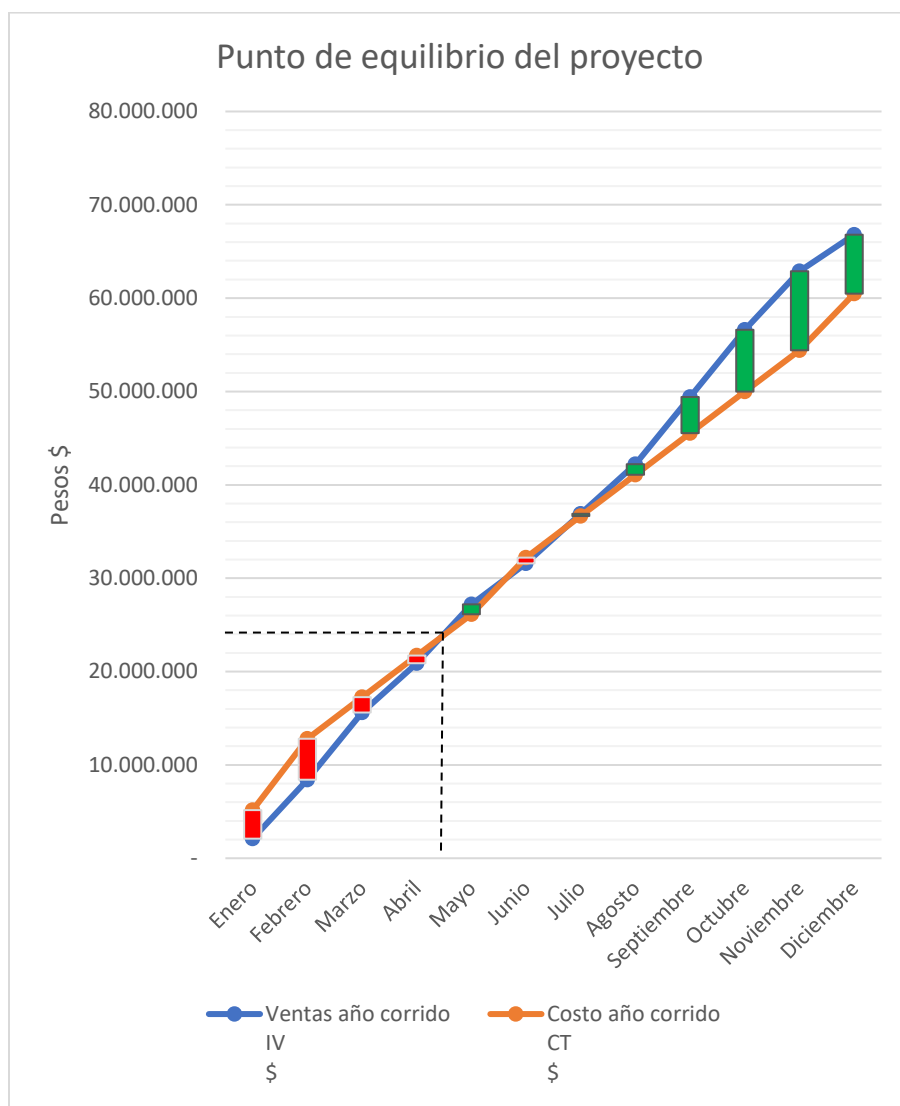
7.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se da cuando los ingresos por ventas (IV) igualan los costos totales (CT).

$$IV=CT$$

Para el caso del proyecto esto se da a mediados del mes de abril de 2021. La diferencia entre las dos líneas representa pérdidas en el caso de las barras rojas, y ganancias en el caso de las barras de color verde.

Figura 20. Punto de equilibrio del proyecto.



Fuente: Elaboración propia (2020).

7.4 Presupuestos

Tabla 33. Presupuesto de funcionamiento 2021 estimado para 2 trabajadores.

PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO 2021 ESTIMADO 2 PERSONAS													
Costos de Funcionamiento / Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL ANUAL
Salario	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	36.000.000
Aportes seguridad social y parafiscales	900.660	900.660	900.660	900.660	900.660	900.660	900.660	900.660	900.660	900.660	900.660	900.660	10.807.920
Auxilio de transporte	213.936	213.936	213.936	213.936	213.936	213.936	213.936	213.936	213.936	213.936	213.936	213.936	2.567.236
Cesantía		3.213.936											3.213.936
Intereses de cesantía	385.672												385.672
Prima						1.606.968						1.606.968	3.213.936
Servicio de energía	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Servicio de agua	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Servicio de internet	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	960.000
Hospedaje de internet	127.500												127.500
Publicidad física y virtual	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000
Gastos de oficina y papelería	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
Gastos de matrícula mercantil	202.062												202.062
Subtotal de costos y gastos	5.159.831	7.658.533	4.444.596	4.444.596	4.444.596	6.051.564	4.444.596	4.444.596	4.444.596	4.444.596	4.444.596	6.051.564	60.478.263
Ganancia esperada													10%
TOTAL													66.526.089

Fuente: Elaboración propia (2020).

El presupuesto se hace pensando en los costos y gastos que tendría el proyecto a lo largo de su primer año de operaciones (2021), y haciendo estimación de incremento para el auxilio de transporte, con un valor estimado de incremento para el salario mínimo que registró para el año 2021.

7.5 Flujo de Caja

Tabla 34. Flujo de caja proyectado a 2023.

Flujo de Caja proyectado a 2023

Concepto / Año	2020	2021	2022	2023
Entradas de efectivo				
Capital inicial	\$ 10.000.000	-	-	-
Ingresos	-	66.800.000	73.480.000	80.828.000
Subtotal entradas antes de costos y gastos	\$ 10.000.000	\$ 66.800.000	\$ 73.480.000	\$ 80.828.000
Salidas de efectivo				
Costos fijos de ventas				
Salario	-	\$ 36.000.000	37.800.000	39.690.000
Aportes seguridad social y parafiscales	-	\$ 10.807.920	11.348.316	11.915.732
Auxilio de transporte	-	\$ 2.567.236	2.695.598	2.830.378
Cesantía	-	\$ 3.213.936	3.374.633	3.543.365
Intereses de cesantía	-	\$ 385.672	404.956	425.204
Prima	-	\$ 3.213.936	3.374.633	3.543.365
Subtotal costos fijos de ventas	\$ 0	\$ 56.188.701	\$ 58.998.136	\$ 61.948.043
Gastos de administración				
Servicio de energía	-	\$ 1.200.000	1.236.000	1.285.440
Servicio de agua	-	\$ 1.200.000	1.236.000	1.285.440
Servicio de internet	-	\$ 960.000	988.800	1.028.352
Hospedaje de internet	-	\$ 127.500	131.325	136.578
Publicidad física y virtual	-	\$ 480.000	494.400	514.176
Gastos de oficina y papelería	-	\$ 120.000	123.600	128.544
Gastos de matrícula mercantil	-	\$ 202.062	144.983	150.782
Subtotal gastos de administración	\$ 0	\$ 4.289.562	\$ 4.355.108	\$ 4.529.312
Subtotal salidas	\$ 0	\$ 60.478.263	\$ 63.353.244	\$ 66.477.355
Impuesto sobre utilidades	-	\$ 1.959.739	\$ 3.038.027	\$ 4.305.194
Subtotal salidas después de impuestos	-	\$ 62.438.001	\$ 66.391.271	\$ 70.782.548
Total neto anual	\$ 10.000.000	\$ 4.361.999	\$ 7.088.729	\$ 10.045.452

Fuente: Elaboración propia (2020).

7.6 Estados Financieros

Tabla 35.Estado de resultados proyectados a 2023.

COLABORA CONSULTORES S.A.S.

Estados de Resultados Proyectados a 2023

Tarifa de impuesto de renta Año	tx %	31%		30%		30%	
		2021		2022		2023	
Ventas - Ingresos brutos	Ys	\$ 66.800.000	100,00%	\$ 73.480.000	100,00%	\$ 80.828.000	100,00%
Devoluciones en ventas	DV	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ventas netas	VN	\$ 66.800.000	100,00%	\$ 73.480.000	100,00%	\$ 80.828.000	100,00%
Costo de ventas	CV	\$ 56.188.701	84,11%	\$ 58.998.136	80,29%	\$ 61.948.043	76,64%
Utilidad bruta en ventas	UBV	\$ 10.611.299	15,89%	\$ 14.481.864	19,71%	\$ 18.879.957	23,36%
Gastos operacionales:	GO	-		-	0,00%	-	0,00%
Gastos de ventas	GV	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos de administración	GA	\$ 4.289.562	6,42%	\$ 4.355.108	5,93%	\$ 4.529.312	5,60%
Utilidad operacional	UO	\$ 6.321.737	9,46%	\$ 10.126.756	13,78%	\$ 14.350.645	17,75%
Ingresos no operacionales	INO	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos no operacionales	GNO	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Utilidad antes de int., e impuestos	AUII	\$ 6.321.737	9,46%	\$ 10.126.756	13,78%	\$ 14.350.645	17,75%
Gastos financieros	GF	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Utilidad antes de impuestos	UAI	\$ 6.321.737	9,46%	\$ 10.126.756	13,78%	\$ 14.350.645	17,75%
Impuestos	I	\$ 1.959.739	2,93%	\$ 3.038.027	4,13%	\$ 4.305.194	5,33%
Utilidad líquida	UL	\$ 4.361.999	6,53%	\$ 7.088.729	9,65%	\$ 10.045.452	12,43%
Reserva legal 10%	RL	\$ 436.200	0,65%	\$ 708.873	0,96%	\$ 1.004.545	1,24%
Utilidad neta	UN	\$ 3.925.799	5,88%	\$ 6.379.856	8,68%	\$ 9.040.906	11,19%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 36. Balance general.

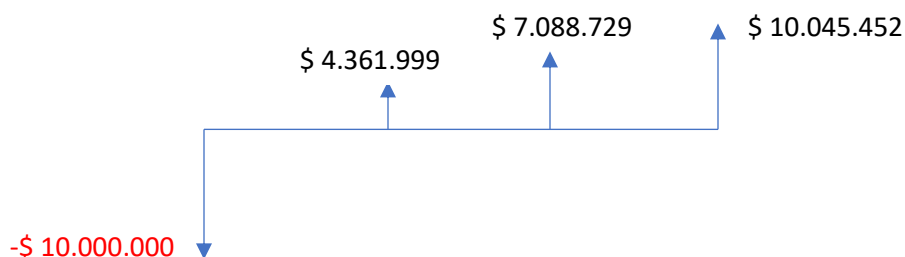
Balance General				
Detalle / Año	2021	2022	2023	
Activos				
Activos corrientes				
Efectivo y equivalentes de efectivo	5.550.000	9.475.799	15.855.655	
Cuentas comerciales y otras cuentas por cobrar, neto	6.321.737	10.126.756	14.350.645	
Total activos corrientes	11.871.737	19.602.555	30.206.300	
Activos no corrientes				
Cuentas comerciales y otras cuentas por cobrar, neto	0	0	0	
Propiedades, planta y equipo	4.450.000	4.450.000	4.450.000	
Otros activos	0	0	0	
Total activos no corrientes	4.450.000	4.450.000	4.450.000	
Total activos	16.321.737	24.052.555	34.656.300	
Pasivos				
Pasivos corrientes				
Préstamos y financiaciones	0	0	0	
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar	0	0	0	
Pasivos por impuestos corrientes	1.959.739	3.038.027	4.305.194	
Provisiones y contingencias	0	0	0	
Otros pasivos	0	0	0	
Total pasivos corrientes	1.959.739	3.038.027	4.305.194	
Pasivos no corrientes				
Préstamos y financiaciones	0	0	0	
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar	0	0	0	
Pasivos por impuestos no corrientes	0	0	0	
Provisiones y contingencias	0	0	0	
Otros pasivos	0	0	0	
Total pasivos no corrientes	0	0	0	
Total pasivos	1.959.739	3.038.027	4.305.194	
Patrimonio				
Capital suscrito y pagado	10.000.000	10.000.000	10.000.000	
Utilidad neta	3.925.799	6.379.856	9.040.906	
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	0	3.925.799	10.305.655	
Reservas	436.200	708.873	1.004.545	
Total patrimonio	14.361.999	21.014.528	30.351.107	
Total pasivos y patrimonio	16.321.737	24.052.555	34.656.300	

Fuente: Elaboración propia (2020).

7.7 T.I.R, V.P.N., T.I.O.

Para la evaluación del proyecto se hace una búsqueda, en el mercado financiero, acerca de inversiones en renta fija. Se selecciona una de las tasas de captación más altas, correspondiente a 5,60% E.A., ofrecida por la entidad Giros & Finanzas, para CDT con un plazo entre 1080 y 1439 días.

Figura 21. Flujos de caja de Colabora Consultores S.A.S.



Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 37. T.I.R., V.P.N., T.I.O.

Año	0	1	2	3
Proyecto Colabora Consultores	-\$ 10.000.000	\$ 4.361.999	\$ 7.088.729	\$ 10.045.452

Tasa TIO	5,60%
VPN (VNA)	\$ 9.018.073,40
TIR	42,66%

Fuente: Elaboración propia (2020).

El Valor Presente Neto (VNA) es positivo, esto significa que el proyecto es recomendable. Por su parte la Tasa Interna de Retorno (TIR) es superior a la Tasa de Oportunidad (TIO). Esto significa que es mucho más rentable invertir en el proyecto, Colabora Consultores S.A.S., que invertir en el CDT de renta fija.

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La pandemia del COVID-19 ha traído pérdida de recursos económicos y freno a las dinámicas de los mercados a nivel mundial. Sin embargo Colombia ha mantenido una política monetaria estable en los últimos años. Esto permite la creación de empresas y la reactivación económica lenta y gradual, en el mediano plazo. Esto abre oportunidades para los nuevos emprendimientos, apoyo por parte del Gobierno Nacional y baja en las tasas para créditos del sistema financiero. Se pueden aprovechar las oportunidades que traen los sucesos en la salud mundial y las tendencias tecnológicas para estructurar los servicios ofrecidos. Es decir enfocar el proyecto hacia un servicio virtual, el teletrabajo, el uso de internet, páginas web, aplicaciones móviles para celular y llegada de la tecnología 5G. El aprovechamiento de los sistemas virtuales favorece el rápido crecimiento de los emprendimientos.

Las consultorías y asesorías son un mecanismo que permite el desempeño laboral de un Profesional y le permite recibir un ingreso por las actividades realizadas. Al mismo tiempo una Empresa que recibe el servicio se beneficia por el mejoramiento de procesos y actividades realizadas. Pensando siempre en alcanzar los objetivos estratégicos de las compañías, reducir los desperdicios o gastos innecesarios de recursos para mejorar el retorno financiero de la operación.

Por medio del presente documento se logró realizar el diseño de la compañía Colabora Consultores S.A.S., teniendo en cuenta los aspectos macroeconómicos y microeconómicos del mercado. Se realizaron los estudios de mercado, administración, operación y viabilidad requeridos para que el presente proyecto de Trabajo Profesional Integrado (TPI) logre surgir y mantenerse como una Empresa rentable que ayude al desarrollo social y económico del país. Con base en esto se determina que el proyecto, requiere pocos recursos para su creación, que es viable realizarlo y que los retornos esperados superan a los que se obtendrían si se invierte el dinero en otra opción de renta fija en el mercado.

9 BIBLIOGRAFÍA

Atehortúa, J. (2020). *Score de Competencias. CCO Consultores en cambio organizacional*. Obtenido de <http://www.onlinecco.com/score-de-competencias/>

Banco de la República. (2020). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/indice-precios-consumidor-ipc>

Banco de la República. (2020). *Política Monetaria: La estrategia de inflación objetivo en Colombia*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>

Banco de la República. (2020). *Producto Interno Bruto (PIB)*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/producto-interno-bruto-pib>

Banco de la República. (2020). *Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar)*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>

Banco de la República. (2020). *Tasas de interés de política monetaria*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>

Beltrán, J. A. (2009). *Cartilla Práctica. Cómo evaluar el entorno para la creación y desarrollo de tu empresa*. Bogotá: Kimpres Ltda.

BRC Investor Services S.A. scv. (2020). *Calificadoras de riesgo y su función*. Obtenido de <https://brc.com.co/notasyanalisis/Calificadoras%20de%20riesgo%20y%20su%20funcion.pdf>

- Cáceres, J. (2020). *Actividad de aprendizaje No 3 Marketing innovador – estudio de mercado*. Obtenido de Universidad Santo Tomás:
https://especializacionesvuad.ustadistancia.edu.co/pluginfile.php/54580/mod_resource/content/2/ACTIVIDAD%20No%203%20AN%C3%81LISIS%20DEL%20MERCADO.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá. (22 de 01 de 2020). *Bogotá es el centro empresarial colombiano, en la ciudad se encuentran localizadas el 29% de las empresas del país*. Obtenido de
<https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Dinamica-empresarial/Bogota-es-el-centro-empresarial-colombiano-en-la-ciudad-se-encuentran-localizadas-el-29-de-las-empresas-del-pais#:~:text=Bogot%C3%A1%20es%20el%20ce>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (02 de 2020). *Bogotá-Región cerró 2019 con 795.648 empresas y establecimientos de comercio*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2020/Febrero-2020/Bogota-Region-cerro-2019-con-795.648-empresas-y-establecimientos-de-comercio>
- Canvanizer. (2020). *Canvanizer*. Obtenido de <https://canvanizer.com/canvas/wUvQiw5N9vMPq>
- Carsa. (2016). *Plan de acción sector BPO, KPO, ITO Colombia*. Obtenido de
<https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=272fcdd4-5702-441f-b70e-3eefca41a751>
- Castilla, J. (2018). *Los beneficios de las SAS para el desarrollo de empresas nacionales*. Obtenido de
<https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/los-beneficios-de-las-sas-para-el-desarrollo-de-empresas-nacionales-2793745>

Clavijo, S. (11 de 06 de 2019). *Calificadoras de Riesgo Soberano*. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/calificadoras-de-riesgo-soberano-2872277>

Código de Comercio. (1971). *Código de Comercio de Colombia, Decreto 410 de 1971*. Obtenido de

<https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjL3ZLb5OHsAhUDnFkKHSuhALAQFjABegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.ccb.org.co%2Fcontent%2Fdownload%2F45>

Colombia Productiva. (2018). *¿Qué es el sector de BPO, KPO e ITO?* Obtenido de

<https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/servicios/bpo-kpo-ito>

Colombia Productiva. (2018). *¿Qué es el sector de software y TI?* Obtenido de

<https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/servicios/software-ti>

Confecámaras. (21 de 01 de 2020). *Dinámica de creación de empresas en Colombia Enero-diciembre de 2019*. Obtenido de

http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos_Analisis_Economicos/Dinamica%20de%20Creación%20de%20Empresas%20_%20Ene-Dic%202019%20_21012020.pdf

Corral, L. d. (2020). *¿Cómo crear un Buyer persona (cliente ideal) B2B cuando vendes a empresas?*

Ejemplos y plantillas. Obtenido de <https://leticiadelcorral.com/buyer-persona-b2b-cliente-ideal-empresa-ejemplos-descarga/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020). *Censo nacional de población y vivienda 2018 - Colombia. ¿Dónde estamos?* Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/donde-estamos>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020). *Cuenta satélite de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-las-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020). *Mercado laboral*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Economía y Negocios. (27 de 01 de 2020). *El 12 de febrero, el país llegará a las 50 millones de personas*.

Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/habitantes-en-colombia-en-2020-segun-el-dane-lanzan-proyeccion-a-partir-del-censo-455212#:~:text=C%C3%A1culo%2C%20con%20base%20en%20proyecciones,a%C3%B1o%20ser%C3%A1%20de%2050'372.424>.

Gerencie.com. (2019). *Cuál es la norma que regula el contrato de servicios*. Obtenido de

<https://www.gerencie.com/cual-es-la-norma-que-regula-el-contrato-de-servicios.html>

Gerencie.com. (2020). *Clases y tipos de sociedades comerciales en Colombia*. Obtenido de

<https://www.gerencie.com/tipos-de-sociedades-comerciales.html>

Indeed. (2020). *Salarios de Consultor/a general en Colombia*. Obtenido de

<https://co.indeed.com/salaries/consultor-general-Salaries>

Jules, J. (17 de 09 de 2019). *A 22 millones de colombianos se les subsidia la salud en el país*. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/recomendado-del-editor/22-millones-de-colombianos-se-les-subsidia-la-salud-en-el-pais>

Min TIC. (28 de 05 de 2020). *Rendición de cuentas 2010 - 2014. Construcción de políticas*. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Micrositios/Rendicion-de-Cuentas/Mecanismo/6269:Construccion-de-Politicas>

Munar, J. (2020). *TPI: Primer avance*. Obtenido de Universidad Santo Tomás: https://especializacionesvuad.ustadistancia.edu.co/pluginfile.php/52292/mod_resource/content/1/PRESENTACION%20PRIMER%20AVANCE%20TPI.pdf

Nuño, P. (2018). *Ejemplos de cultura organizacional de una empresa*. Obtenido de Emrende Pyme: <https://www.emrendepyme.net/ejemplos-de-cultura-organizacional-de-una-empresa.html>

Pacheco, J. (2017). *Heflo*. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/>

Parada, P. (2020). *Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno*. Obtenido de <https://www.pinterest.es/pin/472033604686320128/>

Pérez, D. (2019). *Matriz de perfil competitivo (MPC)*. Obtenido de Wiki Colaborativa: http://34.235.205.20/wikicolaborativa/index.php?option=com_easydiscuss&view=post&id=446&Itemid=205#:~:text=En%20conclusi%C3%B3n%2C%20Es%20una%20herramienta,poder%20mejorar%20su%20perfil%20competitivo.

Plata Puentes, J. (18 de octubre de 2020). *Derecho empresarial presentación 3 [Conferencia]*. *Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial, Bogotá, Colombia*. Obtenido de

Universidad Santo Tomás:

https://especializacionesvuad.ustadistancia.edu.co/pluginfile.php/54549/mod_resource/co

Polo, D. (2018). *Manual de funciones administrador*. Obtenido de Slideshare:

<https://www.slideshare.net/dannaisabelpolocuava/manual-de-funciones-administrador>

Portafolio. (01 de 04 de 2020). *Fitch bajó la calificación de Colombia y mantuvo perspectiva negativa*.

Obtenido de [https://www.portafolio.co/economia/fitch-bajo-la-calificacion-de-colombia-y-](https://www.portafolio.co/economia/fitch-bajo-la-calificacion-de-colombia-y-mantiene-perspectiva-negativa-539599)

[mantiene-perspectiva-negativa-539599](https://www.portafolio.co/economia/fitch-bajo-la-calificacion-de-colombia-y-mantiene-perspectiva-negativa-539599)

Redacción Economía, El Espectador. (10 de 06 de 2019). *Este año cambiará la forma en la que se define*

el tamaño de las empresas. Obtenido de

[https://www.elespectador.com/noticias/economia/este-ano-cambiara-la-forma-en-la-que-se-](https://www.elespectador.com/noticias/economia/este-ano-cambiara-la-forma-en-la-que-se-define-el-tamano-de-las-empresas/)

[define-el-tamano-de-las-empresas/](https://www.elespectador.com/noticias/economia/este-ano-cambiara-la-forma-en-la-que-se-define-el-tamano-de-las-empresas/)

Reyes, F. (2015). *Modelo de estatutos. Acto constitutivo Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS)*.

Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá. <http://hdl.handle.net/11520/14051>

Suárez Alarcón, R. (2020). *Cuadro de mando integral mapa estratégico [Conferencia]. Especialización en*

Gestión para el Desarrollo Empresarial, Bogotá, Colombia. Obtenido de Universidad Santo

Tomás:

[https://especializacionesvuad.ustadistancia.edu.co/pluginfile.php/53873/mod_page/content/6/](https://especializacionesvuad.ustadistancia.edu.co/pluginfile.php/53873/mod_page/content/6/3.CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRAL-MAPA%20ESTRATEGICO.pptx)

[3.CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRAL-MAPA%20ESTRATEGICO.pptx](https://especializacionesvuad.ustadistancia.edu.co/pluginfile.php/53873/mod_page/content/6/3.CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRAL-MAPA%20ESTRATEGICO.pptx)

Superintendencia de Sociedades. (2003). *Tipos De Sociedades Comerciales En Colombia – Principales*

Características. Obtenido de Supersociedades:

https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/normatividad/normatividad_conceptos_juridicos/11367.pdf

Tarziján, J. (2019). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago de Chile: Alfaomega.

10 ANEXOS

ANEXO 1. PRESUPUESTOS

[illegible][illegible]

[illegible]

ANEXO 2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Preguntas para Empresas	Si %	No %
1. ¿Le gustaría encontrar contenido en línea que lo apoye en el crecimiento de su empresa?	78	22
2. ¿Publicaría una necesidad, o proyecto de su empresa, en una plataforma en línea que le permitiera encontrar profesionales capacitados para la resolución de estos?	72	28
3. ¿Estaría interesado en recibir apoyo para el área de Mercadeo de su negocio?	57	43
4. ¿Estaría interesado en recibir apoyo para el área de Finanzas de su negocio?	44	56
5. ¿Estaría interesado en recibir apoyo para el área de Planeación estratégica de su negocio?	28	72
6. ¿Estaría interesado en recibir apoyo para el área de Producción de su negocio?	35	65
7. ¿Consignaría usted el costo del servicio anticipadamente, teniendo el control de liberar el pago después de recibir el trabajo a satisfacción?	68	32
8. ¿Utilizaría un servicio en línea de demanda y oferta de consultorías independientes en Administración de empresas e Ingeniería?	75	25
10. ¿Utilizaría un servicio en línea de Consultoría colaborativa, bajo el modelo de mejoramiento Colabora Consultores, en temas de Administración de empresas e Ingeniería?	81	19
12. ¿Utilizaría un servicio en línea con acceso a blogs y contenido sobre metodologías para el desarrollo empresarial y mejora continua?	60	40
Preguntas para Profesionales		
14. Como Profesional independiente en Administración de empresas o Ingeniería ¿crearía un perfil en una plataforma en línea para ofrecer sus servicios, conseguir ofertas laborales e ingresos adicionales?	75	25
15. ¿Estaría dispuesto a trabajar en forma colaborativa (Usted, la Empresa y Colabora Consultores) para la realización de proyectos?	75	25
Preguntas para Empresas y Profesionales		
16. ¿Conoce que son consultorías?	18	82
17. ¿Ha tomado o realizado consultorías ?	10	90

Preguntas para Empresas					
9. ¿Cuántas veces al año utilizaría el servicio anterior? (servicio pregunta 8)	0	1	2	3	4 o más
	25%	25%	31%	11%	8%
11. ¿Cuántas veces al año utilizaría el servicio anterior? (servicio pregunta 10)	0	1	2	3	4 o más
	19%	23%	39%	14%	5%
13. ¿Cuántas veces al año utilizaría el servicio anterior? (servicio pregunta 12)	0	1	2	3	4 o más
	40%	43%	9%	5%	3%
Preguntas para Empresas y Profesionales:					
18. De las siguientes formas de contrato de prestación de servicios ¿Cual utilizaría para trabajar de forma independiente en línea?	Por Proyecto		Por horas		
	65%		35%		
19. Su celular ¿qué sistema operativo utiliza?	iOS		Android		
	21%		79%		
20. Su computador ¿qué sistema operativo utiliza?	Mac		Windows		
	16%		84%		
21. ¿Qué piensa del nombre Colabora Consultores?	Le es indiferente		Está bien		Es muy interesante
	8%		50%		42%
22. ¿Qué piensa de las características del servicio?	Insuficientes	Aceptables	Buenas	Muy buenas	
	20%	25%	37%	18%	
23. ¿Qué valora más de un servicio como el ofrecido?	Calidad	Solución de necesidades	Precio bajo	Nuevos métodos de trabajo	
	21%	37%	31%	11%	
24. Seleccione el rango que le parece adecuado para el cobro mínimo, por ejecución y pago de proyectos o de consultorías, en la plataforma virtual (se hace un cobro mínimo o comisión, por proyecto, la que sea mayor)	Entre \$10.000 y \$20.000		Entre \$20.000 y \$40.000		Entre \$40.000 y \$60.000
	39%		43%		18%
	2%	4%	6%	8%	10%

25. Seleccione el rango que le parece adecuado para el cobro de comisión, por ejecución y pago de proyectos o de consultorías, en la plataforma virtual	34%	24%	24%	12%	6%
26. Seleccione el rango que le parece adecuado para el cobro de consultoría, bajo el modelo de Colabora Consultores, en la plataforma virtual	Entre \$100.000 y \$400.000	Entre \$400.000 y \$800.000	Entre \$800.000 y \$1.200.000	Entre \$1.200.000 y \$1.600.000	Entre \$1.600.000 y \$2.000.000
	24%	31%	18%	15%	12%
27. ¿Qué piensa de los precios de los servicios?	Baratos	Aceptables	Estándar con los del mercado	Costosos	
	13%	39%	26%	22%	

Número de empresas MiPymes encuestadas: 29

Número de Profesionales independientes en Administración de empresas e Ingeniería encuestados: 4

ANEXO 3. ESTIMACIÓN DE PRECIO DE SERVICIO SEGÚN ENCUESTA A CLIENTES

Cobro mínimo

Opciones	Entre \$10.000 y \$20.000	Entre \$20.000 y \$40.000	Entre \$40.000 y \$60.000
Respuestas	13	14	6
Proporción del total	39%	43%	18%
Valor medio x respuestas	\$15.000 x 13 = \$195.000	\$30.000 x 14 = \$420.000	\$50.000 x 6 = \$300.000
Valor promedio	\$915.000 / 33 = \$27.727,27		

Comisión por proyectos realizados

Opciones	2%	4%	6%	8%	10%
Respuestas	11	8	8	4	2
Proporción del total	34%	24%	24%	12%	6%
Comisión x respuestas	2% x 11 = 22%	4% x 8 = 32%	6% x 8 = 48%	8% x 4 = 32%	10% x 2 = 20%
Valor promedio	154% / 33 = 4.67 %				

Costos

Entre \$100.000 y \$400.000	Entre \$400.000 y \$800.000	Entre \$800.000 y \$1.200.000	Entre \$1.200.000 y \$1.600.000	Entre \$1.600.000 y \$2.000.000
8	10	6	5	4
24%	31%	18%	15%	12%
\$150.000 x 8	\$600.000 x 10	\$1.000.000 x 6	\$1.400.000 x 5	\$1.800.000 x 4
\$1.200.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$7.000.000	\$7.200.000
\$27.400.000 / 33 = \$830.333,03				

ANEXO 4. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

Siéntase en la libertad de responder con amplitud. Todos sus comentarios pueden brindar mejoras al proyecto.

1. ¿Utiliza Plataformas digitales a través de internet? ¿Qué encuentra llamativo y útil de ellas?
2. ¿Qué sistema operativo utiliza en celular y computador?
3. ¿Ha tomado un servicio de consultoría?, si fue así ¿cómo fue su experiencia?.
4. ¿Es interesante que las pequeñas y medianas empresas tengan acceso a un servicio de consultoría económico?
5. ¿Conoce servicios similares y que encuentra interesante en ellos?
6. ¿Qué lo llevaría a comprar y utilizar un servicio de consultoría?
7. ¿Qué problemas se presentan en su empresa?¿Un servicio como este podría ayudarle?
8. ¿Usaría una plataforma digital solicitando ayuda de profesionales para su negocio?¿Es interesante encontrar una oferta de consultorías en línea para solucionar algún problema en su empresa?
9. ¿Preferiría un tomar un servicio de consultoría presencial o virtual?, por favor explique su respuesta.
10. ¿Qué esperarías de un servicio de consultoría?
11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría?
12. ¿Qué canales de distribución (medio para conectar con los consumidores: tradicionales, automatizados, audiovisuales, electrónicos) preferiría para este servicio?

13. ¿Qué soporte o servicios adicionales esperaba encontrar al comprar este servicio?
14. ¿Por qué razones no utilizaría este servicio?
15. ¿Qué le agregaría mayor valor al servicio? (respecto a la satisfacción de sus necesidades como cliente).

ANEXO 5. ESTATUTOS DE COLABORA CONSULTORES S.A.S.

COLABORA CONSULTORES S.A.S.

Constitución de la sociedad

Yo Iván Julián Cendales Montenegro, identificado con la cédula de ciudadanía N°x.xxx.xxx de Btá, y por medio del presente documento privado hace la conformación de la Sociedad por Acciones Simplificada, que cuenta con la denominación social **COLABORA CONSULTORES S.A.S.**

ESTATUTOS

CAPÍTULO I

Disposiciones generales

Artículo 1º. Objeto social. El objeto social de la Sociedad es la prestación y comercialización de servicios virtuales y físicos de consultoría, colaborativa o propia, en Administración de empresas e Ingeniería, incluyendo servicios de asesoría y didácticos en temas afines. Desarrollo de actividades civiles y comerciales lícitas de Colombia.

Artículo 2º. Duración. La presente sociedad tendrá una duración indefinida.

Artículo 3º. Domicilio. El domicilio de la sociedad es en la Calle 3 c N°64-15 de la ciudad de Zipaquirá en el departamento de Cundinamarca, República de Colombia.

CAPÍTULO II

Órganos de administración

Artículo 4º. Asamblea general de accionistas. Como órgano social se contará con la Asamblea general de accionistas, integrada por el o los accionistas de la Sociedad. Esta Asamblea hará una reunión ordinaria anual, en el primer trimestre de cada año. También se harán reuniones extraordinarias dependiendo de las necesidades de aprobación o cambio de actividades. Las reuniones sesionarán y aprobarán cuando haya un quorum igual o mayor al 51% de la participación accionaria. Se realizará un acta de cada reunión que será revisada por la Asamblea o por una comisión designada por la Asamblea. El Acta será aprobada por el Representante Legal de la compañía, el Revisor Fiscal y el Secretario de la reunión.

Artículo 5º. Funciones de la Asamblea General de Accionistas:

1. Las funciones establecidas en el artículo 420 del Código de Comercio.
2. Escoger al Representante legal de la sociedad.
3. Escoger al Revisor Fiscal.

4. Revisar el desempeño de la sociedad, sus estados financieros, los informes anuales de gestión y el presupuesto vigente hasta la próxima reunión, dejando evidencia escrita de la aprobación de los anteriores documentos.
5. Decretar el dividendo a repartir por acción después de analizar los estados financieros y cuando existan utilidades resultantes del ejercicio.
6. Autorizar nuevas emisiones de acciones.
7. Aumentar el capital social para emitir más acciones o incrementar el valor nominal de las ya emitidas.
8. Realizar y aprobar modificaciones a los Estatutos de la compañía.
9. Decidir y autorizar sobre la realización de contratos de sociedad que impliquen asociaciones, fusiones, ventas o compras con otras sociedades.
10. Votar y autorizar la disolución y liquidación de la Sociedad.

Artículo 6º. Convocatoria a la Asamblea General de Accionistas. La Asamblea General de Accionistas puede ser convocada a reunión por ella misma o por el Representante legal con mínimo 10 días hábiles de antelación.

Artículo 7º. Reuniones no presenciales. Se podrán realizar reuniones no presenciales y mediadas por herramientas digitales y virtuales.

Artículo 8º. Representante Legal. El Representante Legal de la Sociedad será escogido por la Asamblea General de Accionista para un periodo de un año. Este puede ser persona natural o jurídica, accionista o no de la Sociedad.

Artículo 9º. Funciones del Representante Legal. El Representante Legal de la Sociedad la gerencia, administra y representa legalmente ante terceros. No tendrá restricción en las contrataciones realizadas. Tendrá restricción en la cuantía de los actos celebrados cuando estos excedan el 60% de los ingresos mensuales de la sociedad.

CAPÍTULO III

Capital

Artículo 10º. Capital suscrito. Para su constitución se aporta a la sociedad un capital suscrito de \$10.000.000 COP, representado en 1000 acciones ordinarias.

Artículo 11º. Libro de registro de acciones. Se llevará un libro de registro de acciones, donde se identifique el accionista tenedor y la cantidad de acciones que posee.

CAPÍTULO IV

Estados financieros, Reserva y Utilidades

Artículo 12º. Ejercicio social. Cada ejercicio social tiene una duración de un año, empezando el 1 de enero y acabando el 31 de diciembre de cada año. Entonces la Sociedad hará cierre fiscal y elaborará sus Estados financieros dentro del mes siguiente.

Artículo 13º. Reserva legal. La reserva legal se establece como el 10% de las utilidades de cada ejercicio anual, hasta completar como mínimo el 50% del capital suscrito. Cuando la reserva llegue a este último porcentaje la Sociedad no tendrá obligación de seguir guardando el 10% de las utilidades.

Artículo 14º. Utilidades. Después de realizada la reserva legal, las deducciones por deudas y las demás obligaciones contraídas por la Sociedad, se procederá con el reparto de Utilidades que sean aprobadas por la Asamblea General de Accionista, proporcionalmente a las acciones de las cuales sea titular cada socio.

CAPÍTULO V

Revisoría Fiscal

Artículo 15º. Revisor Fiscal. La sociedad tendrá un Revisor Fiscal cuando los activos brutos superen los 5000 SMMLV (Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes). El Revisor Fiscal será elegido por la Asamblea General de Accionistas para un periodo de un año, con posibilidad de reelección basada en el óptimo cumplimiento de funciones de la revisoría fiscal.

Artículo 16º. Funciones del Revisor Fiscal:

1. Velar por que la sociedad lleve en forma adecuada su contabilidad.
2. Verificar que las acciones realizadas por la sociedad cumplan con los Estatutos y decisiones de la Asamblea General de Accionistas, en lo relacionado con la Revisoría Fiscal.
3. Rendir informes a la Asamblea General de Accionistas y los solicitados por los entes Gubernamentales.
4. Cumplir con todas las funciones que señale la Ley y/o los Estatutos de la compañía.

CAPÍTULO VI

Solución de controversias

Artículo 17º. Solución de controversias. En caso de presentarse diferencias entre los accionistas se establece el siguiente procedimiento. Debe agotarse la primera fase antes de continuar con la siguiente:

1. Posibilidad de arreglo directo entre los accionistas. Dejando Acta de lo acordado y firmas de aprobación.
2. Recurrir a Centros de arbitraje y conciliación cómo los ofrecidos por las Cámaras de Comercio.
3. Por último acudir a instancias judiciales.

CAPÍTULO VII

Disolución y liquidación de la sociedad

Artículo 18º. Disolución. La Sociedad se disolverá:

1. Por imposibilidad para desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
2. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio por debajo del 30% del capital suscrito.
3. Cuando los Accionistas así lo aprueben mediante Asamblea General de Accionistas.
4. Por decisión de la autoridad competente.

