

Estudio de factibilidad para conformar una empresa de consultoría para implementar Sistemas de Gestión de la Calidad mediante un diseño de planes de mejoramiento de procesos bajo el estándar de la norma ISO 9001:2015, para empresas en formación o PYMES que no cuentan o requieren un estándar de calidad para sus procesos, ubicada en la localidad de suba de la ciudad de Bogotá

Natalia Rodríguez Cabra

Universidad Santo Tomas

Facultad Ciencias y Tecnología

Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial

Innovación/Modelo de desarrollo empresarial

Bogotá

2020

Estudio de factibilidad para conformar una empresa de consultoría para implementar Sistemas de Gestión de la Calidad mediante un diseño de planes de mejoramiento de procesos bajo el estándar de la norma ISO 9001:2015, para empresas en formación o PYMES que no cuentan o requieren un estándar de calidad para sus procesos, ubicada en la localidad de suba de la ciudad de Bogotá

Autor

Natalia Rodríguez Cabra

Presentado para optar al título de:

Especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial

Director

Mg. Carlos Andrés Rubio Cárdenas

Universidad Santo Tomas

Facultad Ciencias y Tecnología

Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial

Innovación/Modelo de desarrollo empresarial

Bogotá

2020

Tabla de Contenido

Resumen	8
1. Anteproyecto	10
1.1. Selección y definición del tema	10
1.2. Introducción	10
1.3. Definición del Problema	12
1.4. Objetivos	15
1.5. Justificación	17
1.6. Descripción	18
1.7. Plan de trabajo	19
2. Análisis externo	21
2.1. Ambiente político	22
2.2. Ambiente económico	24
2.3. Ambiente social	26
2.4. Ambiente tecnológico	28
2.5. Ambiente ecológico	28
2.6. Ambiente legal	30
3. Estudio de Mercados	30
3.1. Investigación, Desarrollo e Innovación	30
3.2. Análisis Del Sector Económico	32
3.2.1. Análisis tecnológico e industrial del sector.	32
3.2.2. Comportamiento del sector.	34
3.2.3. Estructura actual del mercado.	38
3.3. Análisis Del Mercado	40
3.3.1. Descripción y Análisis del Producto	40
3.3.1.1. Tipo de producto.	40
3.3.1.2. Etapa del ciclo de vida en el que se encuentra.	40
3.3.1.3. Portafolio de productos a ofrecer.	41
3.3.1.4. Marca.	42
3.3.2. Análisis de la Demanda–Consumidor o Cliente	42
3.3.3. Segmentación objetivo del Proyecto	43
3.3.3.1. Tamaño del Mercado	45
3.3.3.2. Participación en el Mercado	46
3.3.4. Análisis de la oferta y de la competencia	48

3.3.4.1.	Análisis de los precios	48
3.3.4.2.	Análisis de la competencia.....	49
3.3.5.	Investigación de mercados.....	52
3.3.6.	Proyecciones De Venta.....	61
4.	Estudio técnico/operacional	62
4.1.	Ficha técnica	62
4.2.	Análisis de los procesos de producción	63
4.3.	Plan de producción	64
4.4.	Plan de compras	66
4.5.	Análisis de costos.....	66
4.6.	Análisis del punto de equilibrio	68
4.7.	Análisis de la infraestructura.....	70
5.	Estudio Organizacional y Legal.....	71
5.1.	Estructura Organizacional.....	71
5.2.	Análisis de Cargos.....	72
5.3.	Costos Administrativos.....	77
5.4.	Tipos de Sociedades	77
5.5.	Permisos, trámites y Licencias.....	84
5.6.	Impuestos y Tasas	86
6.	Pensamiento Estratégico	87
6.1.	Estrategias De Mercadeo (Las 4Ps).....	87
6.2.	Estrategia Organizacional.....	91
6.2.1.	Misión.	91
6.2.2.	Visión.....	92
6.2.3.	Política.....	92
6.2.4.	Valores corporativos.	94
6.2.5.	Objetivos.	94
6.2.6.	Matriz DOFA.....	95
6.3.	Análisis de Procesos Organizacionales.....	113
7.	Formulación y Evaluación Financiera	115
7.1.	Estudio Económico.....	115
7.2.	Costos	118
7.3.	Punto de Equilibrio.....	119
7.4.	Presupuestos	121

7.5.Flujo de Caja	123
7.6.Estados Financieros	123
7.7.T.I.R., V.P.N., T.I.O.....	126
Conclusiones	128
Lista de referencias	130

Lista de Figuras

<i>Figura 1. Árbol del problema.</i>	15
<i>Figura 2. Comportamiento económico “actividades profesionales, científicas y técnicas”.....</i>	35
<i>Figura 3. Diagrama del proceso de producción del servicio de consultoría.</i>	64
<i>Figura 4. Punto de equilibrio.....</i>	70
<i>Figura 5. Estructura organizacional MUDI CONSULTORES S.A.S.....</i>	72
<i>Figura 6. Estrategias de marketing.....</i>	88
<i>Figura 7. Flujo proceso comercial.....</i>	114

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Plan de trabajo</i>	20
Tabla 2 <i>Total ingresos del sector por servicios prestados y su participación</i>	36
Tabla 3 <i>Número de empresas del sector y participación</i>	36
Tabla 4 <i>Nuevos rangos de clasificación de empresas</i>	45
Tabla 5 <i>Participación del mercado</i>	46
Tabla 6 <i>Competidores</i>	50
Tabla 7 <i>Ficha técnica del servicio de consultoría</i>	63
Tabla 8 <i>Insumos plan de negocios</i>	66
Tabla 9 <i>Infraestructura</i>	71
Tabla 10 <i>Planta de personal</i>	72
Tabla 11 <i>Análisis de cargo Director General</i>	73
Tabla 12 <i>Análisis de cargo Director Proyecto</i>	74
Tabla 13 <i>Análisis de cargo Proveedor Servicio</i>	75
Tabla 14 <i>Gastos del proyecto primer año</i>	77
Tabla 15 <i>Diagnóstico interno PCI. Categoría 1: Capacidad Directiva</i>	96
Tabla 16 <i>Diagnóstico interno PCI. Categoría 2: Capacidad Competitiva</i>	97
Tabla 17 <i>Diagnóstico interno PCI. Categoría 3: Capacidad Financiera</i>	98
Tabla 18 <i>Diagnóstico interno PCI. Categoría 4: Capacidad Tecnológica</i>	99
Tabla 19 <i>Diagnóstico interno PCI. Categoría 5: Capacidad del Talento Humano</i>	100
Tabla 20 <i>Diagnóstico externo POAM. Oportunidades y Amenazas</i>	101
Tabla 21 <i>DOFA</i>	111

Resumen

El presente trabajo se refiere al estudio de factibilidad para conformar una empresa de consultoría para implementar Sistemas de Gestión de la Calidad mediante un diseño de planes de mejoramiento de procesos bajo el estándar de la norma ISO 9001:2015, para empresas en formación o PYMES que no cuentan o requieren de un estándar de calidad para sus procesos, ubicada en la localidad de suba de la ciudad de Bogotá, el proyecto da respuesta a la necesidad de contar con calidad en los procesos organizacionales mediante la creación de una empresa que ofrezca su servicio a la medida de las empresas, que con urgencia requieren posicionarse en el mercado y que están trabajando en la obtención de recursos y alianzas para ampliar su cobertura nacional o internacional, pero que solo con calidad y estandarización de sus procesos pueden aplicar a estas exigencias del mercado.

Palabras clave: calidad, consultoría, procesos, ISO 9001, PYMES, estándar.

Abstract

This work refers to the feasibility study to form a consulting company to implement Quality Management Systems through a design of process improvement plans under the standard of ISO 9001: 2015, for companies in training or SMEs (small and medium enterprises) that They do not have or require a quality standard for their processes, located in the suba town of the city of Bogotá, the project responds to the need for quality in organizational processes by creating a company that offers its service tailored to companies that urgently need to position themselves in the market and that are working to obtain resources and alliances to expand their national or international coverage, but that only with quality and standardization of their processes can they apply to these demands of the market

Key words: quality, consulting, processes, ISO 9001, SMEs, standard.

1. Anteproyecto

1.1. Selección y definición del tema

Emprendimiento de alto impacto.

Título del trabajo.

“Estudio de factibilidad para conformar una empresa de consultoría para implementar Sistemas de Gestión de la Calidad mediante un diseño de planes de mejoramiento de procesos bajo el estándar de la norma ISO 9001:2015, para empresas en formación o PYMES que no cuentan o requieren un estándar de calidad para sus procesos, ubicada en la localidad de suba de la ciudad de Bogotá”

1.2. Introducción

El presente trabajo expone el estudio de factibilidad para conformar una empresa de consultoría para implementar Sistemas de Gestión de la Calidad mediante un diseño de planes de mejoramiento de procesos bajo el estándar de la norma ISO 9001:2015, para empresas en formación o PYMES que no cuentan o requieren un estándar de calidad para sus procesos, con el objeto de brindar lineamientos adecuados para normalizar la gestión de estos y mejorar sus tiempos de respuesta.

Hoy día se presenta la informalidad en los procesos, las empresas no tienen un estándar y por consecuencia sus procesos son demorados y defectuosos, esta herramienta de apoyo permite a estas empresas posicionarse en el mercado y ser competitivas al contar con procesos de calidad que las llevarán a ser más productivas y conocer exactamente el paso donde se presentan las

fallas y se deben hacer las mejoras o si sobran o faltan pasos para entregar un mejor producto o servicio.

Las causas de esta problemática en la mayoría de las veces obedecen a que las empresas no cuentan con un presupuesto asignado ni con un área que lleve el seguimiento y control de este tipo de procesos que demandan tiempo y costo.

A pesar de haber entidades que prestan consultoría en empresas en formación, como la Cámara de Comercio, no existe una relación a largo plazo del consultor con la empresa y esta continuidad es la que le daría un “plus” a la gestión de la empresa que se quiere crear con esta idea de negocio.

El trabajo enfocado a solucionar esta problemática se realizó por el interés profesional de aportar los conocimientos y experiencia a las empresas del tamaño mencionado, elaborar un plan de mejora y continuar con la consultoría a largo plazo soportando la calidad de procesos de las empresas que contraten los servicios.

Este tipo de procesos siempre han sido vistos como un desgaste y se hacen de cualquier forma según la negociación con el cliente, entonces si hubiera un estándar, todos los procesos tendrían la misma estructura de gestión y se pudiera medir y verificar los obstáculos que se presenten para hacer los debidos ajustes.

Se analizarán las herramientas que utilizan las empresas para responder a las necesidades de formalizar los procesos con sus clientes y proveedores.

Se diseñará una metodología a la medida de la empresa para desarrollar la calidad en el proceso que se requiera.

Se llevará una relación a largo plazo que permita el conocimiento y la aplicación de la metodología según las características de la empresa.

Disminuirá el tiempo de los procesos en cualquier área de la empresa que contrate los servicios.

El desarrollo de este trabajo se establecerá en las fases de definición del problema, justificación, análisis externo, estudio técnico, estudio de mercados, estudio organizacional y legal, pensamiento estratégico y estudio financiero.

1.3. Definición del Problema

Se presenta una dificultad en las empresas en formación que no cuentan con un estándar de calidad aplicado a sus procesos, impactando los temas contractuales, de proveedores y la satisfacción del cliente, generando retrasos en la oportunidad de negociación.

El hecho sobre el que se va a reflexionar es que este tipo de empresas deben contar con una guía en los procesos que les permita llevar un estándar que les ahorre tiempo y dinero, esto es porque si no hay un estándar no hay un orden para la gestión con el cliente y con el proveedor.

Esta afirmación se sustenta en el análisis que realizó la firma Colombia Productiva en conjunto con el Ministerio de Industria y Comercio, se evidencia que 6 de cada 10 empresas colombianas PYMES no cuentan con una certificación de calidad, “El análisis nos indica que el 65,2 % de las empresas no cuenta con algún tipo de certificación de calidad. En el 34,8 % que sí tiene alguna certificación, se destaca que el 35,1 % ha sido avalada con la ISO 9001, la mínima que debe tener una Pyme para ser competitiva”, explicó el presidente de Colombia Productiva, Camilo Fernández de Soto (Ministerio de Industria y Comercio, 2019).

Otra sustentación para poder dar solución al obstáculo que hoy presentan las empresas en el desarrollo de sus procesos al momento de competir o entrar en nuevos mercados, según DINERO (1999) “cuando la fuerza de la globalización ha puesto a tambalear las estructuras de la mayoría de los negocios y la necesidad de cambio es imperativa, los consultores aparecen como agentes facilitadores y críticos en los procesos de transformación”, la empresa que requiere un cambio debe comprender el valor que agrega este tipo de consultoría a su negocio, a su operación y debe saber que es una oportunidad de acceder a una mejor práctica de la industria que impactará positivamente el negocio.

Problema.

Dificultad en el acceso a los servicios de estandarización de procesos para gestión de la operación, que impacta el negocio en tiempo, calidad y costo.

Consideraciones.

Cualquier relación de cliente o proveedor se gestiona a través de un proceso.

La empresa no cuenta con un sistema de calidad que registra los procesos.

El proceso permite garantizar que los compromisos entre las partes se cumplan, este es un proceso aplicado a cualquier actividad económica.

No se establece un procedimiento con actividades estándar y niveles de servicio para los procesos de la empresa.

Efectos.

Insatisfacción del cliente interno

Oportunidad en el negocio

Compromisos desatendidos

Inconformidad del proveedor y del cliente

Se ejecutan labores sin un respaldo

No se ejecuta el presupuesto según lo proyectado

Incumplimiento en los indicadores

Finanzas no puede planear el flujo de caja

Causas.

No hay niveles de servicio

No hay un flujo de trabajo descrito

Falta patrocinio

No hay iniciativa

Sistemas subutilizados

Falta de control

No se planea

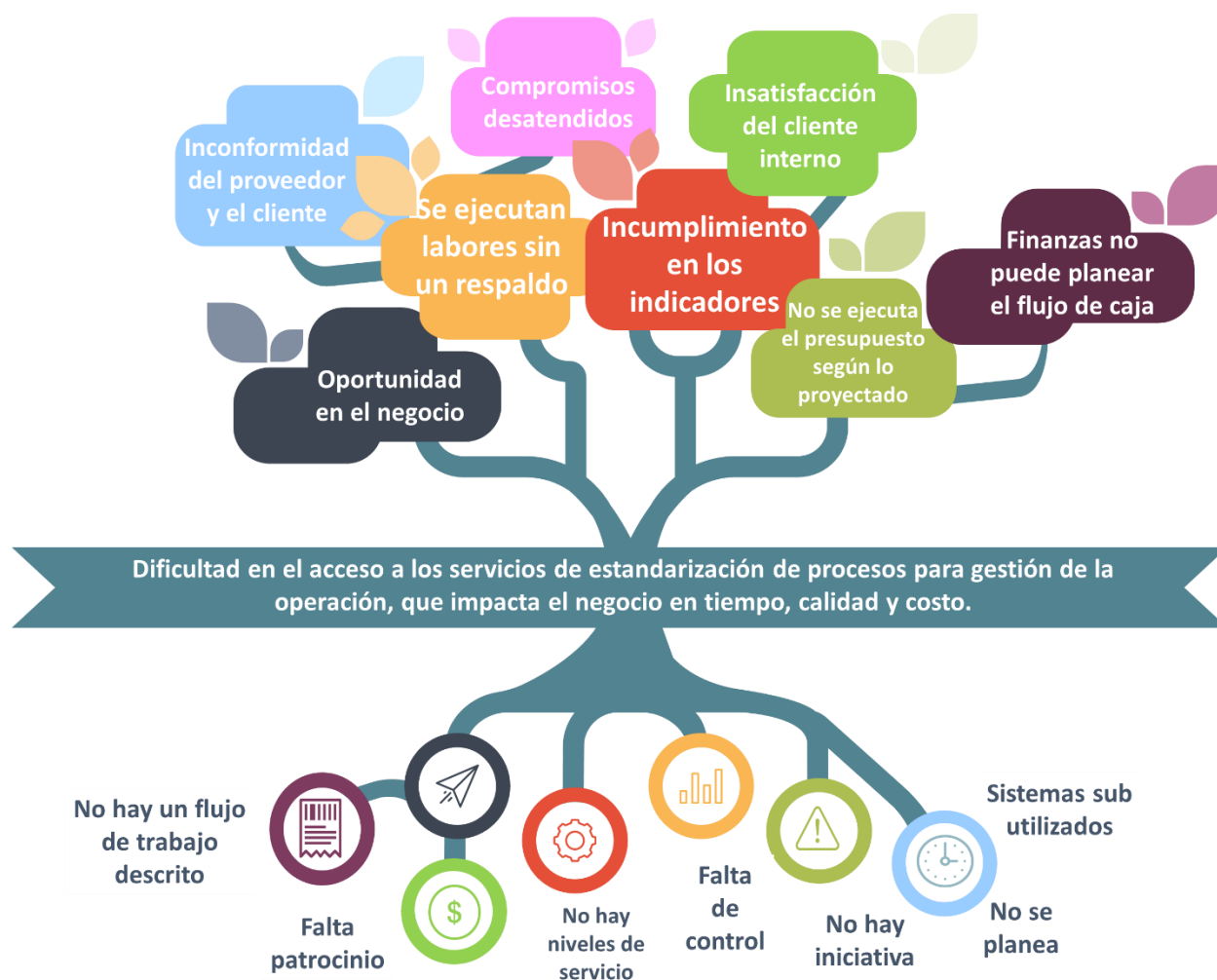


Figura 1. Árbol del problema.
Elaboración propia

1.4. Objetivos

General.

Formular un plan de negocios mediante un estudio de factibilidad para conformar una empresa de consultoría para implementar Sistemas de Gestión de la Calidad mediante un diseño de planes de mejoramiento de procesos bajo el estándar de la norma ISO 9001:2015, para empresas en formación o PYMES que no cuentan o requieren un estándar de calidad para sus

procesos, con el objeto de brindar lineamientos adecuados para normalizar la gestión de estos y mejorar sus tiempos de respuesta.

Específicos

Identificar el problema de las empresas para aplicar un proceso con estándares que le permita hacer seguimiento, medir y hacer mejoras.

Hacer un análisis del sector y externo para determinar los ambientes Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal que afectan el plan de negocios planteado.

Elaborar un estudio de mercados que posibilite contar con una idea de los clientes y consumidores potenciales que quisieran adquirir el servicio ofrecido, durante cuánto tiempo y a qué precio.

Hacer un estudio técnico con el fin de establecer la factibilidad técnica del servicio, mediante la elaboración de un plan de producción, especificaciones del servicio, un plan de compras y el análisis de la infraestructura y costos.

Diseñar un estudio organizacional y legal para precisar la capacidad operativa y funcionamiento de la empresa, regulación relacionada con la actividad de la empresa y conocer y diagnosticar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de esta.

Evaluar financieramente la empresa para ver la viabilidad del plan de negocio, estableciendo proyección de ventas, costos, gastos, flujo de caja y rentabilidad de esta, señalando su estado actual y futuro.

1.5. Justificación

La motivación del presente trabajo sobre el estudio de factibilidad para conformar una empresa de consultoría para implementar Sistemas de Gestión de la Calidad mediante un diseño de planes de mejoramiento de procesos bajo el estándar de la norma ISO 9001:2015, para empresas en formación o PYMES que no cuentan o requieren un estándar de calidad para sus procesos, ubicada en la localidad de suba de la ciudad de Bogotá, radica en el deseo de desarrollo personal y compartir experiencia sobre estos temas de estándares, también de la necesidad que tienen este tipo de empresas en formación que no cuentan con el conocimiento ni la experiencia para desarrollar la gestión de sus procesos.

En consecuencia, el trabajo se justifica por los procesos a ser mejorados en términos de calidad mediante una normativa, esto posibilitaría a la empresa ubicarse competitivamente en el mercado y crecer económicamente.

Se hace para brindar una solución a la necesidad de optimizar los tiempos de los procesos y poder ser más productivos.

Mediante este trabajo se considera dar apoyo a las empresas en formación aplicando un diseño de mejora a los procesos mediante la norma ISO 9001:2015, con el objeto de controlar y detectar los factores que pueden influir en la satisfacción de los clientes, se trata de encontrar los errores que obstaculizan la prestación de un servicio y asegurar que mediante el proceso estándar se garantice un servicio de calidad.

La idea se enfoca hacia la satisfacción de una necesidad del cliente y que va a permitir el desarrollo de pequeñas empresas tendiente a que sean competitivas y se puedan desarrollar en el mercado nacional e internacional.

Se conformará una empresa con personas con conocimiento en estándares de industria, especializadas en norma ISO 9001:2015, con el objeto de aplicar calidad en los procesos de las empresas microempresas y PYMES.

Las micro empresas y PYMES no cuentan con un servicio de consultoría en procesos, debido a los costos y porque los mismos socios son quienes hacen parte de la planeación y ejecución del programa, así estos servicios de consultoría, a través de un diseño personalizado para la empresa con un costo a su medida y acompañamiento en la certificación del estándar se establecerá como valor agregado para la empresa, resultando un plan de mejora que llevará a la empresa a tener bases de negociación para competir en el mercado.

“Los vientos de apertura también cambiaron la forma como los empresarios veían sus negocios y la complejidad mundial. La necesidad de saber cómo se compite en el mundo de hoy fue allanando el camino para los consultores y su gama ilimitada de recetas, modelos y opciones” (DINERO, 1999), es decir, que la consultoría es un medio para lograr transformación en los negocios al desarrollar valores agregados a los procesos permitiendo una diferencia competitiva en el mercado de cualquier actividad económica.

1.6. Descripción

El proyecto, consiste en la formación de una empresa en consultoría en diseño de planes de mejoramiento de procesos bajo el estándar de la norma ISO 9001:2015, que especifica requisitos de calidad en gestión de procesos, facilitando a las empresas en formación con ingresos modestos que no cuentan con un estándar de calidad en sus procesos, potencializar sus servicios en el ámbito de la gestión de cualquier proceso operativo, mejorar sus tiempos de respuesta brindando lineamientos adecuados para normalizar la gestión, mediante el

acompañamiento de personas idóneas en gestión de calidad, que brindarán el apoyo y soporte a largo plazo, reduciendo el riesgo de retrocesos que le acarrearían tiempo y costos adicionales.

El objeto es diseñar, desarrollar y ejecutar soluciones de mejora en procesos de diferente índole, bajo un estándar, satisfaciendo una necesidad de actualización y calidad de empresas PYMES a nivel nacional, con garantía de certificación en el proceso que permita destacarse en el mercado.

Se desarrollarán soluciones a la medida con acompañamiento personalizado desde el levantamiento de información hasta la obtención de la certificación.

Esta iniciativa está encaminada a promover en las pequeñas empresas la aplicación de estándares que les permita competir y tener la oportunidad en negocios sostenibles y sustentables, será la carta de presentación de la empresa que al tener estandarizados sus procesos podrá mejorar los tiempos de respuesta a los negocios y tener efectividad durante el proceso sin perder tiempo y dinero.

Como parte de esta idea y con el objeto de comercializar el servicio, se diseñarán e implementarán herramientas digitales que sirvan de vínculo con los clientes y potenciales consumidores.

1.7. Plan de trabajo

El plan de trabajo reúne las principales actividades necesarias para recoger los datos e información, con el objeto de estructurar un documento que permita tomar la decisión sobre la creación de la empresa, menciona Varela R. (2008) que “es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse” (p. 316).

Este plan de trabajo se elaboró siguiendo la metodología planteada por Varela R. (2008) que plantea 9 etapas para no arriesgarse sin un análisis y que cada una está interrelacionada.

Tabla 1 *Plan de trabajo para conformar una empresa dedicada a la prestación de servicios de calidad en estandarización de procesos*

Ítem	Actividad	Año 2021											
		Ene	Feb	Ma	Abr	Ma	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Análisis de mercado												
2	Análisis técnico												
3	Análisis administrativo												
4	Análisis legal, ambiental y social												
5	Análisis económico												
6	Análisis financiero												
7	Análisis de riesgos												
8	Evaluación del proyecto												
9	Documento final												

Nota: la información corresponde a los pasos necesario para llevar a cabo un plan de negocio (VARELA, 2008).
Elaboración propia.

En el análisis de mercado, se debe establecer el cliente real, estrategia de precio, la demanda para proyectar ventas, mecanismo de mercadeo y ventas, canales de distribución, ventaja y desventaja competitiva, entorno económico, entorno comercial, competencia, tamaño mercado.

En el análisis técnico, se define la cantidad de servicios, la calidad y el costo requerido, identificar materia prima, tecnología, recurso humano, sistemas, cómo va a ser la operación, estructura de la planta, requerimientos y todo lo que se necesite para operar.

En el análisis administrativo, establecer perfiles de recurso humano, la estructura organizacional, mecanismos de control, elementos y políticas de personal.

En el análisis legal, ambiental y social, definir tipo de sociedad, papeles legales, permisos, obligaciones.

En el análisis económico, determinar gastos, costos, necesidad de inversión, utilidades, capital de trabajo.

En el análisis financiero, precisar los recursos financieros, condiciones y posibilidad de acceder a fuentes de financiación, flujo de caja, estado de resultados, balance.

En el análisis de riesgos, concretar variaciones versus pronóstico, cuantificar y anticiparse para enfrentar cualquier cambio.

En la evaluación, especificar indicadores, TIR, VPN, balance, punto de equilibrio, periodos de pago, en general razones financieras.

En el documento final, presentar estas 8 etapas como resultado del plan de empresa, es un resumen ejecutivo para el que financia, el socio, el inversionista, adicionar sobre la empresa, el mercado al cual se dirige, etc.

2. Análisis externo

Antes de referir el análisis externo, se debe revisar el numeral 3.2.1 y 3.2.2 del presente trabajo para contextualizar el análisis del sector, en este aparte se exponen las condiciones, con quienes y dónde se va a desarrollar la empresa de la idea de negocio.

Ahora sí, se realiza el análisis de las variables que afectan el plan de negocios planteado, esto bajo el enfoque PESTEL que consiste en una herramienta que menciona Van Laethem,

Lebon & Durand-Mégret (2014) como, “permite identificar las influencias del ambiente Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal” (p. 32).

2.1. Ambiente político

Dentro de los objetivos del actual gobierno y su plan de desarrollo se encuentran como pilares la legalidad y el fortalecimiento de los emprendedores, lo cual favorece la oportunidad y los resultados de la empresa de consultoría en cuanto a la prestación de servicios de estandarización de procesos debido a que el apoyo del gobierno a estas iniciativas permitirá ofrecer este tipo de servicios y que las empresas en formación con ingresos modestos puedan acceder a servicios que las posicionen competitivamente en el mercado y al poder estar compitiendo en el mercado con estándares de calidad contribuirán con el desarrollo y crecimiento económico del país, mejorando la producción y generando empleo.

Estas empresas a las cuales se les prestaría el servicio de consultoría tendrían varios beneficios tributarios y programas de financiación, entre ellos, el no pago de impuesto de renta durante 7 años y Premio Colombiano a la Calidad, “Con el propósito de estimular a quienes hacen grandes esfuerzos por mejorar estos indicadores, creamos el Premio Colombiano a la Calidad para la Exportación. De esta forma, no solo se reconoce la gestión de las empresas, sino que también se incentiva la excelencia a través del cumplimiento de estándares de calidad y certificación de sus productos. Con esta distinción queremos reconocer el esfuerzo de las Pequeñas y Medianas Empresas para incursionar en los mercados internacionales y en la promoción de cadenas globales de valor” (MINTIC, 2019), entre otros, esto apuntaría a la premisa del gobierno que es la reactivación de la economía, hace que los que quieran hacer empresa se incentiven a iniciar actividades y que las empresas a las cuales se les preste el servicio cuenten con ingresos que puedan gastar en mejoras de su proceso.

Por otra parte, la legalidad de las empresas mejora el sector de servicios, pues es una oportunidad para prestar los servicios de consultoría a más empresas y visibilizar que los servicios de consultorías en estándares de industria contribuyen al mejoramiento de la competitividad, en este caso compartiendo el conocimiento sobre mejoras continuas permitirá que los servicios que presten las empresas ya incluyan estándares que antes por no contar con una política fiscal no se aplicaban porque no tenían como invertir en este tipo de servicios, así se incrementaría la demanda de los servicios de la empresa consultora.

En el análisis que realizó la firma Colombia Productiva en conjunto con el Ministerio de Industria y Comercio, se evidencia que 6 de cada 10 empresas colombianas PYMES no cuentan con una certificación de calidad, “El análisis nos indica que el 65,2 % de las empresas no cuenta con algún tipo de certificación de calidad. En el 34,8 % que sí tiene alguna certificación, se destaca que el 35,1 % ha sido avalada con la ISO 9001, la mínima que debe tener una Pyme para ser competitiva”, explicó el presidente de Colombia Productiva, Camilo Fernández de Soto (Ministerio de Industria y Comercio, 2019)

Este apoyo político a las empresas PYMES y el esfuerzo para que cuenten con un sistema de calidad, beneficia, incentiva y motiva tanto al plan de negocios como a las empresas a las cuales va a llegar la oferta de servicio de estandarización de procesos.

Al conformar la empresa del plan de negocio, este aspecto político impacta positivamente el emprendimiento generando oportunidades de negocio, el apoyo fiscal para no pagar impuestos los primeros años del ciclo de vida empresarial permitirá otras inversiones para mejorar el servicio, la formalidad de las empresas permitirá que se puedan regular las tarifas en el mercado y generación de empleos dignos, la exigencia para que las PYMES tengan certificaciones de

calidad permitirá atacar un mayor nicho de mercado, el que este tipo de empresas generen dinamismo y crecimiento en el PIB da visibilidad a este tipo de empresas.

2.2. Ambiente económico

El panorama económico es un poco desalentador para las pequeñas empresas, aun cuando el gobierno hace esfuerzos por apoyar con programas de financiación, disminución de tributos, beneficios en tasas de interés de créditos, etc.

“Colombia tiene 2.540.953 MiPymes, que representan el 90% de las empresas del país, producen solo el 30% del PIB y emplean más del 65% de la fuerza laboral nacional”

(Colombiafintech, 2019)

En el plan de negocio propuesto se presentan 2 fenómenos, uno el de la pequeña empresa que ofrece los servicios de estandarización de procesos y la empresa que demanda este tipo de servicios para ser más competitiva, en ambos casos, impacta el hecho de ser PYMES, esta condición y según las estadísticas, empresas de este tipo sufren de mortalidad después del primer año y las que sobreviven no alcanzan sino hasta el tercer año, el gobierno ha puesto todo su empeño por sacar adelante este tipo de empresas, sin embargo, el apoyo no solo debe venir del gobierno, los trámites de créditos y demás son engorrosos y costosos, el impacto es positivo para la empresa del plan de negocio en la medida que se consigan alianzas estratégicas con empresas de apoyo y financiación que permitan ampliar y llegar a más número de clientes e invertir en herramientas innovadoras para generar valor al servicio.

Contratar mano de obra calificada, hacer alianzas, innovar y estandarizar procesos requiere de recursos para invertir en estos temas, pero a que costo?, si se requiere desarrollo y competitividad también se requiere más apoyo económico de sectores más grandes, fondos de

inversión que puedan financiar a menor costo con menores tasas de interés y trámites sencillos, además la política monetaria del gobierno debe influir para que el tipo de empresa pequeña no se vea afectada con las medidas que se tomen cuando se deban modificar las tasas de interés.

Respecto al PIB, se evidencia que la economía se ha reactivado y esta situación favorecería la oferta y demanda de los servicios de nuestro plan de negocio, además permite que se puedan invertir esfuerzos para desarrollo y crecimiento de otros sectores por parte de entidades del gobierno, “En el segundo trimestre de 2019pr, el Producto Interno Bruto en su serie original crece 3,0% respecto al mismo periodo de 2018pr.” y “Las actividades económicas que más contribuyen a esta dinámica son: Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo crece 3,6%” (DANE, 2019).

Si este repunte se dio por la contribución de actividades como las profesionales, categoría que incluye la consultoría, quiere decir que si la estadística es positiva se pueden tener oportunidades de mejora en el sector y actividad que compete al plan de negocios, la visibilidad de este tipo de actividad ya se está notando en el PIB y también impactaría el % de la tasa de empleo, si las pequeñas empresas tienen apoyo y son las que están jalonando en el PIB, el crecimiento sería proporcional al aumento del empleo y tener en cuenta que las personas tendrían mayores competencias en su plan de carrera al estar en empresas que procuren por la calidad en sus procesos, un “plus” abre las oportunidades tanto para las empresas como para las personas empleadas.

De otro lado, si la economía crece y hay apoyo del gobierno para reactivar la economía a través de las Pymes, quiere decir que las empresas tendrían buenos ingresos y utilidades para poder acceder al tipo de servicio que se pretende ofrecer, lo cual impactaría positivamente la idea de negocio.

2.3. Ambiente social

En este punto es importante hablar de la percepción del servicio, esto debido a que las consultorías se ven como un gasto sin retorno de esa inversión, más cuando las empresas consultoras hacen la gestión y no generan un servicio posventa ni seguimiento al objetivo de la empresa contratante ni esta tiene como determinar el éxito de este servicio, es decir, no tiene un indicador que le permita saber si la consultoría sirvió o no.

Por otra parte, sin definir estándares que hagan a la empresa o al producto competitivo y sin que los gerentes de empresas no cambien esa visión de calidad y de procesos estandarizados, es difícil entrar en un mercado de pequeñas empresas que no se han preocupado por invertir en este tipo de método de mejora continua, favorece que hoy las políticas del gobierno estén encaminadas a apoyar financieramente que las PYMES tengan un estándar para que puedan sobrevivir en un mercado competitivo local, nacional o internacional.

Otro factor determinante en este ambiente es el de la capacidad de ingreso de las personas, determinado por el índice de pobreza, entre más aumento del indicador, menos se tendrán los medios necesarios para gastar en este tipo de servicios de asesorías, el DANE mide la pobreza a través de las condiciones educativas, de la niñez, de la juventud, del trabajo, de la salud, de la vivienda y acceso a servicios públicos, con 15 indicadores para establecer las condiciones de un hogar, esto visto por cada departamento del país, en ese sentido, la empresa de asesorías se puede ver afectada por el nivel de ingresos de las personas para gastar (DANE, 2019), aunque el indicador no ha crecido sustancialmente puede afectar la dinámica del tipo de servicio del plan de negocio.

Las necesidades de la población también influirán en la prestación del tipo de servicio del plan de negocio, el cambio de visión hacia la calidad hará que las necesidades cambien, el modo de vida de las empresas deberá volcarse hacia un estándar para posicionarse en el mercado, sin embargo, si hay otro tipo de necesidades, la calidad en la gestión empresarial quedará a un lado, el impacto será positivo si la mentalidad cambia hacia la calidad de productos y servicios, sobre todo los intangibles.

Otra variable, es el apoyo a la educación que hará que el nivel educativo de los gerentes de empresas pequeñas pueda mejorar y hará que su gestión se apoye en nuevas tendencias de la industria, en este caso la calidad.

Tener en cuenta la tendencia de las empresas emergentes “start up”, empresas que no requieren de una infraestructura ni de una estructura porque sus servicios se venden a través de un medio tecnológico, este cambio en el estilo de vida de las personas y las empresas prescindirá de los servicios de empresas de asesorías, sin embargo, es una oportunidad para poder llegar a ese mercado y el impacto sería positivo.

Es necesario influir en este tipo de nuevos estilos de vida empresarial para poder transformar desde allí la gestión empresarial, que este tipo de proyectos puedan contar con las asesorías para visibilizarse con un diferencial.

Las migraciones de venezolanos y la estabilidad de la región por el tema de corrupción, protestas y demás fenómenos, impactan y estancan la dinámica de la economía, las empresas pequeñas querrán quedarse quietas sin hacer gastos que nos les representen ingresos.

Finalmente, hablando de empleo esta iniciativa del plan de negocio impacta y es una oportunidad para emplear y mejorar las competencias de este personal contratado.

2.4. Ambiente tecnológico

Las nuevas tecnologías permiten que la prestación del servicio ofrecido y planteado en el plan de negocio pueda optimizarse en cuanto a qué hay variedad de programas de software de calidad para ofrecer, esto con el objeto de que la gestión de los procesos sea oportuna, económica y en tiempo real.

Lo que se trata es de aplicar calidad a la gestión empresarial, entonces, tanto para la empresa que ofrece como para la empresa que demanda los servicios, la disponibilidad de nuevas tecnologías beneficiarían el proceso con costos favorables, haciéndolas diferentes a otras.

Se debe estar abierto a la mejora continua para no caer en la obsolescencia y salir del mercado, sin embargo, el apoyo financiero es importante a la hora de querer invertir en tecnología para mejorar los resultados, el factor económico sería una restricción e impedimento a la hora de innovar.

El acceso a la tecnología también fortalece las competencias de los empleados con nuevos conocimientos, posicionándose y diferenciándose de otras empresas y por último se puede hacer uso de la tecnología para ampliar la cobertura en el mercado objetivo escogido.

El impacto es positivo si hay dinero para invertir en tecnología y si hay la creatividad para hacer uso de herramientas gratuitas o hacer alianzas con empresas que permitan el fortalecimiento tecnológico de las PYMES, el servicio tendría un valor añadido y para las personas e la empresa un plus de nuevos conocimientos para su desarrollo personal y en la prestación del servicio.

2.5. Ambiente ecológico

Se debe tener conciencia a la hora de adquirir herramientas de tecnología, de la manera como se presta el servicio y como se presta, mediante qué recursos, físicos, tecnológicos, etc., que puedan causar un daño ambiental.

La gestión de la implementación de estándares de procesos también debe contemplar el uso adecuado de los recursos en pro del medio ambiente.

Impacto de este aspecto:

- Se debe hacer uso de tecnología que optimice los recursos que se requieren para el servicio de esta, ejemplo, compra de un software que utiliza más energía y recursos de una máquina, estaría impactando negativamente el medio ambiente, mayores gastos por energía y uso de recursos.
- Uso de tecnología que permita optimizar procesos, disminuiría tiempos de transporte, uso de papel, uso de energía.
- Prestación del servicio con tecnologías que permitan disminuir tiempos de desplazamiento y reducción de recursos.
- Al implementar un sistema de gestión de la calidad, se reducen desperdicios y se evitan los reprocesos en la producción, se disminuyen costos y tiempos.
- El desarrollo de servicios sustentables mantiene una imagen entre las partes interesadas, el sistema de gestión de calidad es una respuesta para mejorar los sistemas de producción, canales de distribución y

comercialización de la empresa tanto prestadora como la que recibe el servicio

2.6. Ambiente legal

En este punto se deben tener en cuenta los aspectos legislativos sobre la prestación del servicio y qué implicaciones tiene no acatarlos.

Tener en cuenta, a quien se va a prestar el servicio para que la empresa de asesoría no se venga involucrada en temas legales, por ejemplo, lavado de activos y/o financiación al terrorismo.

Para la prestación del servicio de estandarización de procesos tener en cuenta el marco legal que rige en la empresa a la cual se le presta el servicio.

Si la empresa del plan de negocio se conforma como una SAS, debe suscribirse como tal ante la Cámara de Comercio, pagar impuestos y reportar estados financieros, debe tener el registro mercantil, está vigilada por la SuperSociedades, sus acciones no se negocian en bolsa, se rige bajo el marco de la ley 1258 de septiembre 5 de 2008.

Por otra parte, en lo que se refiere al pago de impuestos, más adelante se enuncian los impuestos y sus tasas a cargo de la empresa.

3. Estudio de Mercados

3.1. Investigación, Desarrollo e Innovación

De acuerdo a los sectores de talla mundial, se ha escogido la siguiente idea innovadora con el objeto de aportar al desarrollo competitivo y productivo del país.

La idea de negocio, consiste en la formación de una empresa en consultoría para implementar Sistemas de Gestión de la Calidad mediante un diseño de planes de mejoramiento

de procesos bajo el estándar de la norma ISO 9001:2015, que especifica requisitos de calidad en gestión de procesos, facilitando a las empresas en formación con ingresos modestos que no cuentan con un estándar de calidad a sus procesos, potencializar sus servicios en el ámbito de la gestión de estos, mejorar sus tiempos de respuesta brindando lineamientos adecuados para normalizar la gestión, mediante el acompañamiento de personas idóneas en gestión de calidad, que brindarán el apoyo y soporte a largo plazo, reduciendo el riesgo de retrocesos que le acarrearían tiempo y costos adicionales.

El objeto es diseñar, desarrollar y ejecutar soluciones de mejora en procesos bajo un estándar, satisfaciendo una necesidad de actualización y calidad de empresas PYMES a nivel nacional, con garantía de certificación en el proceso que permita destacarse en el mercado.

Se desarrollarán soluciones a la medida con acompañamiento personalizado desde el levantamiento de información hasta la obtención de la certificación.

Esta iniciativa está encaminada a promover en las pequeñas empresas la aplicación de estándares que les permita competir y tener la oportunidad en negocios sostenibles y sustentables, será la carta de presentación de la empresa que al tener estandarizados sus procesos podrá mejorar los tiempos de respuesta a los negocios y tener efectividad durante el proceso sin perder tiempo y dinero.

Como parte de esta idea y con el objeto de comercializar el servicio, se diseñará e implementará como componente innovador la atención personalizada y una respuesta al instante al cliente mediante herramientas tecnológicas, se establecerán contenidos digitales que permitan la interacción entre proveedor-cliente y a través de plataformas sociales se implementará un programa de relacionamiento como soporte al requerimiento del cliente, además la empresa contará con una página web en la que se mostrará información de la empresa, portafolio de

servicios y procedimientos que atiende un robot mediante preguntas frecuentes que apoyen la gestión del cliente sin que deba estar presente el consultor, recursos indispensables para establecer una relación más cercana con el cliente, posicionar la empresa y atraer clientes potenciales.

La comercialización de los servicios de la empresa consultora a través de estas plataformas tecnológicas, traerá beneficios como el cambio hacia la transformación digital, más clientes de diferentes ubicaciones geográficas, divulgar información oportunamente, posicionamiento de la empresa, ventaja competitiva.

3.2. Análisis Del Sector Económico

3.2.1. Análisis tecnológico e industrial del sector.

El desarrollo tecnológico se entiende en la mayoría de veces como la producción de algo tangible mediante conocimientos científicos, sin embargo, este tipo de conocimientos también pueden orientarse a la aplicación en procesos que puedan resolver un problema mediante métodos o modelos, nuevos o ya probados.

El factor tecnológico también va de la mano de la transformación digital que no es más que el cambio de actitud hacia las nuevas maneras de utilizar los recursos tecnológicos en el ciclo de vida de un proceso para el cumplimiento de un objetivo.

Hoy día el sector de servicios es considerado como un potencial de crecimiento y desarrollo económico y esto es porque es el que está generando nuevas fuentes de ingresos a través de intangibles necesarios para generar ventaja competitiva, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo creó en 2008 “Colombia Productiva” para los sectores de talla mundial con capacidad productiva, los que se consideran están generando los mayores ingresos, incluido el de los servicios y allí el sub-sector de BPO que corresponde a la tercerización de procesos y que

incluye las consultorías, el proyecto cuenta con un programa que ayuda a las empresas a mejorar su productividad y competitividad a través de diferentes herramientas como capacitación, asesorías, “fábricas productivas”, con esto busca que estas empresas mejoren sus procesos, el control y reducción de costos, manejo del personal, el objeto es permitir su crecimiento e internacionalización, que a su vez jalonará la economía colombiana.

Entonces, la búsqueda de esta mejora en la productividad se soporta en el factor tecnológico que es el que generará nuevos métodos y técnicas, agregando valor, ventaja competitiva y servicio sustentable a las empresas, así mismo, la industria avanzará en la medida en que se hagan cambios en los procesos para generar productos y servicios, Colombia está impulsando estas iniciativas tecnológicas a través de su Ministerio de Ciencia y Tecnología recientemente creado, otros ministerios, Cámaras de Comercio, otras entidades conexas y su plan de gobierno, se evidencia el apoyo a empresas sobre todo a las Pymes, con programas que incluyen aspectos a tener en cuenta para optimizar los procesos, entre ellos, la tecnología.

Las industrias son el epicentro de la aplicación de las tecnologías y su desarrollo dependerá del uso de las mismas, encontramos herramientas que han mejorado considerablemente la gestión de procesos y del cliente, aplicadas a servicios de consultoría, como, redes sociales, internet, telefonía móvil, e-Mail, programas de atención de reclamos, repositorios de información, antivirus, programas ofimáticos, software para gestión de proyectos, servicios “iCloud”, programas contables, inteligencia artificial, “workflow”, big data, programas de sistemas de gestión de calidad, ecosistemas digitales (marketing digital, página web, social media, blogging, influencers, etc.), entre muchos más, todas estas iniciativas y financiamiento han permitido que las empresas gestionen de mejor manera sus procesos, personal, cliente y proveedores, sin embargo, todavía quedan brechas por cerrar, sobretodo con las empresas

pequeñas o que no tienen el músculo financiero para la adquisición de estas tecnologías, con los nuevos programas de incentivos del gobierno tal vez se puedan ir cerrando.

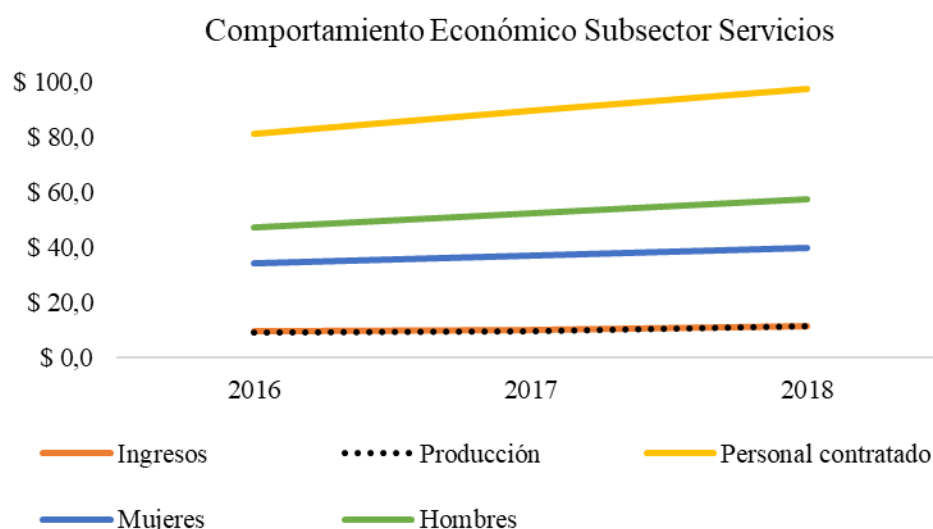
De todas formas el desarrollo industrial ha ido en crecimiento y se demuestra en la inversión extranjera, los tratados de libre comercio y ahora con la economía naranja, no solo por el avance tecnológico sino por la nueva manera de hacer las cosas, sobretodo en la prestación de servicios a nivel nacional y a nivel internacional que ha sido una oportunidad gracias a que las personas han tenido mayores oportunidades de crecer profesionalmente, con la apertura de instituciones extranjeras para brindar estudio, becas y posibilidades de aprender una segunda lengua, esto ha permitido que las empresas cuenten con personal mejor capacitado, lo que se traduce en desarrollo.

3.2.2. Comportamiento del sector.

El sector de servicios ha ido teniendo peso dentro de la economía colombiana, como se ha mencionado, el gobierno dentro de sus iniciativas y plan, está desarrollando e implementando proyectos que soporten y aporten a su crecimiento, porque es un sector que puede marcar diferencia y se está convirtiendo de talla mundial, incluso tiene políticas de tributación especiales para empresas pequeñas de servicios, hasta 5 años libres de impuestos y otros beneficios más.

Dentro del sector de servicios se encuentra el sub-sector de “actividades profesionales, científicas y técnicas” que abarca los servicios de consultorías, según el CIIU (clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas) del DANE, actividades que prestan servicios a través del conocimiento, habilidad y aptitud de acuerdo a alguna especialidad, sección M actividades profesionales, científicas y técnicas, división 70 actividades de administración empresarial y actividades de consultoría de gestión, CIIU 702 7020.

Este sub-sector ha ido creciendo como se observa en la siguiente figura que muestra el comportamiento económico de acuerdo a variables como los ingresos (por la prestación del servicio), el personal contratado (labor remunerada) y la producción bruta (ingresos menos costos), para los años 2018, 2017 y 2016.



*valores en miles de millones de pesos

Figura 2. Comportamiento económico “actividades profesionales, científicas y técnicas”.

De acuerdo con las variables como los ingresos (por la prestación del servicio), el personal contratado (labor remunerada) y la producción bruta (ingresos menos costos), para los años 2018, 2017 y 2016 (DANE, s.f.). Elaboración propia.

Según las encuestas anuales que hace el DANE para los últimos 3 años, 2018, 2017 y 2016, el subsector de “actividades profesionales, científicas y técnicas” tiene una participación dentro del sector de un 6% sobre los ingresos totales de 6.343 empresas (formalmente establecidas a nivel nacional), tabla 2 y dentro de este total de empresas su participación es del 11%, esto para el año 2018, tabla 2.

Tabla 2 *Total ingresos del sector por servicios prestados y su participación (DANE, s.f.). Elaboración propia.*

Ingresos Sub-sector	Total Ingresos	Participación
1 Salud humana	\$ 35.477.737.414	19%
2 Telecomunicaciones	\$ 31.915.323.283	17%
3 Actividades de empleo, seguridad e investigación privada, servicios a edificios	\$ 23.330.420.566	13%
4 Almacenamiento y actividades complementarias al transporte	\$ 12.493.735.324	7%
5 Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos	\$ 11.839.273.412	6%
6 Actividades profesionales, científicas y técnicas	\$ 11.617.441.101	6%
7 Educación superior privada	\$ 10.767.557.995	6%
8 Restaurantes, catering y bares	\$ 9.081.918.127	5%
9 Actividades administrativas y de apoyo a oficinas y otras actividades de apoyo a las empresas	\$ 7.534.780.345	4%
10 Juegos de azar, actividades deportivas, recreativas y esparcimiento	\$ 5.949.343.818	3%
11 Actividades inmobiliarias y alquileres sin operario	\$ 4.990.814.652	3%
12 Alojamiento	\$ 4.574.743.572	2%
13 Publicidad	\$ 2.802.305.724	2%
14 Correo y servicios de mensajería	\$ 2.319.400.294	1%
15 Actividades de programación y transmisión de televisión	\$ 2.266.923.421	1%
16 Otras actividades de servicios	\$ 2.043.908.863	1%
17 Actividades de edición	\$ 1.607.371.489	1%
18 Producción, distribución y exhibición de películas cinematográficas	\$ 1.586.148.248	1%
19 Agencias de Viaje	\$ 1.330.891.199	1%
Total	\$ 183.530.038.847	100%

Nota: Las actividades profesionales, científicas y técnicas, donde se encuentran los servicios de consultoría ocupan en puesto 6 dentro del sector servicios, de acuerdo con los ingresos obtenidos por la prestación de los servicios.

Tabla 3 *Número de empresas del sector y participación (DANE, s.f.). Elaboración propia.*

Cantidad empresas Sub-sector	# Empresas	Participación
Almacenamiento y actividades complementarias al transporte	462	7%
Correo y servicios de mensajería	87	1%
Alojamiento	585	9%
Restaurantes, catering y bares	504	8%
Actividades de edición	127	2%
Producción, distribución y exhibición de películas cinematográficas	43	1%
Actividades de programación y transmisión de televisión	44	1%
Telecomunicaciones	217	3%
Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos	384	6%
Actividades inmobiliarias y alquileres sin operario	297	5%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	717	11%
Publicidad	150	2%
Agencias de Viaje	89	1%
Actividades de empleo, seguridad e investigación privada, servicios a edificios	1.062	17%
Actividades administrativas y de apoyo a oficinas y otras actividades de apoyo a las empresas	199	3%
Educación superior privada	166	3%
Salud humana	857	14%
Juegos de azar, actividades deportivas, recreativas y esparcimiento ^b	196	3%
Otras actividades de servicios	157	2%
Total empresas	6.343	100%

Nota: Las actividades profesionales, científicas y técnicas, donde se encuentran los servicios de consultoría tienen el 11% de participación del sector servicios, por número de empresas.

Con estas cifras preliminares, se puede dar cuenta de la oportunidad y campo de acción que se puede tener, tanto como empresa propietaria como empresa que sirve a otras empresas del mismo sector.

La evolución del sector obedece, entre otras, cosas por el apoyo del gobierno en cuanto a los planes que incentivan el emprendimiento, la transformación digital y la productividad, otro factor que influye en el crecimiento es la oportunidad que están generando para la formalidad de las empresas y su salida al exterior.

Las tendencias son observadas mediante el concepto de transformación empresarial, para el cual, el plan de gobierno apunta esfuerzos para generar desarrollo productivo, innovación y adopción tecnológica para la productividad, los objetivos (DNP, s.f.) es promover la tecnología de punta, la innovación y dinamizar el sector financiero para que más empresas puedan acceder al mismo.

A corto y mediano plazo, se crean programas de fábricas de productividad e industrias 4.0 para probar tecnologías, aplicación de estándares de industria que permitirá una ventaja en el exterior, con la asistencia a mayor números de empresas, más serán las empresas preparadas para enfrentar el negocio, romper el paradigma de la innovación.

Siguiendo con el plan de gobierno, que da garantías a largo plazo a las empresas y el creciente auge de las empresas de consultorías se prevé que para el año 2030 (DNP, s.f.), el tejido empresarial colombiano estará conformado por firmas dinámicas apoyadas por programas de fortalecimiento empresarial: las empresas diversificarán su producción, producirán bienes y servicios de mayor valor agregado y de alta tecnología y aumentarán la complejidad de las exportaciones colombianas.

En ese sentido, estos objetivos a corto, mediano y largo plazo en lo que respecta a emprendimiento, son costosos pero es un paso para mejorar la productividad del país, es un paso para que más empresas se consoliden y no se queden en el intento, así también se permitirá el desarrollo de las personas que serán más calificadas.

3.2.3. Estructura actual del mercado.

La prestación de servicios de asesorías o consultorías está consolidado a nivel nacional, muchas empresas se dedican a este oficio, el conocimiento especializado y la experiencia de unos al servicio de otros es una labor diaria, que resulta de la exigencia de implementar mejores prácticas, de crecer y con el objeto de satisfacer necesidades en empresas de todos los sectores económicos.

El mercado específico de las consultorías, aunque está liderado por 4 grandes empresas consultoras (Portafolio, 2013), las “Big Four”, Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC), KPMG y Ernst & Young (EY), está siendo complementado por muchas firmas más y en Colombia se le está dando poder a este tema de los servicios profesionales, el aporte por cantidad de ingresos del sub-sector es del 6%, esto nos va posicionando como prestadores de este tipo de servicios a nivel nacional e internacional, esto por lo que se mencionaba en puntos anteriores, cada vez más las personas están mejor calificadas en varias disciplinas.

La dinamización empresarial y el auge de emprendimientos en el servicio de asesorías o consultorías permite que Colombia pueda apoyar técnicamente y financieramente estas empresas y hacer convenios para mostrar y satisfacer una demanda en el exterior, gracias al desarrollo tecnológico, la apertura económica y la confianza que hay en el exterior por nuestro mercado, así entonces, se deben establecer estrategias que permitan una ventaja competitiva.

Por otro lado, Procolombia que promociona las exportaciones de bienes y servicios, da a conocer la guía para exportar servicios dentro de la cual se mencionan aspectos relacionados con el potencial exportador (productos, trámites, rutas, mercado, países, entre otros) y desde el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo están buscando actualizar el modelo económico “plan Vallejo” para incentivar la exportación de servicios.

De otro lado, en el informe CONPES No. 3668, se menciona el objetivo nacional de impulsar sectores emergentes como el de los servicios que tiene potencial de desarrollo a nivel internacional, pero para esto es necesario contar con programas y servicios de apoyo público y/o privado, exención de impuestos, registro de contratos, asesoría legal, formalizar la actividad, etc.

Entonces, se observa que desde diferentes estamentos están buscando no depender solo de la economía local en cuanto a servicios se refiere, esto empieza a abrir puertas en otros países.

Con ayuda del análisis PESTEL, el estudio se lleva a cabo teniendo en cuenta el comportamiento del PIB, el gasto del gobierno, la inflación, el empleo y la política monetaria y fiscal en Colombia, variables que no son controladas por la empresa consultora ni las empresas a las cuales se les va a prestar el servicio pero que si afectarán sus resultados.

Se inicia comprendiendo la definición de la macroeconomía, disciplina de la economía, que define Samuelson y Nordhaus como “analiza una amplia variedad de áreas, tales como la manera en que se determinan la inversión total y el consumo, cómo los bancos centrales manejan el dinero y las tasas de interés, las causas de las crisis financieras y de que algunos países crezcan rápidamente mientras otros permanecen estancados” (p. 5).

Ahora bien, teniendo en cuenta que mediante las políticas monetarias los gobiernos impactan sus objetivos de producción, empleo y precios con el objeto de cambiar su dinámica, en el numeral 2 del presente trabajo, se hace el análisis de cada variable macroeconómica y cómo

afecta el plan de negocios planteado, esto bajo el enfoque PESTEL que consiste en una herramienta que menciona Van Laethem, Lebon & Durand-Mégret (2014) como, “permite identificar las influencias del ambiente Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal” (p. 32).

3.3. Análisis Del Mercado

3.3.1. Descripción y Análisis del Producto

Dentro de las características del producto o servicio a ofrecer, se puede resaltar:

3.3.1.1. Tipo de producto.

Servicio de consultoría para implementar Sistemas de Gestión de la Calidad mediante un diseño de planes de mejoramiento de procesos bajo el estándar de la norma ISO 9001:2015, para empresas que no cuentan con un estándar de procesos, orientada a empresas pequeñas con ingresos modestos, quienes percibirán beneficios y experiencias de calidad positivas, esta es una forma de producto que ofrece actividades, son intangibles pero como resultado el cliente obtiene un beneficio, experiencia y satisfacción, cumpliendo su objetivo organizacional.

3.3.1.2. Etapa del ciclo de vida en el que se encuentra.

Según Klotler y Armstrong (2008), “el ciclo de vida del producto comprende cinco etapas: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia” (p. 250), en este sentido, el ciclo en que se encuentra el servicio del plan de negocio es desarrollo del producto, en el cual se está adelantando la idea del producto nuevo que es el servicio de consultoría, no hay ventas, se está diseñando un prototipo que pueda satisfacer las necesidades de los consumidores y se está consolidando el plan de negocios.

Con el objeto que la idea de negocio no quede en el papel, la dirección general de la empresa plantea las siguientes estrategias para el servicio en la etapa de desarrollo de su ciclo de

vida antes de la etapa de introducción y crecimiento, darle identidad y un diseño que se ajuste a lo que se quiere ofrecer, elaborar e implementar un programa para introducir el servicio en el mercado, establecer un libreto de negociación del servicio.

3.3.1.3. Portafolio de productos a ofrecer.

El portafolio del plan de negocio corresponde a 1 solo servicio que incluye 3 pasos o actividades para cumplir y garantizar la labor contratada por el cliente, así.

Primer paso, la consultoría.

Consiste en el levantamiento de información y elaboración de un flujo del proceso y manuales.

Segundo paso, la implementación.

Ejecutar el proceso bajo el estándar, controlar y hacer seguimiento.

Tercer paso, la certificación.

Gestionar el proceso de certificación de uno o varios procesos estandarizados ante un ente certificador internacional.

Otras líneas de producto.

Iniciando el proyecto solo se ofrecerá la línea de servicio denominada “Estandarización de Procesos bajo la norma ISO 9001:2015”, a futuro se tendrán otras líneas de servicio para estandarizar procesos bajo otras normas de calidad que incluiría un tipo de empresas con productos o servicios especializados, por ejemplo ISO 14000, ISO 27000, ISO 45001, ISO 22001, entre otras.

Forma de presentación.

A través de un catálogo de servicios, incluye paquetes de horas y recursos según los procesos a estandarizar y este será divulgado a través de las plataformas tecnológicas.

3.3.1.4. Marca.

La marca es la que va a representar la identidad de la empresa y su servicio, se ha escogido como símbolo, la palabra de la raza de perro húngaro “Mudi”, la cual va a ser parte del valor agregado y desarrollo cultural de la empresa.

“Mudi” lo caracteriza su tamaño mediano pero robusto y resistente, de carácter versátil y fuerte, capaz de dirigir, proteger y ayudar, es inteligente, aprenden rápido y es infatigable, están en constante alerta, esto es porque la raza tiene funciones de pastoreo y numerosas tareas que ayudan a los seres humanos, estas particularidades en conjunto con el logo y slogan serán la promesa del servicio y serán los principales distintivos que sumarán a la identidad de la empresa, transmitirán los valores de la empresa y las cualidades del servicio, el objetivo es que el cliente consuma la marca.

Por otra parte, el logo corresponde a una red inter relacionada que no tiene fin, significa que la empresa está conectada a diferentes sectores, con el servicio de profesionales que permiten el apoyo mutuo y dinámico en el mercado para cumplir objetivos y satisfacer las necesidades de los clientes y esto junto con el slogan, lo que significa es que la meta es el bien común.



3.3.2. Análisis de la Demanda–Consumidor o Cliente

Se evidencia un escenario favorable para el desarrollo de la idea de negocio, esto porque como se ha mencionado anteriormente en el análisis político y económico, el Gobierno Nacional

en su plan de desarrollo tiene la estrategia de apoyo a las PYMES, micro, pequeñas y medianas empresas, que son parte del grupo que jalonará la economía, sin embargo, este apoyo esta condicionado, entre otros aspectos, a la estandarización de procesos. Por tanto, es una oportunidad para la idea de negocio.

De acuerdo al segmento del mercado a ofrecer el servicio, los consumidores a quienes se puede servir mejor, serían las empresas PYMES, tamaño de empresa micro, pequeña y mediana, con ingresos modestos y de cualquier actividad económica que tenga las siguientes necesidades:

Estandarizar sus procesos.

Búsqueda de beneficios por tener calidad en sus procesos.

Quieren exportar sus productos o servicios.

El objeto de la idea de negocio es poder a través de la empresa, servir y satisfacer una necesidad, con clientes debidamente seleccionados con quienes se pueda establecer una relación a largo plazo y más personalizada pero que sean rentables.

3.3.3. Segmentación objetivo del Proyecto

La mejor oportunidad para desarrollar la idea de negocio se centra en las empresas que necesitan estandarizar sus procesos, que sean micro, pequeñas y medianas con ingresos modestos con cualquier actividad económica, a nivel nacional, además, que requieran hacerlo bajo la norma ISO 9001:2015, a futuro se puede ampliar este segmento a empresas que requieran implementar otro tipo de estándar a sus productos y/o servicios, diversificando el portafolio de servicios.

Como se mencionó anteriormente, empresas que tengan la necesidad de estandarizar bajo una norma diferente a la ISO 9001:2015, no estarían dentro del segmento del mercado objetivo, la idea de negocio concentrará su esfuerzo en satisfacer una parte del segmento.

Entonces, el mercado meta serán las empresas PYMES que tengan la necesidad de estandarizar sus procesos bajo la norma ISO 9001.2015 y es en el cual el proyecto empresarial podrá generar el mayor valor.

En el año 2019, el Gobierno Nacional a través del MinComercio estableció una nueva norma que actualiza la clasificación del tamaño de las empresas y que se verá reflejado para el año 2020, “el cambio le permitirá al Ejecutivo tener una mayor minucia a la hora de destinar recursos, por ejemplo, de créditos o incentivos, así como ser más asertivos en las políticas de desarrollo productivo” (Portafolio, 2019), ahora la clasificación es por ingresos y por sector, antes era por cantidad de activos, empleados y ventas.

Afirma Rosmery Quintero (como se citó en Portafolio, 2019), presidenta de Acopi, gremio que agrupa las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) “la medida servirá de insumo en la toma de decisiones de política pública por parte del Gobierno y los programas que este cree en beneficio de nuestros empresarios mipymes. Así mismo, brindará mayor información acerca la operación de las empresas, y minimizará distorsiones en los reportes de información”, esto favorece la realidad de la información debido a que hay empresas hoy día con pocos activos y muchos ingresos clasificando como PYME o algunas pequeñas empresas debían pagar más por sus activos pero contaban con ingresos mínimos, esto también es una mejor práctica política acorde a lo establecido por otros países de la región.

Tabla 4 *Nuevos rangos de clasificación de empresas*
(Portafolio, 2019). *Elaboración propia.*

Tamaño /Sector	Sector manufacturero	Sector servicios	Sector comercio
Microempresas	Ingresos anuales de \$807 millones o menos	Ingresos anuales de \$7.001 millones hasta \$59.512 millones	Ingresos anuales de \$1.534 millones o menos
Pequeñas empresas	Ingresos anuales desde \$807,1 millones a \$7.000 millones	Ingresos anuales desde \$1.130,1 millones a \$4.520 millones	Ingresos anuales desde \$1.534,1 millones a \$14.700 millones
Medianas empresas	Ingresos anuales desde \$7.001 millones hasta \$59.512 millones	Ingresos anuales desde \$4.520,1 millones hasta \$16.500 millones	Ingresos anuales desde \$14.700,1 millones hasta \$74.000 millones
Grandes empresas	En adelante	En adelante	En adelante

Nota: Clasificación de empresas por tamaño y sector.

En razón a lo anterior y como el proyecto empresarial será de recursos limitados, solo se atenderá el nicho de mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas de los tres sectores definidos, al cual será el más rentable y se podrá sostener en el tiempo.

3.3.3.1. Tamaño del Mercado

De acuerdo al informe presentado por Confecámaras (S.f.) sobre la creación de empresa, mediante el cual se establece la cantidad de registros de las Cámaras de Comercio, se puede evidenciar la demografía de empresas y permite tener una idea de los posibles consumidores y clientes, a 2019 se crearon 309 mil sociedades y el mayor incremento se dio en el sector servicios seguido del industrial y luego el comercial, por otra parte, por el valor de activos, las nuevas sociedades que se crearon están conformadas en un 99,6% por microempresas, 0,37% por pequeñas empresas y 0,03% por medianas y grandes empresas.

Los sectores económicos según el Registro Único Empresarial y Social RUES, son Servicios, Comercio, Industria, Construcción, Extracción, Agricultura y Resto, estos a su vez

tienen sus actividades económicas que se concentran en subsectores, las empresas con este tipo de actividades son potenciales clientes a quienes se debe dirigir el servicio de estandarización de procesos, pues son empresas de emprendimiento que van a ser apoyadas por el Gobierno Nacional y que requieren la normalización de sus procesos.

De otro lado, en el artículo de EL TIEMPO (2019), se menciona que uno de los desafíos de las PYMES es la competitividad y si no tienen procesos para estar a la altura del mercado no podrán crecer, estas empresas generan el 80% del empleo en Colombia y el 90% del sector productivo, como resultado podemos decir que si estas empresas mejoran sus procesos a través de un sistema de calidad podrán tener una ventaja competitiva, lo cual genera una necesidad que se puede satisfacer a través del servicio del proyecto empresarial.

En Colombia, existen aproximadamente 1 millón 500 mil microempresas y 100 mil PYMES (pequeña y mediana empresa) de diferentes sectores a cierre de 2018, esto dará un panorama para desarrollar el plan de marketing para llegar a los diferentes consumidores (Economía Aplicada, 2019).

El tamaño del mercado al cual se dirige el servicio es el total de PYMES actuales en el mercado a nivel nacional.

3.3.3.2. Participación en el Mercado

Tabla 5 *Participación del mercado.*
Elaboración propia.

Producto	Población Total	% Aceptación	Mercado Potencial	Consumo Medio	Competidores	Demanda Potencial	Ventas Anuales	% Participación Mercado
Servicio Consultoría en sistema de gestión de calidad norma ISO 9001	1.600.000	75%	1.200.000	1.200.000	10.000	144.000.000	\$ 187.682.525	100,00%

Nota: Segmentación del mercado consumidor al cual va dirigido el servicio.

De la tabla anterior, podemos decir:

La población total corresponde a todas las PYMES en Colombia, 1 millón 600 mil empresas tipo micro, pequeñas y medianas (Economía Aplicada, 2019).

El 75% de aceptación es el porcentaje de empresas que estarían interesadas en la oferta del servicio.

El mercado potencial por 1.200.000 es el que estaría interesado en el servicio (población total x % de aceptación).

El consumo medio tiene relación con el consumo anual del servicio de consultoría (consumo por empresa en el año), el cual sería 1 al año.

Los 10 mil competidores es un promedio, "En la oferta de consultoría colombiana predominan las micro y pequeñas empresas; se trata de un escenario liderado por The Big 4 en el marco de una participación de mercado que no supera el 30 por ciento; el 70 por ciento restante está distribuido en un número de firmas, centros de investigación e independientes cuyo número se estima entre 10.000 y 15.000" (Portafolio, 2013).

La demanda potencial por 144.000.000 corresponde a: (mercado potencial x consumo medio) / competidores.

Las ventas anuales por 18 servicios de consultoría en el año ascendería a \$187 millones, esto según el modelo financiero del plan de negocio.

Según la fórmula, el servicio tendría una participación del 100% en el mercado, esto debido a que solo participa 1 servicio, el de la consultoría, si hubieran varios servicios de consultoría esta participación tendría que dividirse entre cada uno.

3.3.4. Análisis de la oferta y de la competencia

3.3.4.1. Análisis de los precios

Clientes.

El precio es determinado pensando en el cliente y el valor que va a percibir del servicio, esto debido a que, el mercado objetivo son empresas pequeñas con ingresos modestos, el precio será flexible y se fijará de acuerdo al valor agregado como el servicio personalizado o las herramientas tecnológicas utilizadas para maximizar el servicio.

La fijación del precio será orientada a la calidad y buen servicio, basada en el buen valor que es “una combinación perfecta de calidad y buen servicio a un precio aceptable” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 265).

Competencia.

El precio no se puede fijar igualando o superando la competencia, esto por lo que se mencionó que al ser un servicio prestado a empresas con ingresos modestos, será fijado por el valor que el cliente perciba sobre el servicio y deberá cubrir los costos y gastos en que se incurren por la prestación de la consultoría.

Costos.

Al fijar los precios por el tipo de cliente, de todas maneras, se debe buscar una estrategia con los proveedores de los insumos del servicio, que permita mantener un precio alcanzable para los clientes.

Por lo anterior, la estrategia de fijación de precios se basará en el valor para el cliente y los costos además se le agregará los beneficios y diferenciación que el servicio pueda generar al cliente, esto debido a que el servicio es a la medida.

Por otra parte, según la encuesta, el valor promedio de precio por el cual estarían dispuestos a pagar los clientes, se encuentra entre en un rango de \$3.500.000 a \$4.500.000, pregunta 8, entonces, la estrategia de mercado por precio deberá estimar unos objetivos y actividades que logren cumplir la estrategia de un precio por un servicio a la medida.

3.3.4.2. Análisis de la competencia

Empresas competidoras.

Los principales competidores potenciales, son todas las empresas consultoras que tienen un servicio similar, las empresas de asesorías, exceptuando las 4 grandes de la auditoría mencionadas anteriormente.

Las empresas consultoras que llevan trayectoria con este tipo de servicio, que tienen un amplio portafolio de servicios y no solo cuentan con conocimientos sobre ISO 9001 sino otro tipo de estándares de procesos y calidad, por otra parte, las empresas que tienen un desarrollo tecnológico que permita más oportunidad de atención al cliente.

De otro lado, la informalidad también sería un factor de competencia, en este caso el precio sería el determinante.

Y las agremiaciones, que pueden ser competencia pero también puede servir como alianzas y convenios, en Colombia existen muy pocas agremiaciones tal vez son más las empresas que reúnen a varios profesionales para prestar el servicio pero no como agremiación, sin embargo, se encuentra el Instituto Colombiano de Consultores Empresariales entidad sin ánimo de lucro que promueve la profesión y da beneficios a sus afiliados como el dar a conocer el directorio de miembros entre los clientes potenciales y la certificación internacional de la profesión.

Servicios de consultores certificados o no certificados, personas naturales con conocimientos de calidad, personal de planta de las empresas con conocimientos en calidad (ya no requerirían una consultoría), empresas con servicios de consultoría en otros sistemas de gestión de calidad diferentes a la ISO 9001, consultorías en otros sistemas de calidad como Icontec o en sistemas de calidad de otros países como la IEC (Naciones Unidas).

Por otra parte, los servicios de consultorías que se pueden realizar a través de plataformas de software, por ejemplo chat, preguntas frecuentes, correo electrónico, entre otros.

Según Portafolio (2013), los competidores entre empresas e independientes pueden llegar a ser entre 10 mil y 15 mil.

El siguiente esquema presenta 5 competidores en el mercado de las consultorías.

Tabla 6 *Competidores.*
Elaboración propia.

Empresa	Producto/Servicio	Tecnología	Precios	Valor Agregado	Debilidades
BANTU GROUP	Mejora de procesos	SAS y WPS	Facturan en dólares	Metodología Lean Six Sigma	No tienen metodología ISO
	Consultoría en Business Intelligence			Aliados tecnológicos	No tiene sucursal en Colombia
	Consultoría en Analytics				Facturación en moneda extranjera
	Análisis de negocios				
ISOWIN	Data Mining y reportes	Software propio ISOWIN	Desde \$4.275.000	Curso ISO 9001 Cursos ISO 14001 Curso ISO 27001 Curso 45001	Tarifas altas
	Consultoría ISO Documentación ISO Consultoría OnLine Formación OnLine				
OREKA	Estrategias de Marketing	Propia	Desde \$3.600.00 dependiendo	Ayuda a crecer empresas familiares	No tiene metodología ISO

SAC Consultorias	Asesoría, consultoría y mantenimiento Certificaciones	No aplica	\$150.000 por hora	13 años de experiencia Normas ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001 y RUC	Su experiencia se enfoca más en la seguridad y salud en el trabajo que en ISO
CyC Consulting	Asesoría virtual o presencial ISO 9001 Diseño, implementación y mantenimiento de un sistema de gestión ISO 9001 Auditorías internas Formación de auditores ISO 9001	No aplica	Depende el proyecto	Trabajan en transporte, manufactura, alimentos, educación, hotelería, agro y telecomunicaciones	No aplica tecnología y poca experiencia en el mercado

Nota: esta relación de empresas competidoras corresponde a una pequeña muestra de todos los miles de competidores estimados entre 10 mil y 15 mil (Portafolio, 2013).

Frente a la información anterior, la posición de la empresa del plan de negocio tiene oportunidad de entrar a una fracción del “market share” con un servicio diferenciado con calidad y buen precio, la capacidad de atacar un nicho no cubierto dependerá del programa de negociación que se desarrolle e implemente y del programa de producto, precio, plaza y promoción.

Hay miles de competidores, formales e informales, empresas y personas con conocimientos no solo de ISO 9001 sino en otros estándares, por otra parte las personas que están de planta en las empresas, el costo de incurrir en algo que tangiblemente no se verá recuperado, esto puede ser una desventaja frente a la empresa que pretende entrar al mercado del servicio de las consultorías, sin embargo, hay una oportunidad de ganar con el tipo de servicio a la medida y un costo a la medida, con un servicio posventa que permita estrechar la relación con el cliente y hacerla duradera en el tiempo.

Se evidenció que la mayoría de las PYMES no cuentan con certificaciones de calidad y para poder crecer deben tenerlas, es una campaña del Gobierno que presiona para que los recursos de apoyo puedan ser destinados a este tipo de empresas, pero deben tener calidad en sus procesos, esto es una ventaja para la empresa, además de las alianzas, si o si se deben tener aliados estratégicos que puedan referenciar los servicios de la empresa, también se debe tomar ventaja de estas alianzas para poder llegar a más consumidores potenciales y convertirlos en clientes, esto deberá tenerse en cuenta en las estrategias de mercado del plan de negocio.

3.3.5. Investigación de mercados

Con el objeto de conocer acerca del alcance de la idea de negocio se presenta un diseño de datos a través de una encuesta con 10 preguntas (Google forms, s.f.).

Muestra a calcular para conocer cuantas encuestas hay que realizar:

$$\text{Fórmula muestra: } n = z^2 * P * Q / e^2$$

$$\text{Muestra plan de negocio: } n = ((1,96^2) * 0,75 * 0,25) / (0,95^2)$$

$$\text{Resultado: } 0,798$$

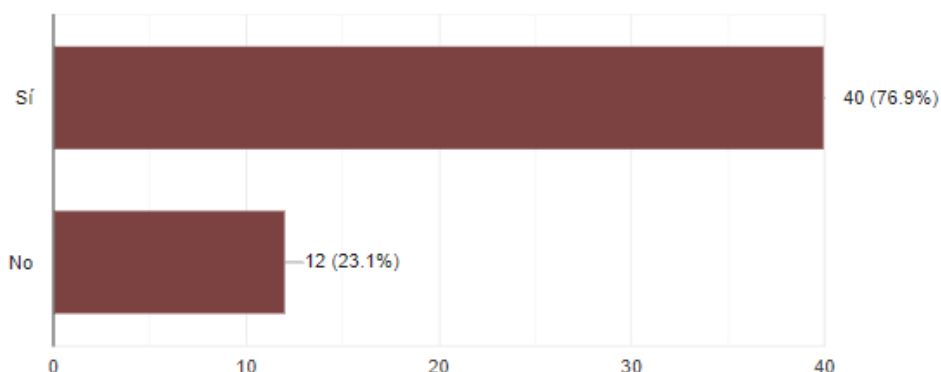
Población total: **1.600.000** corresponde al total de PYMES, según Economía Aplicada (2019), de diferentes sectores a cierre de 2018.

$$\text{Muestra según fórmula: } 1.600.000 * 0,798 = \mathbf{1.276.986}$$

Se define la muestra del total de la población, el resultado arroja que se deben hacer 1.276.986 encuestas, sin embargo, para efectos académicos se acordó realizar 50 encuestas como mínimo.

1. ¿Conoce sobre la norma ISO 9001?

52 respuestas



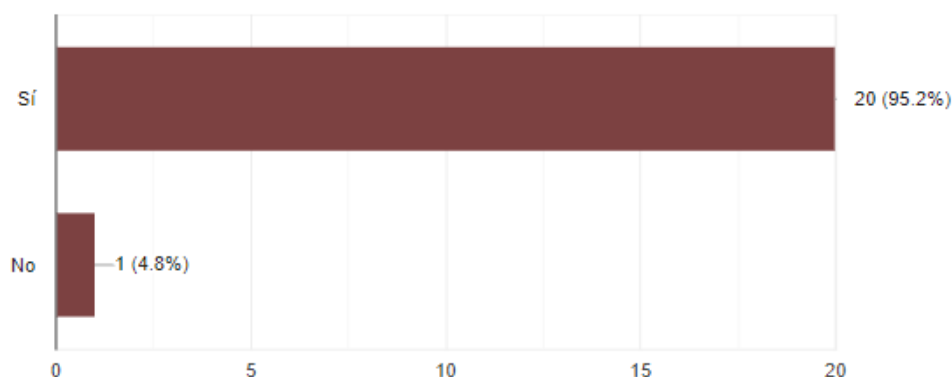
De los 52 encuestados, el 76,9% indica conocer la norma ISO 9001, lo cual es favorable para la idea de negocio, respecto al 23,1% hay una oportunidad de conocer sobre la causa por la que desconocen este sistema de calidad.

Para los que conocen la norma se puede hacer énfasis en la importancia de contar con la certificación si es que aún no cuentan con ella, para los que no la conocen es una oportunidad de acercamiento, son consumidores potenciales, se deben plantear estrategias de las 4Ps con nuevas características del servicio, mejoras de la atención al cliente, entrega segura y oportuna, un precio ajustado a la medida y hacer énfasis en la marca de la empresa, que la reconozcan para refreciar y recomendar a otros.

2. Si su respuesta anterior es NO, ¿tendría interés en conocer la norma ISO 9001? (si selecciona la segunda opción, deje la encuesta aquí)



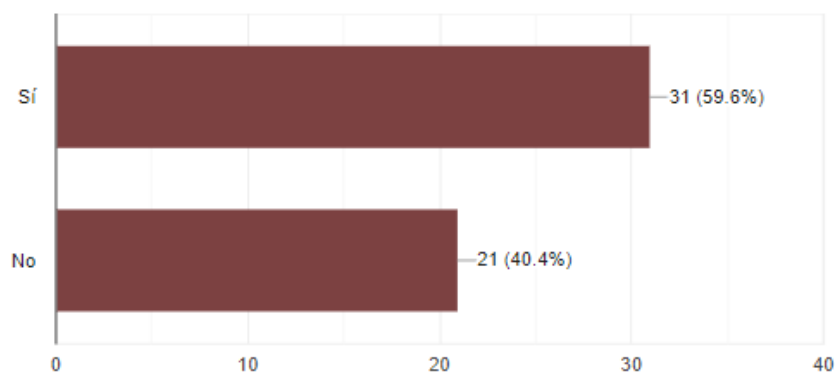
21 respuestas



El porcentaje de los encuestados que respondieron SI, es congruente con la primera pregunta debido a que se presenta un interés en saber sobre la norma, sobre la respuesta negativa del 4,8% que corresponde a un individuo tendríamos que investigar si es que no le aporta a la empresa o cual es el motivo y de acuerdo a un buen programa de promoción podría ser un consumidor potencial.

3. ¿Su empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad ISO 9001? Si la respuesta es afirmativa siga a la pregunta 5

52 respuestas



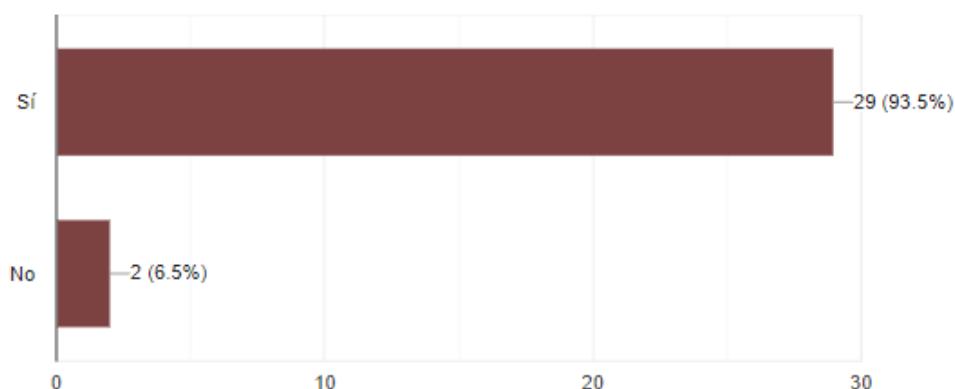
El 59,6% responde que si y en este grupo se puede presentar una oferta de negocio de actualización o mantenimiento en el sistema de gestión de calidad, sin embargo, la oportunidad

de negocio se puede dar en el grupo que responde NO con el 40,4%, al cual puede encaminarse una estrategia para que adquieran el servicio.

Para el grupo de los que ya cuentan con el sistema de gestión de calidad, se debe hacer un programa de mantenimiento de clientes, pervenir las nuevas necesidades que presentan con el objeto de adelantarse a presentarles nuevas formas del servicio y abrir nuevas líneas de negocio, de otro lado, los que no cuentan con el SGC se deben abordar para indagar la razón por la cual no cuentan con este sistema, por precio? Por desconocimiento? Porque no conocen los beneficios?, en fín, es un nicho al cual se puede acceder.

4. ¿Contratar los servicios de una empresa consultora sobre ISO 9001 para la implementación de un sistema de gestión de calidad en su empresa?

31 respuestas

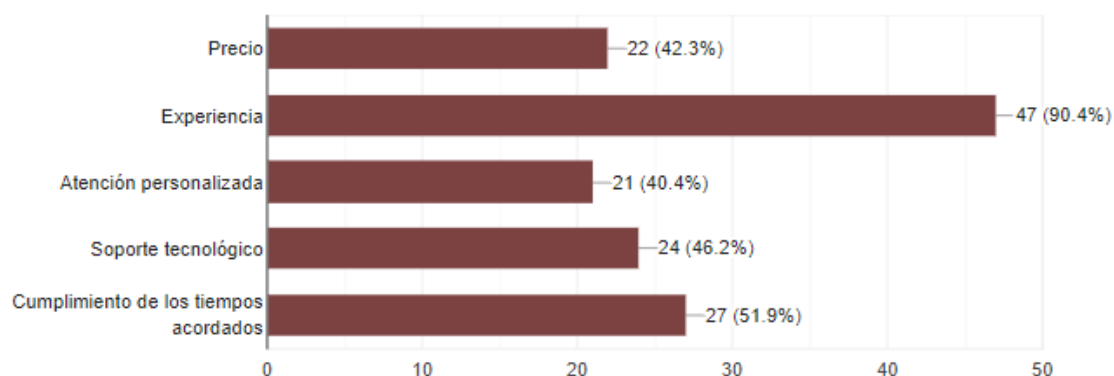


El 93,5% de los encuestados están dispuestos a contratar los servicios, es una oportunidad para presentar la oferta de valor, respecto al 6,5% tendríamos que averiguar cuál es la causal de no contratar y así poder desarrollar una estrategia especial para estos posibles clientes.

La percepción general es que si están dispuestos a contratar un SGC y no se habló de precio, es decir, que es un mercado positivo para penetrar con un servicio diferenciado, oportuno y de calidad, la opinión sobre no contratar se debe ampliar para establecer un plan para cautivar a este nicho.

5. Seleccione las características que considera más relevantes a la hora de contratar una empresa consultora.

52 respuestas



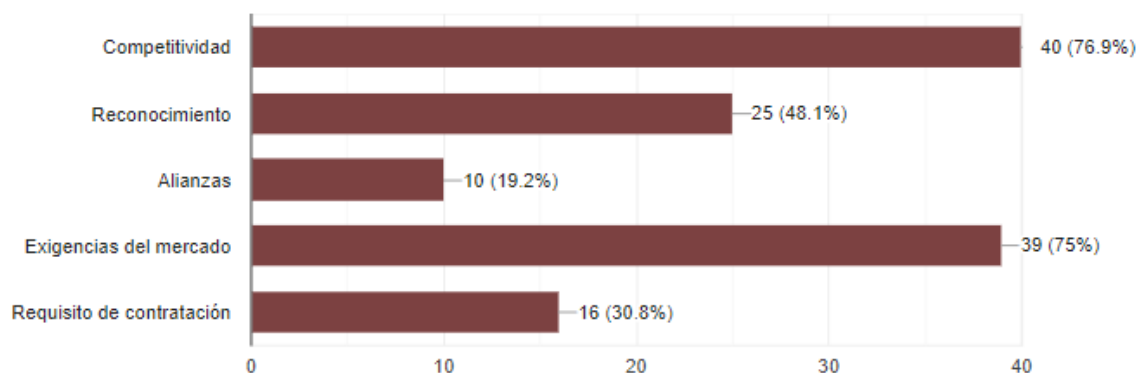
Para el 90,4% de los encuestados, la experiencia es un factor determinante para contratar los servicios de consultoría, seguido por el cumplimiento de los tiempos acordados con un 51,9%, 2 aspectos predominantes al momento de desarrollar e implementar una oferta de servicios.

Estos datos demuestran que todavía la impresión sobre la experiencia de un servicio es rotunda a la hora de contratar, en este sentido, la contratación en la empresa del plan de negocio de personas para prestar el servicio debe ser muy cuidadosa a la hora de reclutar con capacidades y competencias que permitan superar la expectativa de la experiencia y además que se pueda dar un valor añadido al servicio con otras herramientas que este mismo personal pueda incrementar en la calidad de su servicio.

Los demás atributos a la hora de contratar se pueden afrontar mediante la estrategia de servicio a la medida, que el cliente pueda definir el alcance acorde a sus objetivos.

6. ¿Por qué contratar los servicios de consultoría para implementar un sistema de gestión de calidad en su empresa? Marque las que considera necesarias.

52 respuestas

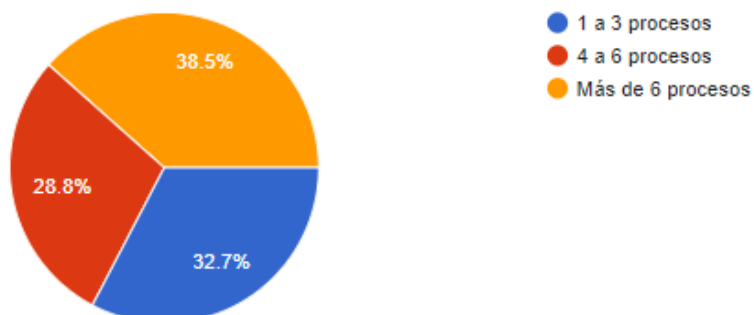


Los aspectos más relevantes por los cuales las empresas contratarían servicios de consultoría en sistemas de gestión de calidad están enfocados a que la empresa sea más competitiva con el 76,9% y por exigencias del mercado con el 75%.

El riesgo es no estar a la altura y tener ventaja competitiva dentro de un mercado dinámico y cambiante, después de contar con un SGC el reconocimiento llega por defecto, lo que permitirá las alianzas y aplicar a contratos de mayor alcance y cobertura, para esto la empresa consultora de la idea de negocio deberá establecer planes y estrategias para asegurar a los clientes que al contar con un SGC oportuno que le brinde calidad a sus procesos, le permitirá ahorrar recursos y mejorar tiempos.

7. ¿Cuántos procesos de su empresa consideran que deben estar certificados bajo un sistema de gestión de calidad?

52 respuestas



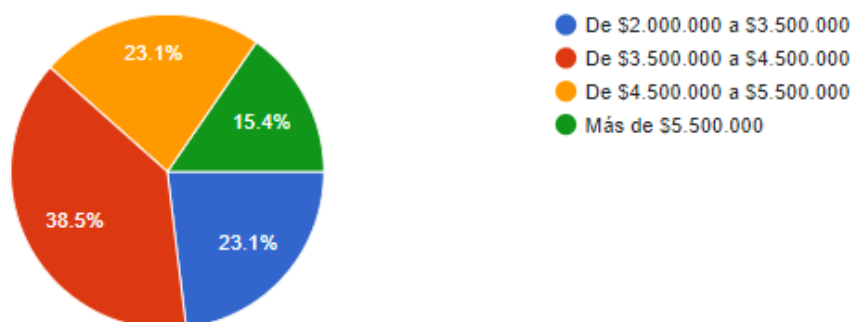
Para el 38,5% de la muestra es importante que la mayoría de sus procesos estén certificados bajo un sistema de gestión de calidad, mientras que el 32,7% considera que solo se necesita certificados de 1 a 3 procesos.

La muestra está dividida en cuanto a la cantidad de procesos a ser estandarizados mediante un SGC, sin embargo, se podría concluir que es importante la calidad para todos los procesos de una empresa, esto para la propuesta de la firma consultora es necesario tenerlo en cuenta, a la hora de ofrecer un servicio que cumpla con esas expectativas, el personal que atienda el requerimiento debe contar con el tiempo necesario para que en un periodo no tan extendido pueda dar respuesta a la necesidad y que además pueda atender a más de 1 cliente y también orientar a la empresa en cuáles procesos se hace imperativo aplicar el estándar, también es necesario que dentro del portafolio de servicios se pueda definir un esquema de servicio por cantidad de procesos, sin embargo, también se debe limitar el nivel de los procesos según su criticidad, bajo, medio, alto, de acuerdo al impacto que genere en el negocio, esto haría parte de la estrategia de producto y precio, además de ser proveedores la empresa consultora debe ser un aliado y así generar relaciones duraderas y confiables con el cliente.

Esto iría de la mano con el objetivo de la empresa de prestar un servicio a la medida, pensando en que a las empresas a las cuales se le preste, son de ingresos modestos.

8. ¿Cuánto debería pagar a pagar por una consulta para estandarizar un proceso?

52 respuestas

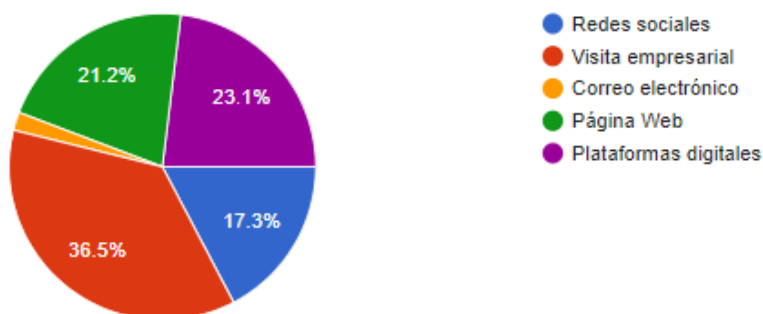


Respecto a la disposición de pagar por una consultoría, el 38,5% de los encuestados estarían dispuestos a pagar en un rango de \$3.500.000 a \$4.500.000.

En general concuerdan que tienen una posibilidad de pago o identifican que el servicio tiene un valor promedio de \$3.5 a \$4.5 millones por consultoría, en este sentido, la estrategia de precio se debe planear según esta percepción o adicionar al precio beneficios y valores agregados que no tengan costos altos, de todas maneras, como el servicio es a la medida se puede manejar según el cliente.

9. ¿De qué forma es más fácil obtener información sobre los servicios de una empresa consultora?

52 respuestas

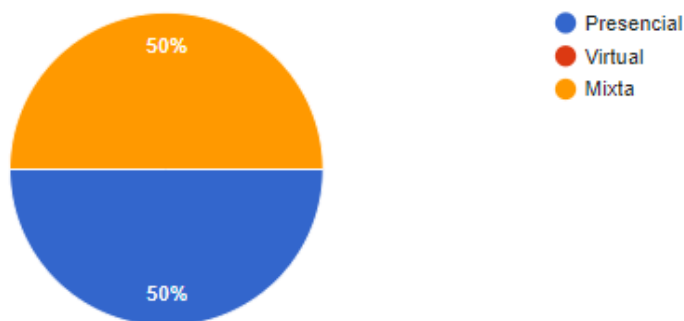


Para los encuestados es más fácil obtener información sobre los servicios de consultoría a través de una visita empresarial con el 36,5%, seguido de plataformas digitales con un 23,1%, vemos que todavía para las personas es importante establecer una relación cliente-proveedor de manera presencial.

Este resultado también ayuda a la empresa a determinar la estrategia de promoción y plaza, es decir, que darse a conocer debe ser mayormente a través de la presencialidad, seguido de los anuncios en plataformas digitales y página web, la estrategia debe ser atractiva y dinámica con SEO (tráfico página web) y SEM (promover a través de motores de búsqueda) a través de este último canal, respecto a la estrategia de plaza, esta debe coincidir con lo que se ha mostrado por medio de la promoción.

10. ¿Qué tipo de consultoría tomaría?

52 respuestas



Esta respuesta está relacionada con la anterior pregunta porque todavía se requiere una actividad presencial ante los clientes para el desarrollo de un servicio, todavía falta que las personas acepten hacer las actividades virtualmente, vemos que el pastel del tipo de consultoría está repartido 50%-50% entre presencial y mixta.

La empresa consultora debe procurar llevar sus programas de producto a la presencialidad, pero también con buenas herramientas digitales se puede tener una oportunidad

de mejora en la atención y la oferta del servicio, sería maximizar el beneficio de estas nuevas alternativas de entrega del servicio.

3.3.6. Proyecciones De Venta

Definido el servicio de consultoría a ofrecer y teniendo en cuenta la encuesta de mercados, pregunta 7, el 38,5% menciona que es importante la calidad para 6 o más procesos, entonces, se estima que se puedan vender al menos 6 servicios de consultoría para estandarizar 6 procesos y se estima que sean 3 clientes dentro de la zona geográfica de funcionamiento de la empresa que adquieran el servicio en 1 año, para un total de 18 servicios al año promedio.

El costo promedio de cobro del consultor se encuentra en un promedio de \$2.500.000 por consultoría, según el motor de búsqueda de empleos Indeed (s.f.).

Así, los datos estimados para proyectar las ventas son:

Consultor valor mes (valor mercado)	\$	2.500.000
Consultor valor hora (valor mercado/30 días/8 horas)	\$	10.417
1 consultoría en horas (según proceso de producción)		287 horas
Valor 1 servicio del consultor (valor hora x 287 horas)	\$	2.989.583
Mano de obra directa (valor 18 consultorías)	\$	53.812.500
Costos indirectos (software capacidad nube + software workflow)	\$	13.980.000
Total (mano de obra directa + costos indirectos)	\$	67.792.500
Consultorías estimadas al año		18
Costo unitario (total costos + MOD / 18 consultorías)	\$	3.766.250
Precio de venta x consultoría	\$	8.500.000
(corresponde al costo unitario + un % adicional para cubrir los costos y gastos para producir 1 servicio de consultoría)		

Según la recopilación de los datos anteriores, la proyección de las ventas se establece con el objeto de cubrir los costos y gastos que se ejecutarán en el proyecto y obtener una rentabilidad acorde a los objetivos de los socios, así mismo, el cálculo de la demanda anual del servicio se

establecerá con el índice del PIB nacional para las unidades a vender y con el indicador del IPC para el costo unitario anual.

De acuerdo a lo anterior, se establecen las siguientes ventas anuales del servicio de consultoría para un horizonte de tiempo de 5 años, en unidades de servicio y en unidades monetarias.

PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

Producto	2020 año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Consultoría	18	19	19	20	21	21

* incremento por año de acuerdo al PIB proyectado

PRECIO DE VENTA UNITARIO PROYECTADO

Producto	2020 año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Consultoría	\$ 8.500.000	\$ 8.806.000	\$ 9.078.986	\$ 9.369.514	\$ 9.697.447	\$ 10.036.857

* incremento por año de acuerdo al IPC proyectado

PROYECCIÓN DE VENTAS TOTALES POR AÑO

Producto	2020 año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Consultoría	\$ 153.000.000	\$ 163.738.764	\$ 174.554.364	\$ 186.445.008	\$ 199.724.553	\$ 213.949.935

Esta estimación de ventas futuras es la base para dimensionar el negocio y preparar datos como cantidad de personas a contratar, cuales gastos deberán hacerse y limitarse, cantidad de recursos financieros que se requieren, propios o financiados, elaborar las estrategias de mercado lo más acertadas a la capacidad de la empresa, sin un exceso y sin pérdida por una mayor o menor proyección de ventas, es decir, el objetivo es ser lo más eficientes posible.

Con esta proyección se procederá a realizar los respectivos presupuestos de producción, de insumos, se prepararán los estados financieros y se conocerá la viabilidad del plan de negocio.

4. Estudio técnico/operacional

4.1. Ficha técnica

A continuación, se presenta la información del servicio a vender con las especificaciones técnicas:

Tabla 7 *Ficha técnica del servicio de consultoría.*
Elaboración propia.

 FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	
Características	Descripción
Código	FT-C-01
Denominación del servicio	Prestar el servicio de consultoría en diseño de planes de mejoramiento de procesos bajo el estándar de la norma ISO 9001:2015
Denominación técnica del servicio	Consultoría en diseño de planes de mejoramiento de procesos bajo el estándar de la norma ISO 9001:2015
Clientes	Empresas con ingresos modestos, microempresas, pequeñas y medianas empresas.
Proceso	Norma ISO 9001:2015
Responsable	Consultor Norma ISO 9001:2015
Descripción general	Diseño e implementación de planes de mejoramiento de procesos bajo el estándar de la norma ISO 9001:2015, orientada a empresas pequeñas con ingresos modestos, microempresas y pequeñas empresas.
Componentes del servicio	1. Componentes de 1 servicio de consultoría 1.1. Consultoría Levantamiento de información y elaboración de un flujo del proceso a certificar y manuales. 1.2. Implementación Ejecutar el proceso bajo el estándar, controlar y hacer seguimiento. 1.3 Certificación Gestionar el proceso de certificación de uno o varios procesos estandarizados.
Unidad de medida	Hora de prestación de servicio por consultor.

Nota: se presenta la descripción técnica del funcionamiento y características del servicio de consultoría.

4.2. Análisis de los procesos de producción

A continuación, se presentan las actividades del proceso del servicio de la consultoría mediante una representación gráfica, corresponde a 1 solo servicio que se denomina según la ficha técnica, “Consultoría en diseño de planes de mejoramiento de procesos bajo el estándar de la norma ISO 9001:2015” y se compone de los siguientes pasos:

Recurso	Distancia	Tiempo	O p e r a c i o n e s	T r a n s p o r t e	I n s p e c c i ó n	E s p e r a s	A l m a c e n a m i e n t o	Proceso actual Proceso propuesto X
Director y consultor	NA	60	○	→	■	→	▼	Visita preliminar (1 hora)
Consultor	NA	600	○	→	■	→	▼	Levantamiento información preliminar proceso a estandarizar (10 horas/1 semana)
Consultor	NA	600	○	→	■	→	▼	Reunión áreas/partes interesadas entendimiento proceso (10 horas/1 semana)
Consultor	NA	2700	○	→	■	→	▼	Comprobación información proceso (3 semanas/3 horas día)
Consultor	NA	2400	○	→	■	→	▼	Elaboración informe hallazgos (2 semanas/4 horas día)
Consultor	NA	60	○	→	■	→	▼	Entrega informe hallazgos (1 hora)
Consultor	NA	2400	○	→	■	→	▼	Documentación (manuales) (2 semanas/4 horas día)
Consultor	NA	7200	○	→	■	→	▼	Implementación de mejoras (2 meses/3 horas día)
Consultor	NA	1200	○	→	■	→	▼	Seguimiento y control (cada 3 meses/2 semanas/2 horas día)

Figura 3. Diagrama del proceso de producción del servicio de consultoría. En diseño de planes de mejoramiento de procesos bajo el estándar de la norma ISO 9001:2015. Elaboración propia.

El resultado del proceso de producción por 1 servicio, arroja un estimado de tiempo invertido en 1 proceso de 17.220 minutos/287 horas para un promedio de 36 días en el año, llevado a cabo por 1 consultor.

Entonces, 1 consultoría para estandarizar 1 proceso equivale a 287 horas de mano de obra directa del consultor.

4.3. Plan de producción

En Colombia, existen aproximadamente 1 millón 500 mil microempresas y 100 mil PYMES aproximadamente, según Ecnomía Aplicada (2019), de diferentes sectores a cierre de 2018, esto da un panorama para desarrollar el plan de marketing para llegar a los diferentes consumidores.

Para presupuestar el plan de producción se toma la información y tabla del numeral 3.3.3.2 Participación del mercado, página 43.

Producto	Población Total	% Aceptación	Mercado Potencial	Consumo Medio	Competidores	Demanda Potencial	Ventas Anuales	% Participación Mercado
Servicio Consultoría en sistema de gestión de calidad norma ISO 9001	1.600.000	75%	1.200.000	1.200.000	10.000	144.000.000	\$ 187.682.525	100,00%

Por lo anterior, los servicios a prestar corresponden a las ventas de los negocios que se den en el año con cada una de las empresas del “*market share*”, así, para la atención de 1 servicio la empresa requeriría un margen de 36 días en el año, 287 horas por servicio de consultoría, según el resultado del numeral anterior 4.2 , para 240 días laborales promedio en el año, el pronóstico de la demanda es de 6 servicios de consultorías x 3 clientes al año aproximadamente, para un total de 18 servicios de consultoría en el año.

La materia prima corresponde al conocimiento y la mano de obra la experiencia del consultor que será reclutado mediante un proceso de selección de personal, esta materia prima será procesada de acuerdo a la necesidad del cliente y depende de la cantidad de procesos que involucre la solución, el negocio, por otra parte, el canal de distribución será el mismo consultor que llevará el desarrollo e implementación del servicio al cliente y el producto final será documentado/almacenado en medio digital que conservará el cliente y la empresa consultora, para seguimiento y control.

4.4. Plan de compras

A continuación, se relacionan los insumos necesarios para la prestación del servicio de consultoría:

Tabla 8 *Insumos plan de negocios.*
Elaboración propia.

Recurso a adquirirse	Descripción	Cantidad	Presupuesto Anual
Mano de obra directa/Materia prima	Servicio consultor 18 servicios al año	18	\$ 53.812.500
Portátil	Herramienta de apoyo en la gestión del servicio	2	\$ 4.000.000
Software capacidad nube	Software para almacenar y compartir documentos	1	\$ 1.980.000
Software workflow	Software para medir productividad y calidad del proceso	1	\$ 12.000.000
Oficina	Servicio de alquiler espacio (WeWork - espacio compartido que incluye servicios de oficina)	1	\$ 37.440.000
Papelería	Varios	1	\$ 600.000
Gestión comercial (4Ps)	Ejecución de las estrategias de mercado	1	\$ 9.854.482
Conectividad	Servicio minutos y plan de datos	1	\$ 2.556.000
Total año promedio COP			\$ 122.242.982

Nota: Datos del presupuesto anual inicial del plan de negocio.

Se requiere el servicio de consultor, su conocimiento es la materia prima y su experiencia es la mano de obra directa, para 18 consultorías en el año, 2 portátiles para los consultores que se requieran, gastos de software como herramienta de apoyo a la gestión, oficina y conectividad por 12 meses, el pago de la oficina es en co-working (incluye pago ser servicios y el espacio con mobiliario de oficina), para un total de presupuesto de plan de compras en el año de COP 122.242.982.

Cabe mencionar que los costos para posicionar la marca se darán bajo herramientas digitales que no generen costo, esto hasta que la empresa pueda rentar para el pago de este tipo de servicios.

4.5. Análisis de costos

Los costos generados en la prestación del servicio de consultoría se generan bajo pedido, esto debido a que no hay una producción estándar ni continua, también el costo depende del requerimiento del cliente y de los procesos a estandarizar, cada servicio tendrá sus costos bajo pedido.

A continuación, se identifican los recursos necesarios para ejecutar el servicio de la consultoría:

La mano de obra directa MOD y la materia prima MP corresponden a la experiencia y al conocimiento del consultor y los costos indirectos, corresponden a la información del plan de compras que son el software para la gestión del servicio (capacidad nube y workflow).

Consultor valor mes (valor mercado)	\$	2.500.000
Consultor valor hora (valor mercado/30 días/8 horas)	\$	10.417
1 consultoría en horas (según proceso de producción)		287 horas
Valor 1 servicio del consultor (valor hora x 287 horas)	\$	2.989.583
Mano de obra directa (valor 18 consultorías)	\$	53.812.500
Costos indirectos (software capacidad nube + software workflow)	\$	13.980.000
Total (mano de obra directa + costos indirectos)	\$	67.792.500
Consultorías estimadas al año		18
Costo unitario (total costos + MOD / 18 consultorías)	\$	3.766.250
Precio de venta x consultoría	\$	8.500.000
(corresponde al costo unitario + un % adicional para cubrir los costos y gastos para producir 1 servicio de consultoría)		

Los costos indirectos corresponden al costo mensual por 12 meses del primer año, así:

Software capacidad nube	Software para almacenar y compartir documentos	1	\$	1.980.000
Software workflow	Software para medir productividad y calidad del proceso	1	\$	12.000.000
Total, año promedio COP			\$	13.980.000

En principio se estima que se ejecuten 18 consultorías al año, en promedio 6 procesos a estandarizar por 3 clientes al año, el costo unitario de cada consultoría resulta de dividir el costo total entre las 18 unidades de servicio, para un total de \$3.766.250.

Y un precio de venta de \$8.500.000.

4.6. Análisis del punto de equilibrio

A continuación, se establece el nivel de producción mínimo para la empresa sin incurrir en pérdidas y ganancias.

Se estiman los siguientes costos fijos:

CONECTIVIDAD	\$ 2.556.000
OFICINA	\$ 37.440.000
PAPELERÍA	\$ 600.000
GESTIÓN COMERCIAL (4Ps)	\$ 9.854.482
TOTAL	\$ 50.450.482

Se estima el costo variable en función de la cantidad de consultorías a realizar:

Consultor valor mes (valor mercado)	\$ 2.500.000
Consultor valor hora (valor mercado/30 días/8 horas)	\$ 10.417
1 consultoria en horas (según proceso de producción)	287
Valor consultoría (valor hora x 287 horas)	\$ 2.989.583

Entonces se establece el punto de equilibrio según la siguiente formulación:

Costo fijo	CF		\$ 50.450.482
Costo variable	CV		\$ 2.989.583
Costo total	CT	= CF + CV	\$ 53.440.065
Precio de venta + utilidad	PV		\$ 8.500.000

PE = CF / (PV-CV)	punto equilibrio unidades		9,16
PE = PE unidades * PV	punto equilibrio \$		\$ 77.821.537

Ventas: 9 x \$8.500.000	\$	77.821.537
Costos y gastos variables: 9 x \$2.989.583	\$	27.371.055
Margen de contribución	\$	50.450.482
Costos y gastos fijos	\$	50.450.482
Utilidad o pérdida operacional	\$	-

El resultado, dice que se tendrán que vender 9 unidades/servicios en el año para poder cubrir los costos y gastos operativos de la consultoría y así poder comenzar a generar utilidades, con un precio unitario de \$8.500.000.

Gráficamente el punto de equilibrio se calcula así:

Unidades vendidas	Costo total	Ingreso ventas
0	\$ 50.450.482	\$ -
1	\$ 53.440.065	\$ 8.500.000
2	\$ 56.429.649	\$ 17.000.000
3	\$ 59.419.232	\$ 25.500.000
4	\$ 62.408.815	\$ 34.000.000
5	\$ 65.398.399	\$ 42.500.000
6	\$ 68.387.982	\$ 51.000.000
7	\$ 71.377.565	\$ 59.500.000
8	\$ 74.367.149	\$ 68.000.000
9	\$ 77.356.732	\$ 76.500.000
10	\$ 80.346.315	\$ 85.000.000
11	\$ 83.335.899	\$ 93.500.000
12	\$ 86.325.482	\$ 102.000.000
13	\$ 89.315.065	\$ 110.500.000
14	\$ 92.304.649	\$ 119.000.000
15	\$ 95.294.232	\$ 127.500.000
16	\$ 98.283.815	\$ 136.000.000

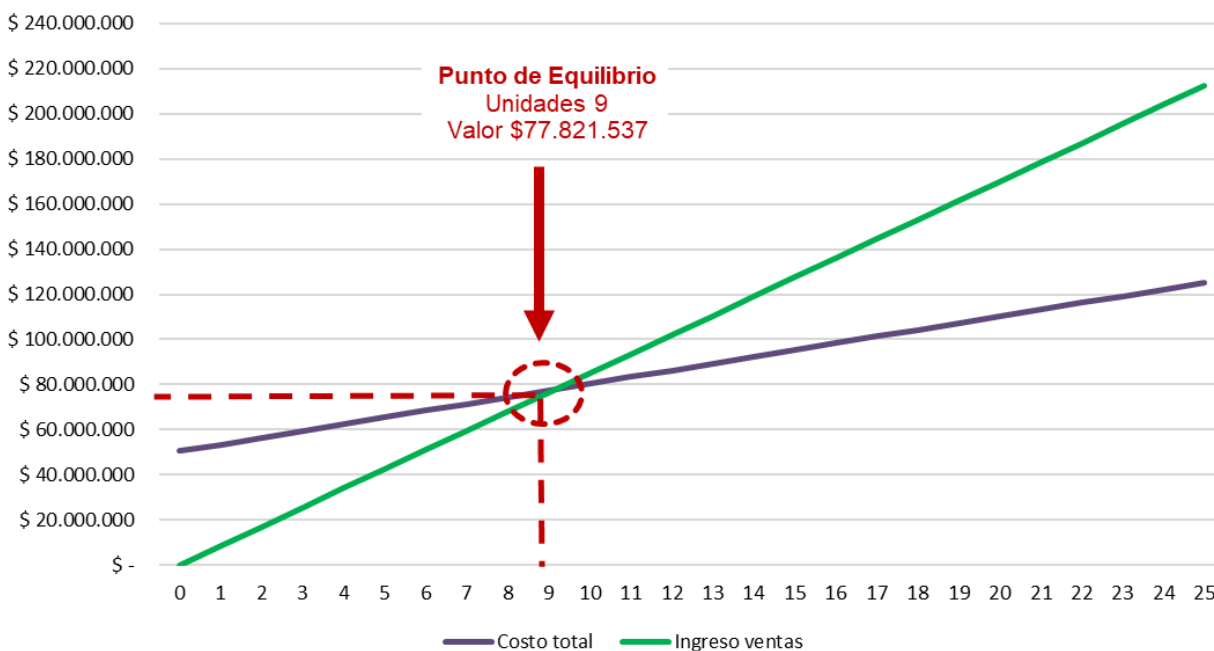


Figura 4. Punto de equilibrio.

4.7. Análisis de la infraestructura

Para el servicio de consultoría, los activos necesarios para el funcionamiento del negocio corresponden a 2 portátiles y servicios subcontratados, como son, software para hacer seguimiento y control de la gestión (capacidad nube y workflow), una oficina co-working (WeWork) para disponibilidad de reuniones o cerrar negocios, incluye servicios y elementos de oficina, servicios de conectividad y lo más importante, el talento humano que se contratará por servicio demandado.

Tabla 9 *Infraestructura*

Recurso a adquirirse	Descripción	Cantidad	Presupuesto Anual
Portátil	Herramienta de apoyo en la gestión del servicio	2	\$ 4.000.000
Software capacidad nube	Software para almacenar y compartir documentos	1	\$ 1.980.000
Software workflow	Software para medir productividad y calidad del proceso	1	\$ 12.000.000
Oficina	Servicio de alquiler espacio (WeWork - espacio compartido que incluye servicios de oficina)	1	\$ 37.440.000
Conectividad	Servicio minutos y plan de datos	1	\$ 2.556.000
Total año promedio COP			\$ 57.976.000

Nota: se relaciona la infraestructura necesaria para poner en marcha el plan de negocio.

5. Estudio Organizacional y Legal

5.1. Estructura Organizacional

La siguiente estructura está organizada con el objeto de que cada persona contribuya con su participación a cada proyecto asignado, si bien, hay una jerarquía, el fin es que cada colaborador, proactivamente, con sus habilidades, competencias, decisiones y empoderamiento pueda dar valor e impulsen el negocio, en el momento estos puestos de trabajo se crean en función de las necesidades de la empresa que está en fase de creación.

Cabe mencionar que la Junta de Socios encabeza la estructura organizacional por ser una empresa de Sociedad por Acciones Simplificada.

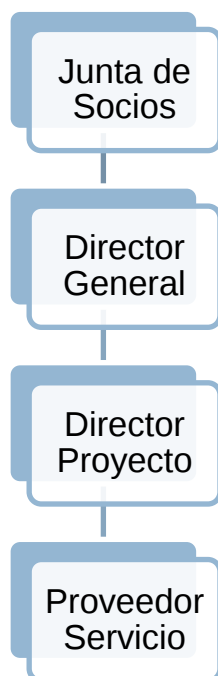


Figura 5. Estructura organizacional MUDI CONSULTORES S.A.S.

5.2. Análisis de Cargos

De acuerdo con la estructura organizacional planteada en el punto anterior, los cargos que conforman dicha estructura se definen a continuación.

Tabla 10 *Planta de personal*
(elaboración propia).

Cargo	Cantidad
Director General	1
Director Proyecto	2
Proveedor Servicio	4

Tabla 11 *Análisis de cargo Director General*
(elaboración propia).

Área	Dirección General
Cargo	Director General
Reporta a	N.A.
Supervisa a	Director Proyecto
Propósito del cargo	Dirigir estratégicamente la empresa, desarrollando políticas que permitan el cumplimiento de los objetivos maximizando los recursos humanos, financieros y materiales.
Educación	Profesional en áreas administrativas y económicas o afines con especialidad en desarrollo empresarial y maestría en administración o afines
Experiencia	Mínimo 5 años en labores similares.
Conocimientos	En normas internacionales de estándares de procesos preferiblemente ISO 9001:2015 y en sistemas de gestión de la calidad.
Habilidades y capacidades	Desempeño superior Implementar acciones que generen valor agregado al logro de los objetivos Examinar en forma constante los procesos y tareas implementando mejoras significativas y escalables Establecer mecanismos de control para gestionar los recursos y tomar medidas ante los excesos y desviaciones Agilidad organizacional Responder velozmente a los cambios guiando a otros a ver oportunidades de desarrollo y crecimiento Formular estrategias para enfrentar situaciones de alta incertidumbre y acompañar a otros a responder frente a las contingencias Tomar decisiones documentadas y analizando alternativas que den valor para el logro de los objetivos Liderazgo transformador Se involucra activa y enérgicamente en sus actividades, inspirando a otros con su automotivación Fija parámetros a alcanzar en su trabajo y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño Logra convencer a sus interlocutores y movilizarlos a tomar de decisiones que favorezcan el cumplimiento de objetivos Flexibilidad al cambio Tiene un conocimiento del mercado y del negocio que le permite anticipar los cambios de contexto, de prioridades y de relaciones Adapta la marcha de los procesos, servicios o relaciones en función de las perspectivas actuales y potenciales Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos e integra el nuevo conocimiento con facilidad Corresponsabilidad Alienta y fomenta el espíritu de equipo impactando positivamente en el equipo y los clientes

	Apoya el desempeño de todos los miembros del equipo y fomenta el intercambio de información y experiencias Expresa satisfacción por los éxitos de todos los miembros del equipo y motiva a mantener una buena actitud Orientación al resultado Estipula acciones para cumplir el objetivo, establece tiempos y hace seguimiento a las acciones Tiene credibilidad y es un referente por sus conocimientos y habilidades para resolver problemas Aporta rigurosidad y seguridad a los procesos y tareas obteniendo resultados en su gestión
Funciones y responsabilidades	Dirigir y representar legalmente la empresa Establecer políticas generales para el desarrollo de los objetivos y estrategias Gestionar globalmente las actividades de la empresa Buscar mejoramiento continuo Administrar y controlar el presupuesto Controlar y hacer seguimiento de los indicadores financieros Mantener las normas legales y ambientales Coordinar los asuntos referentes al activo humano
Horario de trabajo	Lunes a viernes, horario de oficina y flexible
Requisitos especiales	Viajes

Tabla 12 *Análisis de cargo Director Proyecto*
(elaboración propia).

Área	Dirección de Proyectos
Cargo	Director Proyecto
Reporta a	Dirección General
Supervisa a	Proveedor Servicio
Propósito del cargo	Velar por el cumplimiento y calidad de los objetivos de los proyectos que mediante los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 permiten la normalización de los procesos de los clientes.
Educación	Profesional en áreas administrativas y económicas o afines con especialidad en desarrollo empresarial y maestría en administración o afines
Experiencia	Mínimo 5 años en labores similares.
Conocimientos	En normas internacionales de estándares de procesos preferiblemente ISO 9001:2015 y en sistemas de gestión de la calidad.
Habilidades y capacidades	Desempeño superior Estar atento a lo que sucede a su entorno buscando detectar oportunidades de agregar valor o superar las expectativas Identificar formas más simples y funcionales para mejorar las tareas y procesos

	Distribuye adecuadamente los recursos que tiene a su disposición para gestionar sus tareas Agilidad organizacional Adopta los cambios de manera oportuna y realiza los ajustes necesarios por las transformaciones dadas Conoce las amenazas y riesgos del entorno, reaccionando acertadamente para enfrentar situaciones de incertidumbre Liderazgo transformador Se comporta de manera positiva y propositiva, estimulando a otros y tomando sus tareas con entusiasmo Orienta sus acciones hacia el logro de sus objetivos Responde inquietudes y presenta propuestas sólidas y argumentadas a sus interlocutores Flexibilidad al cambio Está atento a los cambios de contexto y modifica los objetivos de sus grupos de acuerdo con los requerimientos organizacionales Promueve mejoramiento en procesos, servicios o relaciones, de acuerdo con la necesidad Apoya criterios diversos para mejorar procesos y relaciones Corresponsabilidad Anima y motiva a los demás, aportando al espíritu de equipo Propone alternativas de trabajo en equipo para añadir valor a los resultados Actúa para generar un buen ambiente de trabajo, buen clima y cooperación Orientación al resultado Establece objetivos parciales y puntos de control, verificando cumplimiento y avance Muestra conocimientos para solucionar problemas Actúa para aportar confiabilidad proponiendo mejoras en sus procesos y tareas
Funciones y responsabilidades	Mantener una relación cercana con el cliente. Validar seguimiento y control de su implementación. Asegurar la implementación de eventos de correctivos. Acompañar al cliente en la mejora continua de sus procesos. Presentar los informes de avance al cliente.
Horario de trabajo	Lunes a viernes, horario de oficina y flexible
Requisitos especiales	Viajes

Tabla 13 *Análisis de cargo Proveedor Servicio*
(elaboración propia).

Área	Dirección de Proyectos
Cargo	Proveedor Servicio
Reporta a	Director Proyecto
Supervisa a	N.A.

Propósito del cargo	Implementa y ejecuta los objetivos de los proyectos que mediante los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 permiten la normalización de los procesos de los clientes.
Educación	Profesional en áreas administrativas y económicas o afines.
Experiencia	Mínimo 5 años en labores similares.
Conocimientos	En normas internacionales de estándares de procesos preferiblemente ISO 9001:2015 y en sistemas de gestión de la calidad.
Habilidades y capacidades	Desempeño superior Estar atento a lo que sucede a su entorno buscando detectar oportunidades de agregar valor o superar las expectativas Identificar formas más simples y funcionales para mejorar las tareas y procesos Distribuye adecuadamente los recursos que tiene a su disposición para gestionar sus tareas Agilidad organizacional Adopta los cambios de manera oportuna y realiza los ajustes necesarios por las transformaciones dadas Conoce las amenazas y riesgos del entorno, reaccionando acertadamente para enfrentar situaciones de incertidumbre Liderazgo transformador Se comporta de manera positiva y propositiva, estimulando a otros y tomando sus tareas con entusiasmo Orienta sus acciones hacia el logro de sus objetivos Responde inquietudes y presenta propuestas sólidas y argumentadas a sus interlocutores Flexibilidad al cambio Está atento a los cambios de contexto y modifica los objetivos de sus grupos de acuerdo con los requerimientos organizacionales Promueve mejoramiento en procesos, servicios o relaciones, de acuerdo con la necesidad Apoya criterios diversos para mejorar procesos y relaciones Corresponsabilidad Anima y motiva a los demás, aportando al espíritu de equipo Propone alternativas de trabajo en equipo para añadir valor a los resultados Actúa para generar un buen ambiente de trabajo, buen clima y cooperación Orientación al resultado Establece objetivos parciales y puntos de control, verificando cumplimiento y avance Muestra conocimientos para solucionar problemas Actúa para aportar confiabilidad proponiendo mejoras en sus procesos y tareas
Funciones y responsabilidades	Mantener una relación cercana con el cliente. Garantizar el levantamiento de información de los procesos a estandarizar. Implementar la calidad a los procesos. Hacer seguimiento y control de su implementación. Registrar y solucionar los eventos de correctivos. Acompañar al cliente en la mejora continua de sus procesos. Documentar los informes de avance al cliente.
Horario de trabajo	Lunes a viernes, horario de oficina y flexible
Requisitos especiales	Viajes

5.3. Costos Administrativos

A continuación, se detallan los costos administrativos que corresponden a los gastos de administración y los gastos de ventas del primer año, recursos necesarios para la operación y manejo de la empresa en proyecto, son indirectos en la producción del servicio.

Tabla 14 *Gastos del proyecto primer año.*

(Elaboración propia)

GASTOS DE ADMINISTRACION:	\$	44.596.000
Sueldos (mano de obra administrativa)	\$	-
Arriendos (oficinas) WeWork incluye servicios e implementos de oficina	\$	37.440.000
Servicios públicos (oficinas)	\$	-
Portátiles (vida útil 5 años)	\$	4.000.000
Conectividad	\$	2.556.000
Papelería	\$	600.000
Implementos de aseo y cafetería	\$	-
GASTOS DE VENTAS: Estos deben justificar el presupuesto de marketing	\$	77.646.982
Comisiones pagadas a vendedores	\$	-
Gestión comercial (4Ps)	\$	9.854.482
Software	\$	13.980.000
Sueldos (mano de obra comercial)	\$	53.812.500
TOTAL	\$	122.242.982

Nota: se tiene en cuenta todos los insumos e infraestructura requerida para el funcionamiento del primer año del plan de negocio

5.4. Tipos de Sociedades

Las sociedades SAS fueron creadas en la ley 1258 de 2008 con el fin de facilitar la apertura de compañías en el país, es decir que se eliminaran procesos y trámites (EL PAIS, 2019), el documento de constitución solo se autentica ante notaria por todos los que participan en él.

Por lo anterior, se decide que el proyecto empresarial se constituirá bajo una sociedad SAS, según el siguiente modelo de acto constitutivo (NOTINET, s.f.).

DOCUMENTO PRIVADO DE CONSTITUCIÓN

En Bogotá a los 31 días del mes de mayo del año 2020, Natalia Rodriguez Cabra, de nacionalidad colombiana, identificado con cédula de ciudadanía 55.555.555, domiciliado en la ciudad de Bogotá, declara -previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos-, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada MUDI CONSULTORES SAS, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de \$5.000.000, dividido en 2 acciones ordinarias de valor nominal de \$2.500.00 cada una, que han sido liberadas en su totalidad correspondiente, previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

ESTATUTOS

CAPÍTULO I Disposiciones generales

Artículo 1. Forma. La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará MUDI CONSULTORES SAS, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: "sociedad por acciones simplificada" o de las iniciales "SAS".

Artículo 2. Objeto social. La sociedad tendrá como objeto principal las actividades de consultoría de gestión. así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Artículo 3. Domicilio. El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Bogotá y su dirección para notificaciones judiciales será la carrera 20 No. 55-55 La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

Artículo 4. Término de duración. El término de duración será indefinido.

CAPÍTULO II Reglas sobre capital y acciones

Artículo 5. Capital Autorizado. El capital autorizado de la sociedad es de \$5.000.000, dividido en 2 acciones de valor nominal de \$2.500.000 cada una.

Artículo 6. Capital Suscrito. El capital suscrito inicial de la sociedad es de \$5.000.000, dividido en 2 acciones de valor nominal de \$2.500.000 cada una.

Artículo 7. Capital Pagado. El capital pagado de la sociedad es de \$1.666.667, dividido en 2 acciones ordinarias de valor nominal de \$833.334 cada una.

Parágrafo Forma y Términos en que se pagará el capital. El monto de capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, dentro de los 24 meses siguientes a la fecha de la inscripción en el registro mercantil del presente documento.

Artículo 8. Derechos que confieren las acciones. En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiriere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 9. Naturaleza de las acciones. Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 10. —Aumento del capital suscrito. El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean en el reglamento.

Artículo 11. —Derecho de preferencia. Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

Parágrafo 16.—El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

Parágrafo 26.—No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

Artículo 12. —Clases y Series de Acciones. Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia Para. a su suscripción.

Parágrafo Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por lo menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

Artículo 13. —Voto múltiple. Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre quórum y mayorías decisorias que sean necesarias Para. a darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

Artículo 14. —Acciones de pago. En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

Artículo 15. —Transferencia de acciones a una fiducia mercantil. Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 16. —Restricciones a la negociación de acciones. Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 17. —Cambio de control. Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

CAPÍTULO III Órganos sociales

Artículo 18. —Órganos de la sociedad. La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Artículo 19. —Sociedad devenida unipersonal. La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se les confieren a los diversos órganos sociales, incluidas las de representación legal, a menos que designe Para. a el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 20. —Asamblea general de accionistas. La asamblea general de accionistas la integran él o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por él o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 21. —Convocatoria a la asamblea general de accionistas. La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

Artículo 22. —Renuncia a la convocatoria. Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

Artículo 23. —Derecho de inspección. El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante Para. a pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como Para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada Para. a el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

Artículo 24. —Reuniones no presenciales. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades Para. a este efecto.

Artículo 25. —Régimen de quórum y mayorías decisorias. La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

- (i) La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.
- (ii) La realización de procesos de transformación, fusión o escisión.
- (iii) La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;
- (iv) La modificación de la cláusula compromisoria;
- (v) La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y
- (vi) La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

Parágrafo—Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008.

Artículo 26. —Fraccionamiento del voto. Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto, quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

Artículo 27. —Actas. Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas Para. a el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

Artículo 28. —Representación Legal. La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien no tendrá suplentes, designado para un término de un año por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por Para. te de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

Artículo 29. —Facultades del representante legal. La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para. a actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. en las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por para. te de la sociedad u obtener de para. te de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

CAPÍTULO IV Disposiciones Varias

Artículo 30. —Enajenación global de activos. Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

Artículo 31. —Ejercicio social. Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 16 de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

Artículo 32. —Cuentas anuales. Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

Artículo 33. —Reserva Legal. La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 34. —Utilidades. Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

Artículo 35. —Resolución de conflictos. Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 35 de estos estatutos.

Artículo 36. —Cláusula Compromisoria. La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Bogotá. El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Bogotá. El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Bogotá, se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 37. —Ley aplicable. La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

CAPÍTULO V Disolución y Liquidación

Artículo 38. —Disolución. La sociedad se disolverá:

- 1°. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;
- 2°. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social;

- 36. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;
- 46. Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único;
- 5°. Por orden de autoridad competente, y
- 66. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Para. 16.—En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Artículo 39. —Enervamiento de las causales de disolución. Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6° del artículo anterior.

Artículo 40. —Liquidación. La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado Para. a la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

Determinaciones relativas a la constitución de la sociedad

1.—Representación legal. Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a Natalia Rodríguez Cabra, identificado con el documento de identidad No. 55.555.555, como representante legal de MUDI CONSULTORES SAS, por el término de 1 año.

Natalia Rodríguez Cabra, participa en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de MUDI CONSULTORES SAS.

Firmas del accionista



(Autenticar en Notaria.)

5.5. Permisos, trámites y Licencias

Según la GUIA 1 RM Constitución de una sociedad por acciones simplificada (SAS) de la Cámara de Comercio de Bogotá, se establece que los trámites de constitución de la empresa MUDI CONSULTORES SAS debe seguir los siguientes pasos:

La solicitud de constitución de la SAS debe presentarse en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde tendrá su domicilio principal (ciudad o municipio).

Documentación que debe presentarse para la constitución presencial de MUDI CONSULTORES SAS:

- ✓ El formulario RUES es el formato dispuesto por la Superintendencia de Industria y Comercio con el fin de adelantar a nivel nacional el proceso de matrícula o inscripción en el Registro Único Empresarial y Social.
- ✓ Formulario del registro único tributario RUT
- ✓ Documentos de identidad de los representantes legales, accionistas, integrantes de órganos de administración y revisores fiscales según el caso, para efectos de realizar la verificación en el sistema de información de la Registraduría Nacional del Estado Civil o en el de Migración Colombia para el caso de ciudadanos extranjeros.

Situación de control, cuando se presente para inscripción en el Registro Mercantil la constitución de una sociedad por acciones simplificada en la que el único accionista sea una persona natural, el constituyente de la sociedad diligenciará un formato suministrado por la Cámara de Comercio en el que manifestará su condición de controlante de la sociedad, en los términos previstos en el artículo 30 de la Ley 222 de 1995, con Nombre sociedad subordinada, Domicilio sociedad subordinada, Actividad sociedad subordinada, Nombre, Domicilio, Nacionalidad, Actividad CIU.

Pagos, el registro o inscripción de la constitución de sociedad causa o genera

derechos de inscripción y adicionalmente, un impuesto de registro a favor del Departamento de Cundinamarca y del Distrito Capital de Bogotá y el registro o inscripción de la situación de control de la sociedad causa o genera derechos de inscripción y adicionalmente, un impuesto de registro a favor del Departamento de Cundinamarca y del Distrito Capital de Bogotá.

Previo a la radicación del trámite de constitución es necesario que:

- ✓ Consultar el nombre: en la página institucional del RUES (www.rues.org.co). Se debe escoger el criterio de búsqueda por nombre/palabra clave
- ✓ Consultar actividad económica: en la página web institucional www.ccb.org.co en el link: <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- ✓ Consultar la marca: sobre aspectos marcarios en <http://www.sic.gov.co/marcas> en el link: <http://serviciospub.sic.gov.co/Sic/ConsultaEnLinea/2013/index.ph>, esta consulta no reemplaza la consulta de antecedentes marcarios que se realiza ante la Superintendencia de industria y comercio, dicha consulta tiene un costo establecido por la mencionada Entidad
- ✓ Consultar el uso de suelo: en las oficinas de planeación distrital, o consultar los datos de uso del suelo en la página del RUES www.rues.org.co en la opción “informativo uso del suelo”. (Art. 85 Ley 1801 de 2016).

5.6. Impuestos y Tasas

Las S.A.S tienen las mismas obligaciones tributarias que cualquier otra sociedad comercial, sin tener tratamientos especiales o diferenciados por simplemente ser una S.A.S y no ser una sociedad limitada u otra sociedad (Gerencie.com, 2020).

MUDI CONSULTORES SAS, debe cumplir con las siguientes obligaciones propias de una empresa o persona jurídica:

- ✓ Son agentes de retención en la fuente a título de Renta (por la totalidad de los ingresos netos que recibió durante el año y que pueden producir un aumento en su patrimonio) – Tasa 32% con reducción gradual en 2021 y 2022.

- ✓ No le aplica el impuesto al consumo que es para todo negocio que venda comidas o bebidas, sector vehículos y telecomunicaciones – Tasa 4%, 8% y 16%.
- ✓ Son responsables del Iva en caso de realizar una actividad gravada con este impuesto (sobre el consumo de bienes y servicios) – Tasa, tres tarifas según el bien o servicio: 0%, 5% y 19%.
- ✓ Están obligados a expedir facturas.
- ✓ Deben reportar información exógena (sobre las operaciones realizadas con sus clientes, usuarios u otros que intervienen en el desarrollo del objeto social de la empresa, periódicamente a la DIAN).
- ✓ Son responsables del impuesto de industria y comercio (actividad industrial, comercial o de servicios) – Tasa entre 0,2% y 1,4% de los ingresos de la empresa.
- ✓ Deben pagar el impuesto predial (derecho de propiedad, usufructo o posesión de un bien inmueble localizado en Colombia) – Tasa entre 0,3% a 3,3%.
- ✓ Impuesto a las transacciones financieras – Tasa 0,4% por operación
- ✓ Están obligados a llevar contabilidad.
- ✓ Están obligados a tener revisor fiscal según el monto de sus ingresos o activos (año 2020 es de \$2.484.348.000 y \$4.140.580.000 respectivamente, una SAS cuando cumpla los topes de ingresos y patrimonio)

6. Pensamiento Estratégico

6.1. Estrategias De Mercadeo (Las 4Ps)

La estrategia corporativa va orientada al sector de compradores reales y potenciales a los cuales se pueda ofrecer el servicio de consultoría con necesidad de mejoramiento de procesos y que pertenezcan a empresas en formación con ingresos modestos, seleccionados solamente los clientes del sector servicios.

La estrategia es ofrecer un servicio a la medida con un precio bajo y de alta calidad, el personal que atenderá al cliente altamente capacitado y experto en el estándar ISO 9001:2015.

Para hacer frente al mercado competitivo, el servicio a la medida es una estrategia que busca entender y satisfacer al cliente en lo que realmente requiere, es una solución que atienda un problema para mejorar su posición en el mercado y además brindado beneficios y valores agregados como la forma de atención posventa.

En este sentido, se han establecido las siguientes estrategias con sus planes de acción para el producto, precio, plaza y promoción, con su respectivo presupuesto el cual ha sido tenido en cuenta en los gastos del plan de negocio.



Figura 6. Estrategias de marketing.
Elaboración Propia

PLAN DE ACCIÓN DE PRODUCTO							
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS		TIEMPO horas	INDICADOR
Diseñar un programa de servicio a la medida oportuno y de calidad	Satisfacer la necesidad específica del cliente con una consultoría diferente a la competencia	Plan para reclutar el proveedor de servicio que tenga la mejor calidad de servicio para prestación del mismo	Director General	Tiempo	\$ 416.680	40	# clientes satisfechos / Total clientes
		Sistema para levantar la información necesaria para adecuar el servicio a la medida del cliente	Director Proyecto	Tiempo - conocimiento - materiales	\$ 1.250.040	120	
		Elaborar programa para garantizar la calidad y oportunidad del servicio	Proveedor servicio	Tiempo - conocimiento	\$ 83.336	8	
Proyectar servicios adicionales	Atraer nuevos clientes	Definir esquema para hacer gestión comercial, promover el servicio	Director General	Tiempo - conocimiento	\$ 83.336	8	# clientes nuevos / Total consumidores potenciales
		Esquema para contratar proveedor de servicio con nuevos conocimientos	Director General	Tiempo	\$ 416.680	40	
		Rediseñar el portafolio de servicios	Director General/Director Proyecto	Tiempo - conocimiento - materiales	\$ 1.250.040	120	
		Programa para reforzar alianzas con empresas que presten otros tipos de servicio	Director General	Tiempo	\$ 83.336	8	
Utilizar herramientas digitales para prestar un servicio pre y post-venta ágil	Lograr una ventaja competitiva, crear imagen a través de la marca, sorprender al cliente	Desarrollar un plan de plataformas digitales ajustadas a la empresa	Director General	Tiempo - conocimiento	\$ 83.336	8	# clientes que usan las plataformas digitales / Total clientes
		Desarrollar el servicio para atender al cliente virtualmente	Proveedor externo	Tiempo - conocimiento	\$ 416.680	40	
		Divulgar la nueva herramienta de atención al cliente	Director General/Director Proyecto	Tiempo - conocimiento - materiales	\$ 41.668	4	
TOTAL					\$ 4.125.132		

PLAN DE ACCIÓN DE PRECIO							
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS		TIEMPO horas	INDICADOR
Ofrecer al cliente un servicio de precio bajo con calidad y condiciones según el cliente	Rápida penetración y atraer clientes	Conseguir herramientas promocionales para inscribir la empresa (ej.páginas amarillas)	Director General	Tiempo	\$ 83.336	8	# clientes nuevos / Total consumidores potenciales
		SEO (Search Engine Optimization), plan para optimizar la página web para generar tráfico (palabras claves,	Director General	Tiempo - conocimiento - materiales	\$ 416.680	40	
		SEM (Search Engine Marketing), plan para promover la empresa en los motores de búsqueda	Director General	Tiempo - conocimiento - materiales	\$ 416.680	40	
Definir tarifas con descuentos	Bloquear la competencia y fidelizar al cliente	Programa para ofrecer bonos de descuentos	Director General	Tiempo	\$ 250.008	24	# clientes captados / Total promociones ofrecidas
		Desarrollar un artículo para dar tips o documentos de interés gratuitos	Director Proyecto	Tiempo - conocimiento	\$ 156.255	15	
		Plan valores agregados	Director Proyecto	Tiempo - conocimiento	\$ 416.680	40	
Lanzar nuevos servicios, mejoras y condiciones especiales del mismo	Ganar clientes, promover descuentos con aliados	Preparar un blog con contenido de interés	Director General/Director Proyecto	Tiempo - conocimiento	\$ 1.250.040	120	# clientes nuevos / Total consumidores potenciales
		Prgrama para hacer eventos conjuntos, apoyarse con otras empresas del mismo cliente objetivo	Director General/Director Proyecto	Tiempo - conocimiento - materiales	\$ 166.672	16	
TOTAL					\$ 3.156.351		

PLAN DE ACCIÓN DE PROMOCIÓN							
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS		TIEMPO horas	INDICADOR
Crear un evento de lanzamiento y acontecimientos	Difundir información y generar recordación entre los clientes y consumidores potenciales incrementando las ventas	Plan para elaborar artículos y contenidos sobre la importancia del servicio y ofrecerlo gratuitamente a medios de comunicación para publicar	Director General/Director Proyecto	Tiempo y conocimiento	\$ 416.680	40	# clientes captados / Total clientes interesados
		Preparar para mostrar a través de la página web los casos de éxito y beneficios de trabajar con la empresa	Director General/Director Proyecto	Tiempo y conocimiento	\$ 166.672	16	
		Plan para atender eventos sectoriales y construir base de datos con los asistentes	Director General/Director Proyecto	Tiempo - conocimiento - materiales	\$ 83.336	8	
		Programa para entrega de tarjetas de presentación, videos o documento de valor	Director General/Director Proyecto	Tiempo - conocimiento - materiales	\$ 83.336	8	
Hacer alianzas con redes de influencia	Difundir la información de la empresa y estimular la recomendación para atraer clientes y consumidores potenciales	Diseñar la participación en los blogs y afines para darse a conocer	Director General/Director Proyecto	Tiempo y conocimiento	\$ 83.336	8	# clientes nuevos / Total consumidores potenciales
		Plan para encontrar en empresas locales un espacio para compartir con otros empresarios o aliados estratégicos (ej. Cámara de Comercio, Procolombia, Colombia Productiva)	Director General/Director Proyecto	Tiempo y conocimiento	\$ 83.336	8	
		Elaborar un plan de referidos (con clientes y aliados)	Director General/Director Proyecto	Tiempo - conocimiento - materiales	\$ 166.672	16	
Anuncio en plataformas digitales	Dar a conocer el servicio, motivar e influir en la compra, desarrollar la marca, visibilizar la empresa	Hacer un video sobre el servicio	Director General	Tiempo - conocimiento - materiales	\$ 156.255	15	# clientes que usan las plataformas digitales / Total clientes y/o consumidores potenciales
		Diseñar participación redes sociales	Director General	Tiempo y conocimiento	\$ 83.336	8	
		Plan para difundir la APP	Director General	Tiempo y conocimiento	\$ 83.336	8	
		Programa para invitar a suscribirse a página web y redes sociales	Director General	Tiempo y conocimiento	\$ 83.336	8	
TOTAL					\$ 1.489.631		

PLAN DE ACCIÓN DE PLAZA (punto de venta/distribución)							
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS		TIEMPO horas	INDICADOR
Utilizar una red de mayoristas o relaciones públicas (contactos)	Llegar al cliente mediante relaciones públicas y redes de recomendación construyendo buenas relaciones	Construir base de datos para enviar contenido de valor y ofertas (boletín)	Director General/Director Proyecto	Tiempo - conocimiento - materiales	\$ 166.672	16	# clientes referidos / Total clientes referidos mayoristas-relaciones públicas
		Plan para buscar invitación a redes digitales y de comunicación (radio, TV)	Director General	Tiempo	\$ 83.336	8	
		Programa para unirse a organizaciones profesionales del sector del mismo servicio	Director General	Tiempo	\$ 83.336	8	
Personal de atención calificado y comprometido a disposición del cliente	Persuadir al cliente sobre la calidad del servicio, cerrando negocios y estableciendo relaciones	Buscar generar contenido de lo que se entrega al cliente	Director General/Director Proyecto	Tiempo - conocimiento - materiales	\$ 166.672	16	# negocios efectivos / Total clientes
		Plan para desarrollar alianzas comerciales	Director General/Director Proyecto	Tiempo y conocimiento	\$ 166.672	16	
		Programa para participar con el servicio con otras empresas	Director General/Director Proyecto	Tiempo y conocimiento	\$ 83.336	8	
Mantener una herramienta digital de atención al cliente	Informar al cliente y atender sus requerimientos oportunamente	Esquema para desarrollar una comunidad, construcción de grupo de personas con el mismo interés (contenido relevante que ayude a todos)	Director General/Director Proyecto	Tiempo - conocimiento - materiales	\$ 83.336	8	# clientes satisfechos / Total clientes atendidos
		Programa para definir canales para compartir información de interés del mercado objetivo para exponerla a más empresas y/o personas (YouTube, Twitter, Slideshare, pinterest)	Director General/Director Proyecto	Tiempo - conocimiento - materiales	\$ 166.672	16	
		Elaborar boletines electrónicos	Director General/Director Proyecto	Tiempo - conocimiento - materiales	\$ 83.336	8	
TOTAL					\$ 1.083.368		

6.2. Estrategia Organizacional

6.2.1. Misión.

Dentro del concepto de direccionamiento estratégico, la empresa justifica su existencia a través de la misión, por medio de la cual indica la forma como se van a lograr los objetivos y como se llevará el negocio a los clientes que quiere servir y el producto a ofrecer.

La formulación de la misión soportará las decisiones de la empresa y servirá de punto de partida para el cumplimiento de su propósito, esta ha sido propuesta por la alta gerencia de la empresa bajo los siguientes cuestionamientos:

¿En qué negocio estamos?

En el negocio de las consultorías.

¿Cuál es el propósito?

Generar utilidades y transmitir los conocimientos apoyando las empresas con ingresos modestos.

¿Cuáles son los elementos diferenciales?

El servicio post venta

La oportunidad en la respuesta a atender la necesidad.

La satisfacción del cliente.

¿Quiénes son nuestros clientes?

Las empresas de servicios con ingresos modestos.

¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?

Metodologías de estandarización de procesos, hoy ISO 9001, a futuro otras metodologías para diferentes sectores del mercado.

Por lo anterior se ha definido la misión de la empresa MUDI CONSULTORES S.A.S. como:

“Proporcionar metodologías de estandarización de procesos que permitan el desarrollo de pequeñas empresas con ingresos modestos”.

6.2.2. Visión.

La empresa ha señalado el camino mediante la visión, estableciendo mediante la misma el rumbo del desarrollo de su razón de ser en el futuro, así:

“Para el año 2025, ser la consultora preferida de empresas pequeñas para el acompañamiento en la estandarización de procesos”.

6.2.3. Política.

La política de calidad de la empresa MUDI CONSULTORES SAS está apoyada por la Dirección General y está orientada a la satisfacción de los clientes, gestión de la mejora continua

de los procesos y que todos los que hagan parte de la empresa la entiendan y la hagan parte de su labor diaria, el trabajo de estos objetivos busca exceder las expectativas de todas las partes interesadas de la empresa y se establece como sigue:

“En MUDI CONSULTORES nos comprometemos a satisfacer las necesidades de los clientes, suministrando un servicio oportuno prestado por un personal capacitado y motivado que mediante recursos de calidad puedan mantener la rentabilidad del negocio”.

Para lo anterior se han declarado las siguientes directivas:

Implementación de sistemas de gestión de la calidad y mejora continua de los procesos internos que permitan satisfacer oportunamente los requerimientos del cliente.

Desarrollar metodologías que anticipen las necesidades y expectativas de los clientes y clientes potenciales, mediante programas periódicos de investigación y análisis de datos, información, consumo y detección de exigencias para adaptar el servicio a estos nuevos requerimientos.

Fortalecer el liderazgo y empoderamiento del activo humano que permita el crecimiento de este y afiance la relación con los clientes.

Adoptar tecnológicas digitales que puedan dar valor al servicio, den confianza al cliente y posicionen la empresa en el mercado.

Mediante un servicio oportuno y de calidad marcar la diferencia.

Cumplir con todos los requerimientos legales, sociales y ambientales para mantener un servicio a la altura de los clientes.

La política de calidad se divulga a colaboradores y clientes, debe ser revisada periódicamente y se convierte en garantía de renombre con nuestros clientes.

6.2.4. Valores corporativos.

Compromiso.

De acuerdo con la misión y visión buscar la satisfacción de los clientes y desarrollo y crecimiento de la empresa.

Integridad.

Trabajar con el cliente hacia un objetivo común, con ética, confidencialidad y buenas relaciones.

Calidad.

Aportar conocimientos, experiencia y tecnología para el cumplimiento de las actividades de una forma efectiva.

6.2.5. Objetivos.

Objetivo general.

Proporcionar consultorías a la medida para empresas pequeñas, implementando metodologías de estandarización de procesos que beneficien su gestión.

Objetivos específicos.

Impulsar el desarrollo de empresas pequeñas mediante la estandarización de sus procesos.

Prestar un excelente servicio con seguimiento y control a largo plazo.

Hacer eficientes y efectivos los procesos de las empresas pequeñas para su posicionamiento y ventaja en el mercado.

6.2.6. Matriz DOFA.

Afirma Serna Gómez (2014), “Como método complementario del perfil de capacidad interna (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y el análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio” (p. 187), es así entonces, que el DOFA hace parte del diagnóstico estratégico e integra lo externo del medio con las capacidades internas de la empresa, lo cual permite elaborar estrategias para enfrentar los factores sobre los cuales no tiene control y explotar su competencia interna.

Según lo anterior, se elabora el perfil de capacidad interna de la compañía (PCI), para diagnosticar el estado interno de la compañía MUDI CONSULTORES, idea de negocio de este proyecto empresarial, esta herramienta evalúa las fortalezas y debilidades que se presentan al interior de la empresa, mediante cinco categorías que se detallan a continuación, de acuerdo con el valor alto, medio y bajo que se dé a cada fortaleza y debilidad y respecto al impacto de cada una en el negocio, se establece cuál área funcional de la organización requiere una mejora o afianzar lo establecido y se identifica la capacidad de la empresa para cumplir sus objetivos.

Tabla 15 *Diagnóstico interno PCI. Categoría 1: Capacidad Directiva.*
Elaboración propia.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE MUDI CONSULTORES									
CAPACIDAD DIRECTIVA				FORTALEZA			DEBILIDAD		
				A	M	B	A	M	B
1	Imagen corporativa. Responsabilidad Social						X		
2	Uso de planes estratégicos. Análisis Estratégico.				X				
3	Evaluación y pronóstico del medio.				X				
4	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.							X	
5	Flexibilidad de la estructura organizacional.			X					
6	Comunicación y control gerencial.			X					
7	Orientación empresarial.			X					
8	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.							X	
9	Habilidad para responder a la tecnología cambiante.				X				
10	Habilidad para manejar la inflación.							X	
11	Agresividad para enfrentar la competencia.					X			
12	Sistemas de control.			X					
13	Sistemas de toma de decisiones.			X					
14	Sistema de coordinación.			X					
15	Evaluación de la gestión.			X					
16	Otros								

La capacidad directiva corresponde a las actividades del área gerencial, a través de la cual se establece la estructura organizacional con funciones y responsabilidades, se establecen objetivos y estrategias, se hace el seguimiento, evaluación y control a los planes y se toman acciones de mejora, para este caso de estudio, se evidencia que son pocas las debilidades, sin embargo, se genera un alto impacto en aspectos de personal, control de la inflación y estrategias para contrarrestar la competencia y los cambios tecnológicos, entonces, se debe prestar atención a los planes para selección, motivación, capacitación, condiciones, procedimientos y políticas hacia el personal para retener y mantener personas proactivas y empoderadas, estrategias para enfrentar la competencia y cambios en el entorno y así mantener una imagen de empresa

favorable y que pueda responder ante condiciones y dificultades que alteren el equilibrio de la empresa.

Tabla 16 *Diagnóstico interno PCI. Categoría 2: Capacidad Competitiva. Elaboración propia.*

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE MUDI CONSULTORES									
CAPACIDAD COMPETITIVA				FORTALEZA			DEBILIDAD		
				A	M	B	A	M	B
1	Fuerza del producto, calidad, exclusividad.				X				
2	Lealtad y satisfacción del cliente.				X				
3	Participación del mercado.						X		
4	Bajos costos de distribución y ventas.			X					
5	Uso de la curva de experiencia.							X	
6	Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición.			X					
7	Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos.							X	
8	Grandes barreras en entrada de productos en la compañía.				X				
9	Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.				X				
10	Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos.				X				
11	Concentración de consumidores.						X		
12	Administración de clientes.				X				
13	Acceso a organismos privados y públicos.						X		
14	Portafolio de productos.						X		
15	Programas de posventa.			X					
16	Otros								

La capacidad competitiva corresponde a las actividades del área de ventas, mercadeo o marketing, establece estrategias para permanecer en el mercado, precios, ventaja competitiva e innovación, entre otros, entonces, para esta categoría se observa que está entre la fortaleza y la debilidad y el impacto es alto, se debe trabajar en una estrategia que permita adquirir más experiencia para ganar más cuota del mercado y romper el poder de los compradores, ampliar el portafolio de productos y ampliar su nicho de mercado.

Tabla 17 *Diagnóstico interno PCI. Categoría 3: Capacidad Financiera.*
Elaboración propia.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE MUDI CONSULTORES									
CAPACIDAD FINANCIERA				FORTALEZA			DEBILIDAD		
				A	M	B	A	M	B
1	Acceso a capital cuando lo requiere.								X
2	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.				X				X
3	Facilidad para salir del mercado.				X				X
4	Rentabilidad, retorno de inversión.				X				X
5	Liquidez, disponibilidad de fondos internos.				X				X
6	Comunicación y control gerencial.			X					X
7	Habilidad para competir con precios.				X				X
8	Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda.							X	X
9	Estabilidad de costos.						X		X
10	Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.					X			X
11	Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.				X				X
12	Otros.								

La capacidad financiera corresponde a las actividades del área financiera, establece si la empresa es rentable, posibilidad de crecimiento y de inversión de capital, es una fortaleza para la empresa, se tiene un buen manejo de los recursos y el modelo de negocio así lo permite, el trabajo es por proyecto y se destinan los recursos financieros y logísticos de acuerdo con el valor del proyecto, se debe tener un buen proceso de reclutamiento de personal para atender la demanda cíclica.

Tabla 18 *Diagnóstico interno PCI. Categoría 4: Capacidad Tecnológica.*
Elaboración propia.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE MUDI CONSULTORES									
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				FORTALEZA			DEBILIDAD		
				A	M	B	A	M	B
1	Habilidad técnica y de manufactura.				X				
2	Capacidad de innovación.				X				
3	Nivel de tecnología utilizando los productos.				X				
4	Fuerza de patentes y procesos							X	
5	Efectividad de la producción y programas de entrega.	X							X
6	Valor agregado al producto.	X							X
7	Intensidad de mano de obra en el producto.	X							X
8	Economía de escala.						X		
9	Nivel tecnológico.				X				
10	Aplicación de tecnología a los computadores.	X							X
11	Nivel de coordinación e integración con otras áreas.	X							X
12	Flexibilidad de la producción.	X							X
13	Otros.								

La capacidad tecnológica corresponde a las actividades del área de producción, las acciones van encaminadas a la utilización de la tecnología en los procesos de la empresa, es una fortaleza de la empresa, la tecnología es el eje para el funcionamiento, se establecen estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes a través de herramientas tecnológicas, como APPs, contenidos digitales, página web, videollamadas.

Tabla 19 *Diagnóstico interno PCI. Categoría 5: Capacidad del Talento Humano.*
Elaboración propia.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE MUDI CONSULTORES										
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Nivel académico del talento.	X								X
2	Experiencia técnica.	X								X
3	Estabilidad.			X					X	
4	Rotación.			X					X	
5	Ausentismo.		X					X		
6	Pertenencia.		X						X	
7	Motivación.	X								X
8	Nivel de remuneración.		X						X	
9	Accidentalidad					X		X		
10	Retiros.			X					X	
11	Índices de desempeño.	X								X
12	Otros.									

La capacidad del talento humano corresponde a las actividades del área de personal, son las medidas que se toman en razón al personal y su entorno familiar, a su motivación y satisfacción, para la empresa es una fortaleza porque sabe que del personal depende el servicio e se ofrece al cliente, lo ideal es que la gestión vaya encaminada a su empoderamiento y que sea el personal más un colaborador que un trabajador, de él depende el éxito de los resultados. Se debe mejorar el aspecto de la capacitación para mantener un desempeño óptimo y mejorar la gestión de reclutamiento para contar con personal que pueda cubrir las actividades en caso de ausencias.

Por otra parte, a través de la herramienta el Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) se identificaron del entorno, oportunidades que benefician a la empresa y amenazas que se deben mitigar y evitar.

Tabla 20 *Diagnóstico externo POAM. Oportunidades y Amenazas.*
Elaboración propia.

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO DE MUDI CONSULTORES									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICOS									
Políticas de apoyo del Gobierno	X						X		
Financiación privada				X			X		
Tasas interés				X			X		
Mano de obra calificada			X				X		
Política Monetaria				X			X		
PIB	X						X		
POLITICO									
Plan de desarrollo nacional	X						X		
Legalidad y formalidad de empresas	X						X		
Beneficios tributarios	X						X		
Financiación pública			X				X		
Alianzas públicas	X						X		
Programas de apoyo	X						X		
SOCIALES									
Percepción del servicio				X			X		
Cambio de visión de las empresas			X				X		
Capacidad de ingreso				X			X		
Necesidades				X			X		
Nivel educativo	X						X		
Estilo de vida	X						X		
Migración de personas				X			X		
Estabilidad				X			X		
Fenómenos (corrupción, protestas, pandemias)				X			X		
Empleo	X						X		
TECNOLOGICOS									
Nuevas tecnologías	X						X		
Obsolescencia				X			X		
Inversión			X				X		
Acceso a la tecnología	X						X		
GEOGRAFICOS									
Ubicación	X							X	

Encontramos las siguientes oportunidades y amenazas en los siguientes factores:

Factor económico

El panorama económico es un poco desalentador para las pequeñas empresas, aun cuando el gobierno hace esfuerzos por apoyar con programas de financiación, disminución de tributos, beneficios en tasas de interés de créditos, etc.

“Colombia tiene 2.540.953 mipymes, que representan el 90% de las empresas del país, producen solo el 30% del PIB y emplean más del 65% de la fuerza laboral nacional” (Colombiafintech, 2019).

En nuestro plan de negocio se presentan 2 fenómenos, uno el de la pequeña empresa que ofrece los servicios de estandarización de procesos y la empresa que demanda este tipo de servicios para ser más competitiva, en ambos casos, impacta el hecho de ser PYMES, esta condición y según las estadísticas, empresas de este tipo sufren de mortalidad después del primer año y las que sobreviven no alcanzan sino hasta el tercer año, el gobierno ha puesto todo su empeño por sacar adelante este tipo de empresas, sin embargo, el apoyo no solo debe venir del gobierno, los trámites de créditos y demás son engorrosos y costosos.

Contratar mano de obra calificada, hacer alianzas, innovar y estandarizar procesos requiere de recursos para invertir en estos temas, pero a que costo?, si se requiere desarrollo y competitividad también se requiere más apoyo económico de sectores más grandes, fondos de inversión que puedan financiar a menor costo con menores tasas de interés y trámites sencillos, además la política monetaria del gobierno debe influir para que el tipo de empresa pequeña no se vea afectada con las medidas que se tomen cuando se deban modificar las tasas de interés.

Respecto al PIB, notamos que la economía se ha reactivado y esta situación favorecería la oferta y demanda de los servicios de nuestro plan de negocio, además permite que se puedan invertir esfuerzos para desarrollo y crecimiento de otros sectores por parte de entidades del gobierno, “En el segundo trimestre de 2019pr, el Producto Interno Bruto en su serie original crece 3,0% respecto al mismo periodo de 2018pr.” y “Las actividades económicas que más contribuyen a esta dinámica son: Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo crece 3,6%” (DANE, 2019).

Si este repunte se dio por la contribución de actividades como las profesionales, categoría que incluye la consultoría, quiere decir que si la estadística es positiva se pueden tener oportunidades de mejora en el sector y actividad que compete al plan de negocios, la visibilidad de este tipo de actividad ya se está notando en el PIB y también impactaría el % de la tasa de empleo, si las pequeñas empresas tienen apoyo y son las que están jalonando en el PIB, el crecimiento sería proporcional al aumento del empleo y tener en cuenta que las personas tendrían mayores competencias en su plan de carrera al estar en empresas que procuren por la calidad en sus procesos, un “plus” abre las oportunidades tanto para las empresas como para las personas empleadas.

De otro lado, si la economía crece y hay apoyo del gobierno para reactivar la economía a través de las Pymes, quiere decir que las empresas tendrían buenos ingresos y utilidades para poder acceder al tipo de servicio que pretendemos ofrecer.

Factor político

Dentro de los objetivos del actual gobierno y su plan de desarrollo encontramos como pilares la legalidad y el fortalecimiento de los emprendedores, lo cual favorece la oportunidad y los resultados de la empresa de consultoría en cuanto a la prestación de servicios de estandarización de procesos debido a que el apoyo del gobierno a estas iniciativas permitirá ofrecer este tipo de servicios y que las empresas en formación con ingresos modestos puedan acceder a servicios que las posicionen competitivamente en el mercado y al poder estar compitiendo en el mercado con estándares de calidad contribuirán con el desarrollo y crecimiento económico del país, mejorando la producción y generando empleo.

Estas empresas a las cuales se les prestaría el servicio de consultoría tendrían varios beneficios tributarios y programas de financiación, entre ellos, el no pago de impuesto de renta durante 7 años y Premio Colombiano a la Calidad, entre otros, esto apuntaría a la premisa del gobierno que es la reactivación de la economía, hace que los que queramos hacer empresa nos incentive iniciar actividades y que las empresas a las cuales prestemos el servicio cuenten con ingresos que puedan gastar en mejoras de su proceso.

Por otra parte, la legalidad de las empresas mejora el sector de servicios, pues es una oportunidad para prestar los servicios de consultoría a más empresas y visibilizar que los servicios de consultorías en estándares de industria contribuyen al mejoramiento de la competitividad, en este caso compartiendo el conocimiento sobre mejoras continuas permitirá que los servicios que presten las empresas ya incluyan estándares que antes por no contar con una política fiscal no se aplicaban porque no tenían como invertir en este tipo de servicios, así se incrementaría la demanda de los servicios de la empresa consultora.

En el análisis que realizó la firma Colombia Productiva en conjunto con el Ministerio de Industria y Comercio, se evidencia que 6 de cada 10 empresas colombianas PYMES no cuentan con una certificación de calidad, “El análisis nos indica que el 65,2 % de las empresas no cuenta con algún tipo de certificación de calidad. En el 34,8 % que sí tiene alguna certificación, se destaca que el 35,1 % ha sido avalada con la ISO 9001, la mínima que debe tener una Pyme para ser competitiva”, explicó el presidente de Colombia Productiva, Camilo Fernández de Soto (Ministerio de Industria y Comercio, 2019)

Este apoyo político a las empresas PYMES y el esfuerzo para que cuenten con un sistema de calidad, beneficia, incentiva y motiva tanto a nuestro plan de negocios como a las empresas a las cuales vamos a llegar con la oferta de servicio de estandarización de procesos.

Factor social

En este punto es importante hablar de la percepción del servicio, esto debido a que las consultorías se ven como un gasto sin retorno de esa inversión, más cuando las empresas consultoras hacen la gestión y no generan un servicio posventa ni seguimiento al objetivo de la empresa contratante ni esta tiene como determinar el éxito de este servicio, es decir, no tiene un indicador que le permita saber si la consultoría sirvió o no.

Por otra parte, sin definir estándares que hagan a la empresa o al producto competitivo y sin que los gerentes de empresas no cambien esa visión de calidad y de procesos estandarizados, es difícil entrar en un mercado de pequeñas empresas que no se han preocupado por invertir en este tipo de método de mejora continua, favorece que hoy las políticas del gobierno estén encaminadas a apoyar financieramente que las PYMES tengan un estándar para que puedan sobrevivir en un mercado competitivo local, nacional o internacional.

Otro factor determinante en este ambiente es el de la capacidad de ingreso de las personas, determinado por el índice de pobreza, entre más aumento del indicador, menos se tendrán los medios necesarios para gastar en este tipo de servicios de asesorías, el DANE mide la pobreza a través de las condiciones educativas, de la niñez, de la juventud, del trabajo, de la salud, de la vivienda y acceso a servicios públicos, con 15 indicadores para establecer las condiciones de un hogar, esto visto por cada departamento del país, en ese sentido, la empresa de asesorías se puede ver afectada por el nivel de ingresos de las personas para gastar (DANE, 2019), aunque el indicador no ha crecido sustancialmente puede afectar la dinámica del tipo de servicio del plan de negocio.

Las necesidades de la población también influirán en la prestación del servicio, el cambio de visión hacia la calidad hará que las necesidades cambien, el modo de vida de las empresas deberá volcarse hacia un estándar para posicionarse en el mercado, sin embargo, si hay otro tipo de necesidades, la calidad en la gestión empresarial quedará a un lado.

Otra variable, es el apoyo a la educación que hará que el nivel educativo de los gerentes de empresas pequeñas pueda mejorar y hará que su gestión se apoye en nuevas tendencias de la industria, en este caso la calidad.

Tener en cuenta la tendencia de las empresas emergentes “start up”, empresas que no requieren de una infraestructura ni de una estructura porque sus servicios se venden a través de un medio tecnológico, este cambio en el estilo de vida de las personas y las empresas prescindirá de los servicios de empresas de asesorías, sin embargo, es una oportunidad para poder llegar a ese mercado.

Es necesario influir en este tipo de nuevos estilos de vida empresarial para poder transformar desde allí la gestión empresarial, que este tipo de proyectos puedan contar con las asesorías para visibilizarse con un diferencial.

Las migraciones de venezolanos y la estabilidad de la región por el tema de corrupción, protestas y demás fenómenos, impactan y estancan la dinámica de la economía, las empresas pequeñas querrán quedarse quietas sin hacer gastos que nos les representen ingresos.

Finalmente, hablando de empleo esta iniciativa del plan de negocio es una oportunidad para emplear y mejorar las competencias de este personal contratado.

Factor tecnológico

Las nuevas tecnologías permiten que la prestación del servicio ofrecido y planteado en el plan de negocio pueda optimizarse en cuanto a qué hay variedad de programas de software de calidad para ofrecer, esto con el objeto de que la gestión de los procesos sea oportuna, económica y en tiempo real.

Lo que se trata es de aplicar calidad a la gestión empresarial, entonces, tanto para la empresa que ofrece como para la empresa que demanda los servicios, la disponibilidad de nuevas tecnologías beneficiarían el proceso con costos favorables, haciéndolas diferentes a otras.

Se debe estar abierto a la mejora continua para no caer en la obsolescencia y salir del mercado, sin embargo, el apoyo financiero es importante a la hora de querer invertir en tecnología para mejorar los resultados, el factor económico sería una restricción e impedimento a la hora de innovar.

El acceso a la tecnología también fortalece las competencias de los empleados con nuevos conocimientos, posicionándose y diferenciándose de otras empresas y por último se puede hacer uso de la tecnología para ampliar la cobertura en el mercado objetivo escogido.

Ahora bien, se desarrolla el siguiente análisis competitivo, PC Perfil Competitivo para desarrollar una estrategia que le dé una ventaja a la empresa, afirma Serna Gómez (2014), “Los resultados de un análisis competitivo pueden utilizarse para posicionar estratégicamente la firma con respecto a sus competidores reales y potenciales” (p. 158).

Método PORTER

Amenaza nuevos entrantes

Es fuerte debido a que no se requiere una inversión de capital para entrar, es decir, la inversión que se hizo fue la del conocimiento adquirido, la de las certificaciones que avalan los colaboradores que prestarán el servicio, la inversión de entrada es mínima.

Los nuevos entrantes pueden llegar con nuevas capacidades, entonces se debe contrarrestar con mejoras en las empresas ya establecidas en el mercado.

La inversión se debe dar para actualizar tecnológicamente la plataforma para prestar el servicio, pensar que no solo debe ser de manera presentación, sino que haya varias posibilidades, con herramientas digitales.

Se ejerce bastante presión sobre los precios y costos, los entrantes pueden bajar la cuota por hora para ingresar y los actores establecidos también pueden bajar hasta solo cubrir los costos, realmente en tema de servicio y calidad no son muy sensibles los clientes, prefieren sacrificar el precio por un servicio básico.

Puede haber alta diversificación desde otros mercados que quieran entrar, por ejemplo, las consultorías jurídicas o contables que ahora tengan otro servicio relacionado a sistemas de gestión de la calidad.

La trayectoria y experiencia de las empresas puede ser un factor determinante a la hora de competir, sobre todo si son las “Big Four”.

Cambiar de proveedor no afecta la rentabilidad de los clientes, pero si es difícil adquirir clientes al entrar al mercado y la rentabilidad estaría comprometida mientras adquiere la experiencia y confianza de los clientes.

Los canales de distribución que pueden ser empresas que subcontratan o directamente las personas, pueden crear barreras altas para no permitir la entrada, compiten con precio, experiencia y confianza del cliente.

Las políticas restrictivas pueden ser contraproducentes y la estrategia debe estar alerta sobre nuevas disposiciones en tema de certificaciones de calidad, normas que rigen para los productos de las empresas del mercado.

Poder de negociación proveedores

No hay poder, los clientes no incrementan los costos por cambio de proveedor, sin embargo, si el servicio es diferenciado si hay poder, por otra parte, no hay un sustituto, si hay muchos proveedores, pero sin poder el cliente marca las condiciones.

Poder de negociación compradores

Influyen en el precio por la gran cantidad de proveedores, cambiar de proveedor no le significan mayores costos, no compran grandes volúmenes entonces pueden acceder fácil al

servicio y no lo requieren con una especificación diferente a la que otro proveedor le puede prestar.

El cliente puede hacer el trabajo por sí mismos con un colaborador de la misma empresa, incurre en costos de capacitación y puede llegar a tener un área de calidad interna.

Amenaza productos o servicios sustitutos

No hay una amenaza porque los servicios cumplen la misma función o similar, se puede prestar de manera diferente y es así donde el cliente encontraría el valor agregado.

Competidores

La rivalidad es intensa porque son muchos en el mercado, son iguales en tamaño a excepción de las “Big Four”, para entrar al mercado o permanecer en él, los competidores pueden bajar sus precios hasta el costo mínimo.

La competencia es destructiva porque gira en función al precio y el cliente poco se fija en la forma de prestar el servicio y su calidad.

En conclusión, las fuerzas fuertes son el poder del comprador, la amenaza de los nuevos entrantes y la rivalidad de los competidores es allí donde la estrategia debe centrarse para que la rentabilidad de la empresa no se vea comprometida.

Prima la forma de prestación del servicio, el tiempo de entrega, cumplimiento, soporte e imagen, esto es lo que puede aumentar el valor al cliente.

Teniendo como fundamento el PCI, el POAM y el PC se elabora la siguiente matriz de vulnerabilidad que incluye los aspectos internos de la empresa y aspectos y tendencias externas del mercado, de la competencia, etc., de mayor impacto en el negocio.

A continuación, se relacionan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, maximizando las fortalezas para aprovechar las oportunidades, utilizar las fortalezas para enfrentar las amenazas, superar las debilidades para aprovechar las oportunidades y minimizar las debilidades para afrontar las amenazas.

Tabla 21 DOFA.
Elaboración propia.

Oportunidades		Amenazas
1.PIB 2.Legalidad y formalidad de empresas 3.Beneficios tributarios 4.Apoyo y Alianzas público-privadas 5.Generar empleo 6.Acceso a nuevas tecnologías 7.Ubicación (remota/digital)		1.Financiación privada 2.Política Monetaria 3.Percepción del servicio 4.Capacidad de ingreso 5.Necesidades, otras que impiden adquirir el servicio ofrecido, ejemplo: en la pandemia surgen otras prioridades antes que estandarizar procesos 6.Migración de personas 7.Estabilidad 8.Fenómenos (corrupción, protestas, pandemias) 9.Obsolescencia tecnológica
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
1.Flexibilidad de la estructura organizacional. 2.Comunicación y control gerencial. 3.Orientación empresarial. 4.Bajos costos de distribución y ventas. 5.Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición. 6.Programas de posventa. 7.Intensidad de mano de obra en el producto. 8.Aplicación de tecnología a los computadores. 9.Nivel académico del talento. 10.Experiencia técnica. 11.Motivación.	1.Asociarse con gremios del sector de servicios. (O4,O2,F2,F7,F9,F10,F11) 2.Internacionalizar la empresa. (O1,F1,F10,F11) 3.Capacitarse en plataformas tecnológicas. (O6,F7,F8,F11) 4.Desarrollar programas en conjunto con entidades que promuevan el servicio de consultorías. (O4,F4,F6,F10,F11) 5.Hacer alianzas con empresas similares para maximizar el conocimiento y ofrecer un servicio complemento. (O4,F3,F7,F9,F11)	1.Diseñar y ofrecer un programa de posventa acorde a las necesidades del cliente. (A3,A6,A7,F2,F3,F6) 2.Mantener buenas relaciones con los clientes. (A5,A3,A6,A7,F1,F2,F3,F6,F7,F9,F10) 3.Implementar un proceso de reclutamiento de alto nivel. (A9,F3,F9,F10) 4.Desarrollar un programa de precios competitivos. (A1A2,A4,A5,F2,F3,F4) 5.Mantener capacitado al personal. (A9,F3,F7,F9,F10,F11) 6.Ampliar el portafolio de servicios. (A1,A2,A4,A5,F1,F3,F4) 7.Hacer uso del ciclo del producto para fidelizar al cliente. (A4,A8,F2,F5)

	6. Aprovechar el ciclo del producto para fidelizar al cliente. (O1F2F4F7)	8. Utilizar la tecnología para dinamizar el servicio. (A4,A8,F8)
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
1. Imagen corporativa. 2. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. 3. Falta de habilidad para atraer y retener gente altamente creativa. 4. No hay habilidad para manejar la inflación. 5. Baja participación en el mercado. 6. Acceso a organismos privados y públicos. 7. Portafolio de productos. 8. Acceso a capital cuando lo requiere. 9. Economía de escala (la empresa no cuenta con esta figura, no se produce en masa para que el servicio salga más barato).	1. Fidelizar al cliente. (O4,O7,D1,D5) 2. Ampliar el portafolio de servicios. (O1,O7,D5,D7,D9) 3. Asociarse con empresas que presten servicio de consultoría. (O2,O7,D1,D3,D5,D6) 4. Mantener precios competitivos <i>versus</i> servicio pre y post venta. (O2,O1,D4) 5. Afiliarse a organismos del estado que puedan apoyar el servicio. (O2,O4,O5,O6,D2,D6,D8) 6. Desarrollar una estrategia de posicionamiento y fidelización. (O4,D2)	1. Posicionarse en el mercado. (A3,A4,A7,A8,D1,D5) 2. Hacer uso de la tecnología como herramienta de entrega del servicio. (A3,A8,A9,D2) 3. Fortalecer el programa de reclutamiento. (A6,D3) 4. Establecer alianzas. (A1,A3,A4,A5,A7,A8,D6,D7,D8) 5. Involucrarse en programas públicos para prestar el servicio. (A3,A4,A7,D2,D6) 6. Manejar un precio competitivo. (A2,A3,A5,D4,D5,D9)

De acuerdo con el diagnóstico DOFA se han establecido las siguientes estrategias que la empresa debe desarrollar para entrar y mantenerse en el mercado objetivo:

1. Asociarse con gremios del sector de servicios.
2. Internacionalizar la empresa.
3. Capacitarse en plataformas tecnológicas.
4. Desarrollar programas en conjunto con entidades que promuevan el servicio de consultorías.
5. Hacer alianzas con empresas similares para maximizar el conocimiento y ofrecer un servicio complemento.
6. Aprovechar el ciclo del producto para fidelizar al cliente.
7. Diseñar y ofrecer un programa de posventa acorde a las necesidades del cliente.
8. Mantener buenas relaciones con los clientes.
9. Implementar un proceso de reclutamiento de alto nivel.

- 10.Desarrollar un programa de precios competitivos.
- 11.Mantener capacitado al personal.
- 12.Ampliar el portafolio de servicios.
- 13.Hacer uso del ciclo del producto para fidelizar al cliente.
- 14.Utilizar la tecnología para dinamizar el servicio.
- 15.Fidelizar al cliente.
- 16.Ampliar el portafolio de servicios.
- 17.Asociarse con empresas que presten servicio de consultoría.
- 18.Mantener precios competitivos versus servicio pre y post venta.
- 19.Afiliarse a organismos del estado que puedan apoyar el servicio.
- 20.Desarrollar una estrategia de posicionamiento y fidelización.
- 21.Posicionarse en el mercado.
- 22.Hacer uso de la tecnología como herramienta de entrega del servicio.
- 23.Fortalecer el programa de reclutamiento.
- 24.Establecer alianzas.
- 25.Involucrarse en programas públicos para prestar el servicio.
- 26.Manejar un precio competitivo.

6.3. Análisis de Procesos Organizacionales

Uno de los principales procesos que desarrolla la empresa es el comercial, evidencia los pasos de un negocio y permite evaluar su desempeño operativo.

A continuación, se separó el paso a paso que compone el proceso comercial de principio a fin, esto posibilitará a la empresa comprobar si lo que se hace es lo que se ha planeado que debe ser, revelar en que paso puede haber una novedad o falla, reestructurar más fácil una

modificación y medir si los pasos son los suficientes o si se pueden reducir o se deben complementar.



Figura 7. Flujo proceso comercial.
Elaboración propia.

La representación gráfica del proceso mediante un flujograma está acorde al objetivo general de la empresa que es “Proporcionar consultorías a la medida para empresas pequeñas, implementando metodologías de estandarización de procesos que beneficien su gestión”.

Los pasos más críticos del proceso se centran en el levantamiento de la información y la implementación de la propuesta, los indicadores que se pueden manejar dentro de este paso a paso son el del tiempo presupuestado *versus* tiempo ejecutado, la satisfacción del cliente sobre la entrega final, la manera de entregar la información para almacenar en una base de datos y los tiempos de respuesta en el seguimiento a la implementación.

De otro lado, se puede mencionar que al hacer la evaluación del proceso es necesario revisar la manera en que digital o automáticamente se puede entregar algún paso del proceso para ahorrar tiempos y costos sin perder la relación con el cliente pero que si se vea el beneficio del servicio.

7. Formulación y Evaluación Financiera

Con el objeto de determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio planteado en el presente trabajo, las estimaciones se proyectan en un tiempo mínimo de 5 años y este último numeral está relacionado con los aspectos detallados en los numerales anteriores donde también se demostró la viabilidad técnica del proyecto.

Los siguientes supuestos económicos se han definido para calcular las proyecciones a 5 años, la demanda anual del servicio que se establecerá con el índice del PIB nacional para las unidades a vender y con el indicador del IPC para el costo unitario anual, la tasa impositiva se calcula de acuerdo a las nuevas disposiciones del gobierno. (Gerencie, 2020) y (Grupo Bancolombia, s.f.)

SUPUESTOS ECONÓMICOS	2021	2022	2023	2024	2025
PIB	3,30%	3,40%	3,50%	3,50%	3,50%
INFLACION	3,60%	3,10%	3,20%	3,50%	3,50%
TASA RENTA	31%	30%	30%	30%	30%
TASA DE INTERES (DTF)	5,12%	5,14%	4,94%	4,91%	4,91%

7.1. Estudio Económico

Se estiman las siguientes inversiones necesarias para desarrollar el plan de negocio, los recursos propios corresponden a las acciones establecidas en la constitución de la SAS más recursos propios, el préstamo bancario se requiere para cubrir parte de los costos y gastos del primer año de funcionamiento.

Recursos propios	\$ 10.000.000
Préstamo bancario	\$ 60.000.000
TOTAL PLAN DE INVERSIÓN	\$ 70.000.000

* cifras en pesos

El préstamo bancario se requiere para cubrir los costos y gastos del primer año de funcionamiento, la tasa del mercado se evaluó con Banco Falabella que financia el 100% del monto requerido con cuota fija a un plazo de 60 meses, se procede con la siguiente tabla de pagos:

Valores préstamo bancario	
Monto	\$ 60.000.000
Interes mensual	0,9%
Plazo en meses	60
Cuota fija	\$ 1.298.569

* cifras en pesos

Costos préstamo bancario				
Periodo	Intereses	Abono Capital	Cuota	Total
Año 1	\$ 6.015.615	\$ 9.567.212	\$ 15.582.826	\$ 31.165.653
Año 2	\$ 4.929.644	\$ 10.653.183	\$ 15.582.826	\$ 31.165.653
Año 3	\$ 3.720.404	\$ 11.862.422	\$ 15.582.826	\$ 31.165.653
Año 4	\$ 2.373.905	\$ 13.208.922	\$ 15.582.826	\$ 31.165.653
Año 5	\$ 874.564	\$ 14.708.262	\$ 15.582.826	\$ 31.165.653
Total	\$ 17.914.131	\$ 60.000.000	\$ 77.914.131	\$ 155.828.263

Se establecen los gastos de constitución de una SAS en el Estado Colombiano con el objeto de dar persona jurídica a la empresa del plan de negocio y la compra de infraestructura sujeta a depreciar.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
Constitución sociedad	\$ 34.000
Impuesto de registro	\$ 70.000
Matrícula cámara comercio	\$ 131.000
Formulario registro mercantil	\$ 4.500
Inscripción de los libros	\$ 12.000
TOTAL	\$ 251.500

GASTOS DE APERTURA	
Compra de activos (sujeto a depreciar)	\$ 4.000.000
TOTAL	\$ 4.000.000

TOTAL GASTOS DE PUESTA EN MARCHA \$ 4.251.500

* cifras en pesos

De acuerdo con los gastos de puesta en marcha y el plan de compras, los equipos de cómputo como los portátiles estimados para la gestión de la empresa, se deprecian por línea recta.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR LIBROS	VIDA UTIL (AÑOS)	DEPRECIACIÓN
Portátiles	2	\$ 4.000.000	5	\$ 800.000
TOTAL				\$ 800.000

El plan de negocio para poder producir el servicio de consultoría requiere de recursos tanto humanos como materiales, estos se detallan a continuación en el plan de compras:

2020 año 0	2021	2022	2023	2024	2025	Total 5 años
Inflación	3,60%	3,10%	3,20%	3,50%	3,50%	
	1,036	1,031	1,032	1,035	1,035	
\$ 122.242.982	\$ 126.643.729	\$ 130.569.685	\$ 134.747.915	\$ 139.464.092	\$ 144.345.335	\$ 675.770.756

GASTOS DE ADMINISTRACION:	\$	44.596.000
Sueldos (mano de obra administrativa)	\$	-
Arriendos (oficinas) WeWork incluye servicios e implementos de oficina	\$	37.440.000
Servicios públicos (oficinas)	\$	-
Portátiles (vida útil 5 años)	\$	4.000.000
Conectividad	\$	2.556.000
Papelería	\$	600.000
Implementos de aseo y cafetería	\$	-
GASTOS DE VENTAS: Estos deben justificar el presupuesto de marketing	\$	77.646.982
Comisiones pagadas a vendedores	\$	-
Gestión comercial (4Ps)	\$	9.854.482
Software	\$	13.980.000
Sueldos (mano de obra comercial)	\$	53.812.500
TOTAL	\$	122.242.982

* INCLUIR LA MANO DE OBRA DIRECTA E INCLUIR LOS PORTÁTILES CADA QUE VENZA LA VIDA ÚTIL (5 años)

7.2. Costos

Debido a que el plan de negocios contempla la formación de una empresa de servicios de consultoría, producto intangible, los costos de producción se limitan a la materia prima y mano de obra directa que corresponden al conocimiento y la experiencia del consultor y los costos indirectos para ejecutar la gestión que corresponden al software de gestión (capacidad en la nube y workflow).

El costo de producir 1 consultoría equivale a la suma de la MOD + CIF sobre la cantidad de consultorías estimadas en la proyección de ventas para 1 año, 18 consultorías, sucesivamente el incremento se dará por el IPC anual proyectado.

COSTO ANUAL MOD						
Inflación	3,60%	3,10%	3,20%	3,50%	3,50%	
	1,036	1,031	1,032	1,035	1,035	
2020 año 0	2021	2022	2023	2024	2025	Total 5 años
\$ 3.766.250	\$ 3.901.835	\$ 4.022.792	\$ 4.151.521	\$ 4.296.824	\$ 4.447.213	
\$ 67.792.500	\$ 72.550.720	\$ 77.342.985	\$ 82.611.589	\$ 88.495.600	\$ 94.798.699	\$ 415.799.593

Mano de obra directa	\$	53.812.500	18 consultorías al año x costo del consultor \$2.989.583
Costos indirectos	\$	13.980.000	Software capacidad nube + Software workflow
Total	\$	67.792.500	
Consultorías al año		18	
Costo unitario	\$	3.766.250	

7.3. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio indica las unidades y las ventas a partir de las cuales la empresa empezará a generar beneficios, de no llegar a esa cifra la producción del servicio será a pérdida, también es un indicador que permitirá controlar los costos, revisar el precio de venta por servicios y ver el impacto en la rentabilidad.

Con este análisis se determina que la empresa deberá vender como mínimo 9 servicios y \$77MM en el año para poder empezar a generar los beneficios esperados y cubrir sus costos fijos y variables.

Se observa que la empresa desde el primer año alcanza el número de unidades a vender y el volumen de ventas esperado en este indicador.

Costo fijo	CF	\$	50.450.482
Costo variable	CV	\$	2.989.583
Costo total	CT = CF + CV	\$	53.440.065
Precio de venta + utilidad	PV	\$	8.500.000

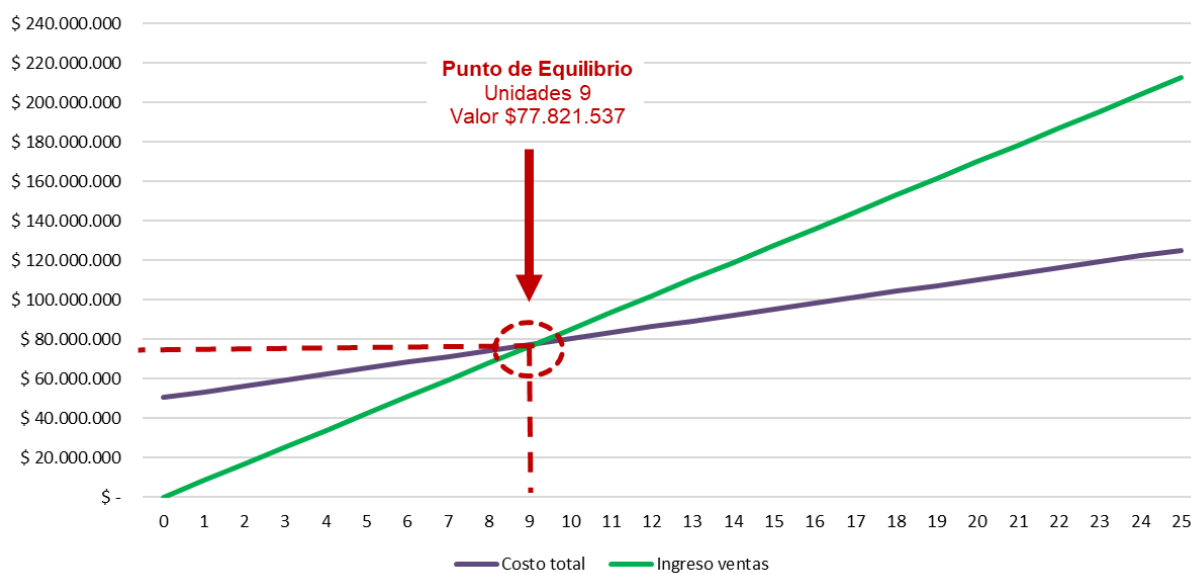
$$PE = CF / (PV - CV)$$

$$PE = PE \text{ unidades} * PV$$

punto equilibrio unidades	9,16
punto equilibrio \$	\$ 77.821.537

Ventas: 9 x \$8.500.000	\$	77.821.537
Costos y gastos variables: 9 x \$2.989.583	\$	27.371.055
Margen de contribución	\$	50.450.482
Costos y gastos fijos	\$	50.450.482
Utilidad o pérdida operacional	\$	-

Unidades vendidas	Costo total	Ingreso ventas
0	\$ 50.450.482	\$ -
1	\$ 53.440.065	\$ 8.500.000
2	\$ 56.429.649	\$ 17.000.000
3	\$ 59.419.232	\$ 25.500.000
4	\$ 62.408.815	\$ 34.000.000
5	\$ 65.398.399	\$ 42.500.000
6	\$ 68.387.982	\$ 51.000.000
7	\$ 71.377.565	\$ 59.500.000
8	\$ 74.367.149	\$ 68.000.000
9	\$ 77.356.732	\$ 76.500.000
10	\$ 80.346.315	\$ 85.000.000
11	\$ 83.335.899	\$ 93.500.000
12	\$ 86.325.482	\$ 102.000.000
13	\$ 89.315.065	\$ 110.500.000
14	\$ 92.304.649	\$ 119.000.000
15	\$ 95.294.232	\$ 127.500.000
16	\$ 98.283.815	\$ 136.000.000
17	\$ 101.273.399	\$ 144.500.000
18	\$ 104.262.982	\$ 153.000.000
19	\$ 107.252.565	\$ 161.500.000
20	\$ 110.242.149	\$ 170.000.000
21	\$ 113.231.732	\$ 178.500.000
22	\$ 116.221.315	\$ 187.000.000
23	\$ 119.210.899	\$ 195.500.000
24	\$ 122.200.482	\$ 204.000.000
25	\$ 125.190.065	\$ 212.500.000



7.4. Presupuestos

Para el siguiente apartado, remitirse al numeral 3.3.6 del trabajo; definido el servicio de consultoría a ofrecer y teniendo en cuenta la encuesta de mercados, pregunta 7, el 38,5% menciona que es importante la calidad para 6 o más procesos, entonces, se estima que se puedan vender al menos 6 servicios de consultoría para estandarizar 6 procesos y se estima que sean 3 clientes dentro de la zona geográfica de funcionamiento de la empresa que adquieran el servicio en 1 año, para un total de 18 servicios de consultoría al año promedio.

El costo promedio de cobro del consultor se encuentra en un promedio de \$2.500.000 por consultoría, según el motor de búsqueda de empleos Indeed (s.f.).

Según la recopilación de los datos anteriores, la proyección de las ventas se establece con el objeto de cubrir los costos y gastos que se ejecutarán en el proyecto y obtener una rentabilidad acorde a los objetivos de los socios, así mismo, el cálculo de la demanda anual del servicio se establecerá con el índice del PIB nacional para las unidades a vender y con el indicador del IPC para el costo unitario anual.

De acuerdo con lo anterior, se establecen las siguientes ventas anuales del servicio de consultoría para un horizonte de tiempo de 5 años, en unidades de servicio y en unidades monetarias.

Esta estimación de ventas futuras es la base para dimensionar el negocio y preparar datos como cantidad de personas a contratar, cuales gastos deberán hacerse y limitarse, cantidad de recursos financieros que se requieren, propios o financiados, elaborar las estrategias de mercado lo más acertadas a la capacidad de la empresa, sin un exceso y sin pérdida por una mayor o menor proyección de ventas, es decir, el objetivo es ser lo más eficientes posible.

Con esta proyección se procederá a realizar los respectivos presupuestos de producción, de insumos, se prepararán los estados financieros y se conocerá la viabilidad económica y financiera del plan de negocio.

Así, los datos estimados para proyectar las ventas son:

Consultor valor mes (valor mercado)	\$	2.500.000
Consultor valor hora (valor mercado/30 días/8 horas)	\$	10.417
1 consultoría en horas (según proceso de producción)		287 horas
Valor 1 servicio del consultor (valor hora x 287 horas)	\$	2.989.583
Mano de obra directa (valor 18 consultorías)	\$	53.812.500
Costos indirectos (software capacidad nube + software workflow)	\$	13.980.000
Total (mano de obra directa + costos indirectos)	\$	67.792.500
Consultorías estimadas al año		18
Costo unitario (total costos + MOD / 18 consultorías)	\$	3.766.250
Precio de venta x consultoría	\$	8.500.000
(corresponde al costo unitario + un % adicional para cubrir los costos y gastos para producir 1 servicio de consultoría)		

Para el plan de negocio se establecen los montos necesarios para dar a conocer el servicio y otros para la gestión de ventas y administrativa, en este caso los sueldos corresponden al pago del consultor que es la MOD y MP en el costo de producción, no hay personal administrativo.

La proyección de aumento se basa en el IPC proyectado anual.

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS							
	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Total 5 años
INFLACIÓN		3,60%	3,10%	3,20%	3,50%	3,50%	
		1,036	1,031	1,032	1,035	1,035	
SUELDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CONECTIVIDAD	\$ 2.556.000	\$ 2.648.016	\$ 2.730.104	\$ 2.817.468	\$ 2.916.079	\$ 3.018.142	\$ 14.129.810
OFICINA	\$ 37.440.000	\$ 38.787.840	\$ 39.990.263	\$ 41.269.951	\$ 42.714.400	\$ 44.209.404	\$ 206.971.858
PAPELERÍA	\$ 600.000	\$ 621.600	\$ 640.870	\$ 661.377	\$ 684.526	\$ 708.484	\$ 3.316.857
GESTIÓN COMERCIAL (4Ps)	\$ 9.854.482	\$ 10.209.243	\$ 10.525.730	\$ 10.862.553	\$ 11.242.743	\$ 11.636.239	\$ 54.476.508
TOTAL	\$ 50.450.482	\$ 52.266.699	\$ 53.886.967	\$ 55.611.350	\$ 57.557.747	\$ 59.572.268	\$ 278.895.032

7.5. Flujo de Caja

El flujo de caja del plan de negocio refleja las entradas y salidas de efectivo, determinando un flujo neto de efectivo positivo, se concluye que la empresa es viable financieramente, la empresa es solvente al mantener durante los 5 años el saldo por encima de la insolvencia, utilizando el efectivo en su operación.

FLUJO DE CAJA						
MUDI CONSULTORES SAS						
Periodos del 2020 al 2025						
	Inflación	3,60%	3,10%	3,20%	3,50%	3,50%
		1,036	1,031	1,032	1,035	1,035
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ENTRADAS						
Aporte social	\$ 10.000.000					
Prestamo bancario	\$ 60.000.000					
Ingresos(ventas)	\$	\$ 163.738.764	\$ 174.554.364	\$ 186.445.008	\$ 199.724.553	\$ 213.949.935
TOTAL ENTRADAS	\$ 70.000.000	\$ 163.738.764	\$ 174.554.364	\$ 186.445.008	\$ 199.724.553	\$ 213.949.935
SALIDAS						
Gastos de constitucion	\$ 251.500					
Costos producción	\$	\$ 72.550.720	\$ 77.342.985	\$ 82.611.589	\$ 88.495.600	\$ 94.798.699
Gastos administrativos y de ventas	\$	\$ 52.266.699	\$ 53.886.967	\$ 55.611.350	\$ 57.557.747	\$ 59.572.268
Intereses	\$	\$ 6.015.615	\$ 4.929.644	\$ 3.720.404	\$ 2.373.905	\$ 874.564
(-) Depreciacion	\$	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Abono a capital	\$	\$ 9.567.212	\$ 10.653.183	\$ 11.862.422	\$ 13.208.922	\$ 14.708.262
Inventario						
Maquinaria y equipo	\$ 4.000.000					
Tasa Impositiva (variable)	\$	\$ 9.952.776	\$ 11.278.431	\$ 13.110.499	\$ 15.149.190	\$ 17.371.321
TOTAL SALIDAS	\$ 4.251.500	\$ 151.153.022	\$ 158.891.209	\$ 167.716.265	\$ 177.585.364	\$ 188.125.115
SALDO	\$ 65.748.500	\$ 12.585.742	\$ 15.663.155	\$ 18.728.743	\$ 22.139.189	\$ 25.824.820
(+) Depreciacion	\$	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
FLUJO FONDOS NETO	\$ 65.748.500	\$ 13.385.742	\$ 16.463.155	\$ 19.528.743	\$ 22.939.189	\$ 26.624.820
FLUJO FONDOS NETO para la TIR	-\$ 65.748.500	\$ 13.385.742	\$ 16.463.155	\$ 19.528.743	\$ 22.939.189	\$ 26.624.820

7.6. Estados Financieros

El balance inicial corresponde a la situación preliminar de la empresa, registra los activos, pasivos y patrimonio con que se inicia el funcionamiento de esta.

Observamos que los activos mediante los cuales opera la empresa están respaldados por los pasivos y el patrimonio, el balance está en equilibrio.

Por cada peso de deuda, la empresa cuenta con 1,1 pesos para pagarla.

BALANCE INICIAL					
MUDI CONSULTORES SAS					
ACTIVOS		\$ 70.000.000	PASIVO		\$ 60.000.000
Activo corriente		\$ 66.000.000		Obligación financiera	\$ 60.000.000
Caja		\$ 65.748.500	PATRIMONIO	Capital	10.000.000
Inventarios *		\$ -			
Gastos preoperativos		\$ 251.500			
Activos fijos		\$ 4.000.000			
Maquinaria y equipo		\$ 4.000.000		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	70.000.000

* para este caso no hay inventarios

El siguiente estado financiero refleja la viabilidad económica del plan de negocio, recopila los ingresos y gastos en un horizonte de 5 años, el resultado de este análisis refleja que la empresa es viable económicamente.

Los ingresos superan los gastos y el resultado es positivo, generando utilidad neta desde el primer año y de manera creciente durante los siguientes años.

ESTADO DE RESULTADOS PyG MUDI CONSULTORES SAS Periodos del 2021 al 2025					
	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS	\$ 163.738.764	\$ 174.554.364	\$ 186.445.008	\$ 199.724.553	\$ 213.949.935
(-) COSTOS	\$ 72.550.720	\$ 77.342.985	\$ 82.611.589	\$ 88.495.600	\$ 94.798.699
UTILIDAD BRUTA	\$ 91.188.044	\$ 97.211.379	\$ 103.833.418	\$ 111.228.953	\$ 119.151.236
(-) GASTOS ADMIN Y VENTAS	\$ 52.266.699	\$ 53.886.967	\$ 55.611.350	\$ 57.557.747	\$ 59.572.268
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 38.921.345	\$ 43.324.412	\$ 48.222.068	\$ 53.671.206	\$ 59.578.967
(-) INTERESES	\$ 6.015.615	\$ 4.929.644	\$ 3.720.404	\$ 2.373.905	\$ 874.564
(-) DEPRECIACION	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 32.105.730	\$ 37.594.768	\$ 43.701.664	\$ 50.497.302	\$ 57.904.403
(-) TASA IMPOSITIVA(% variable)	\$ 9.952.776	\$ 11.278.431	\$ 13.110.499	\$ 15.149.190	\$ 17.371.321
UTILIDAD NETA	\$ 22.152.954	\$ 26.316.338	\$ 30.591.165	\$ 35.348.111	\$ 40.533.082

El balance general corresponde a la situación de la empresa, registra los activos, pasivos y patrimonio con que funciona.

Observamos que los activos mediante los cuales opera la empresa están respaldados por los pasivos y el patrimonio.

En el horizonte de los 5 años de la empresa, por cada peso de deuda, para el primer año la empresa cuenta con 1,3 pesos para pagarla, aumentando cada año.

Y los recursos de la empresa para funcionar si pagara las deudas están determinados positivamente y en aumento cada año, es decir que la empresa tiene con que cubrir las obligaciones a tiempo.

Por lo anterior, se considera viable el plan de negocio para 5 años.

BALANCE GENERAL						
MUDI CONSULTORES SAS						
Periodos del 2020 al 2025						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja	\$ 65.748.500	\$ 79.134.242	\$ 95.597.397	\$ 115.126.140	\$ 138.065.329	\$ 164.690.150
Inventarios						
Gastos preoperativos (Diferidos)	\$ 251.500					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 66.000.000	\$ 79.134.242	\$ 95.597.397	\$ 115.126.140	\$ 138.065.329	\$ 164.690.150
ACTIVO NO CORRIENTE						
Maquinaria y equipo	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
(-) Depreciación acumulada		\$ 800.000	\$ 1.600.000	\$ 2.400.000	\$ 3.200.000	\$ 4.000.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 4.000.000	\$ 3.200.000	\$ 2.400.000	\$ 1.600.000	\$ 800.000	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 70.000.000	\$ 82.334.242	\$ 97.997.397	\$ 116.726.140	\$ 138.865.329	\$ 164.690.150
PASIVOS						
Obligacion financiera	\$ 60.000.000	\$ 50.432.788	\$ 39.779.606	\$ 27.917.184	\$ 14.708.262	\$ 0
Impuestos por pagar (tasa impositiva)		\$ 9.952.776	\$ 11.278.431	\$ 13.110.499	\$ 15.149.190	\$ 17.371.321
TOTAL PASIVOS	\$ 60.000.000	\$ 60.385.565	\$ 51.058.036	\$ 41.027.683	\$ 29.857.453	\$ 17.371.321
PATRIMONIO						
Capital	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Resultados del ejercicio		\$ 22.152.954	\$ 26.316.338	\$ 30.591.165	\$ 35.348.111	\$ 40.533.082
TOTAL PATRIMONIO	\$ 10.000.000	\$ 32.152.954	\$ 36.316.338	\$ 40.591.165	\$ 45.348.111	\$ 50.533.082
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 70.000.000	\$ 92.538.518	\$ 87.374.374	\$ 81.618.848	\$ 75.205.564	\$ 67.904.403
DIFERENCIA	\$ -	\$ 10.204.276	\$ 10.623.023	\$ 35.107.292	\$ 63.659.766	\$ 96.785.747
Liquidez		1,3	1,9	2,8	4,6	9,5
Capital neto de trabajo		\$ 18.748.677	\$ 44.539.361	\$ 74.098.457	\$ 108.207.877	\$ 147.318.829

Al utilizar el análisis de la razón financiera de liquidez de la empresa, se determina el rendimiento de esta, el resultado arroja que la empresa a medida del horizonte de tiempo de 5 años tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones.

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

De acuerdo con los flujos de caja, la tasa de rendimiento TIR del ejercicio es del 14% lo que quiere decir, que el proyecto está generando mayor rentabilidad porcentualmente hablando respecto a la tasa de oportunidad del 7%, por otra parte, el proyecto es viable desde el punto de

vista del VPN porque es mayor a cero y descontando los flujos de caja a tiempo de hoy, recupera la inversión de \$65MM y gana al final de los 5 años \$13.565.694, por otra parte, el costo beneficio es mayor a 1 lo cual genera valor al proyecto (ingresos > egresos).

FLUJO DE CAJA						
MUDI CONSULTORES SAS						
Periodos del 2020 al 2025						
Inflación	3,60%	3,10%	3,20%	3,50%	3,50%	
	1,036	1,031	1,032	1,035	1,035	
2020	2021	2022	2023	2024	2025	
FLUJO FONDOS NETO para la TIR	-\$ 65.748.500	\$ 13.385.742	\$ 16.463.155	\$ 19.528.743	\$ 22.939.189	\$ 26.624.820

TIR	14%
TIO *	7%
VPN	\$ 13.565.694

* para la TIO se toma como referencia el crecimiento global de la firma KPMG, que fue del 7% (Portafolio, 2019)

Beneficio / Costo		VPN	
VPI	\$ 79.314.194	\$	79.314.194
VPE	\$ 65.748.500	\$	65.748.500
VPI / VPE	\$ 1,21	\$	13.565.694,45

De acuerdo con el estado de flujo de efectivo, el balance general y el estado de resultados, se observa que la situación financiera del plan de negocio es viable económica y financieramente.

Conclusiones

Los avances sociales, políticos, culturales, tecnológicos y económicos impactan en el desarrollo de las empresas y esta dinámica crea oportunidades o barreras, en algunos aspectos la evolución es lenta y en otros, acelerada, por consiguiente, cambia la manera en que las personas consumen, la manera en que las empresas deben producir y la manera en que se presta un servicio o se ofrece un producto.

En el mercado actual de los servicios existe la oportunidad de entrar con el servicio de consultoría, pues la metodología de la estandarización de procesos que se genera para el cliente le da un mayor nivel de competencia y un agregado a la hora de hacer sus negocios, esto se evidencia en la encuesta de mercado en la que los encuestados perciben un beneficio de este método y lo ven importante como diferencial a la hora de competir, además de demostrarse que un plus de competitividad es contar con procesos estándar, modelos con actividades definidas que permitan el seguimiento y control de un producto o servicio.

La empresa en proceso de creación tiene un reto para posicionarse en un mercado cada vez cambiante con herramientas tecnológicas que son las que le van a permitir llegar a más personas, mostrar su servicio al instante y conocer lo que se demanda, con nivel de servicio, con calidad, con precio, esto no es fácil teniendo en cuenta la falta de recursos financieros y es por esto por lo que se debe apoyar con entidades gubernamentales y privadas, el modelo de negocio con el servicio a la medida y enfocado a las PYMES va a permitir que los clientes accedan a un servicio a sus posibilidades económicas y comerciales y sabiendo que hay demasiados competidores la estrategia del servicio personalizado y las tecnologías digitales son el diferencial para poder crear relación con el cliente.

Por otra parte, considerar al personal como su activo más importante es lo que finalmente va a construir un servicio y una relación con los clientes, ellos son los que van a difundir la filosofía y la cultura corporativa, el paradigma es romper la percepción de no invertir en capacitación, bienestar, desarrollo y motivación de los colaboradores, en ese sentido la manera de gestionar este activo será clave para contribuir con los logros de la empresa y la relación que se dé entre las competencias, el perfil y el cargo será un éxito o un obstáculo para el colaborador y para la empresa, es decir, el personal deberá ser un aliado en esta estrategia de negocio y el proceso de reclutamiento de personas con las capacidades y competencias será fundamental a la hora de negociar.

De otro lado, es importante a través del marketing establecer estrategias para crear relaciones perdurables con el cliente, más que hacer un buen producto o servicio que por supuesto debe ser un objetivo, teniendo en cuenta que el mercado es cambiante, es importante conocer las necesidades y deseos del mercado objetivo y plantear estrategias que puedan variar en un periodo de tiempo para conservar los clientes actuales según sus preferencias.

Finalmente se demuestra la viabilidad económica, financiera y técnica del plan de negocio, se respondieron las cuestiones sobre qué se va a vender, a quién y cómo, con qué infraestructura se va a soportar la producción del servicio y el valor añadido del servicio para que los clientes y consumidores potenciales compren el servicio de consultoría.

Lista de referencias

- BusinessCol. Com. (Sin fecha). *Sección PYMES, clasificación*. Recuperado de <https://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (Sin fecha). *Guía núm. 1. Constitución de una sociedad por acciones simplificada (SAS)*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil/Guias-informativas-del-Registro-Mercantil/Guia-num.-1.-Constitucion-de-una-sociedad-por-acciones-simplificada-SAS>
- Colombiafintech. (2019). *El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento*. Bogotá: www.colombiafintech.co. Recuperado de <https://www.colombiafintech.co/novedades/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-a-financiamiento>
- Colombia Productiva (Sin fecha). *Fábricas de Productividad*. Recuperado de <https://www.colombiaproductiva.com/fabricasdeproductividad>
- CONFECÁMARAS. (Sin fecha). *Análisis Económico*. Recuperado de <http://www.confecamaras.org.co/analisis-economico>
- CONPES 3668. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3668.pdf>
- DANE (Sin fecha). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/nomenclaturas-y->

clasificaciones/clasificaciones/clasificacion-industrial-internacional-uniforme-de-todas-las-actividades-economicas-ciiu

DANE. (2019). *POBREZA MONETARIA Y MULTIDIMENSIONAL*. Bogotá: www.dane.gov.co.

Recuperado de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2018/pres_pobreza_2018.pdf

DANE. (2019). *Producto Interno Bruto (PIB) Base 2015, Información II trimestre de 2019*.

Bogotá: www.dane.gov.co. Recuperado de

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

DANE (Sin fecha). *Encuesta anual de servicios (EAS) Información histórica*. Recuperado de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas/encuesta-anual-de-servicios-eas-informacion-historica>

DINERO (23 de abril de 1999). *La consultoría*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/la-consultoria/14019>

DINERO (diciembre 22 de 2019). Bogotá sigue consolidándose como la capital del

emprendimiento en el país. Recuperado de

<https://www.dinero.com/empresas/articulo/cuantas-empresas-se-han-creado-en-bogota-en-el-2019/280417>

DNP (Sin fecha). *Transformación empresarial: desarrollo productivo, innovación y adopción*

tecnológica para la productividad. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Plan->

Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Pilares-del-PND/Emprendimiento/Transformación-empresarial.aspx

Economía Aplicada. (27 de marzo de 2019). *2019: ¿Cuántas empresas hay en Colombia?*.

Recuperado de <http://economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>

El PAIS (abril 25 de 2019). *¿Qué son las empresas S.A.S. y cómo crearlas?*. Recuperado de

<https://www.elpais.com.co/economia/que-son-las-empresas-s-a-s-y-como-crearlas.html>

EL TIEMPO. (26 de diciembre de 2019). *¿Cómo fortalecer la competitividad de las pymes para*

2020? Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/competitividad-de-las-pymes-en-colombia-para-2020-446922>

Finanzas Personales. (9 noviembre de 2015). *Esto es lo que cuesta montar una empresa.*

Recuperado de <https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/cuanto-cuesta-crear-empresa-colombia/57287>

Gerencie.com (marzo 14 de 2020). *Aspectos tributarios de la Sociedad por Acciones*

Simplificada – S.A.S. Recuperado de <https://www.gerencie.com/aspectos-tributarios-de-la-sociedad-por-acciones-simplificada-s-a-s.html>

Gerencie.com. (junio 24 de 2020). *Tarifa del impuesto de renta.* Recuperado de

<https://www.gerencie.com/tarifas-del-impuesto-de-renta.html>

Google forms (Sin fecha). *Formularios Encuesta Proyecto Empresarial.* Recuperado de

https://docs.google.com/forms/d/1yBe2UCnP86_wScYm_HS9xUTBI9_DbjLUduEEHbnPk5w/edit

Grupo Bancolombia. (Sin fecha). *Categoría - Informe Anual de Proyecciones*. Recuperado de

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/informe-anual-proyecciones>

Grupo Bancolombia. (Sin fecha). *Categoría - Tabla Macroeconómicos Proyectados*. Recuperado

de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados>

Indeed. (Sin fecha). *Salarios de Consultor/a general en Bogotá, Cundinamarca*. Recuperado de

<https://co.indeed.com/salaries/consultor-general-Salaries#:~:text=El%20salario%20promedio%20para%20un,841%20al%20mes.>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. 8ª Ed. México. Pearson Educación.

Ministerio de Industria y Comercio. (11 de octubre de 2019). *Cinco desafíos de calidad de las*

Pymes para avanzar en competitividad y llegar a más mercados. Bogotá:

www.mincit.gov.co. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/premio-colombiano-calidad-para-la-exportacion>

Ministerio de Industria y Comercio. (17 de septiembre de 2019). *MinComercio y Colombia*

Productiva lanzan el Premio Colombiano a la Calidad para la Exportación. Bogotá:

www.mincit.gov.co. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/premio-colombiano-calidad-para-la-exportacion>

NOTINET (Sin fecha). *MINUTA DE SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA ACTO CONSTITUTIVO*. Recuperado de

https://www.notinet.com.co/serverfiles/load_file_mintnt.php?archivo=2046

Portafolio (junio 9 de 2019). *Desde 2020, las empresas se clasificarán por sus ingresos*.

Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/desde-2020-las-empresas-se-clasificaran-por-sus-ingresos-530424>

Portafolio (marzo 26 de 2013). *Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país*.

Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-pais-85830>

Portafolio (enero 21 de 2019). *Crecimiento de 14%, objetivo de KPMG Colombia este año*.

Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/crecimiento-de-14-objetivo-de-kpmg-colombia-este-ano-525462>

Serna Gómez, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. 11ª. Ed. Bogotá. Panamericana Editorial.

Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2010). *Macroeconomía con aplicaciones a Latinoamérica*.

Décimo Novena Edición. España: McGraw-Hill Interamericana.

UNIPYMES (4 de febrero de 2019). *BOGOTÁ – REGIÓN CERRÓ EL 2018 CON 764.639*

EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO. Recuperado de <https://www.unipymes.com/bogota-region-cerro-el-2018-con-764-639-empresas-y-establecimientos-de-comercio/>

Van Laethem, N., Lebon, Y. & Durand-Megret, B. (2014). *La caja de herramientas...*

Mercadotecnia. Grupo Editorial Patria.

VARELA V., Rodrigo. (2008). *Innovación Empresarial*. 3a Ed. Bogotá, D.C. Ed. Pearson Educación de Colombia Ltda.