



**Creación de una empresa consultora para  
apoyar a empresas del sector aéreo en la  
actualización de la norma aeronáutica  
colombiana**

**Fabián Leonardo García Peralta**  
**Edwin Iván Loaiza Ortiz**

Universidad EAN  
Facultad de Ingeniería  
Maestría de en Gerencia de Proyectos  
Bogotá D.C., Colombia

2021

# **Creación de una empresa consultora para apoyar a empresas del sector aéreo en la actualización de la norma aeronáutica colombiana**

**Fabián Leonardo García Peralta**

**Edwin Iván Loaiza Ortiz**

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

**Magister en Gerencia de Proyectos**

**Director:**

León Darío Parra Bernal

**Modalidad:**

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C., Colombia

2021

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

## **Dedicatoria**

*Este trabajo se dedicó a mi esposa Diana e hijo Iván que apoyan en las metas que me trazo, adicional a mis padres José y Martha y mis hermanos José y Viviana que están incondicionalmente cuando los necesito.*

Fabián Leonardo García Peralta

*Dedicado a Dios, quien me dio el privilegio de poder realizar este trabajo de emprendimiento, a mis padres Iván y Alicia quienes siempre me han apoyado a lo largo de este camino, a mi esposa Paola y mis hijos Iván David e Ian Santiago por ser mi aliento diario y permitir compartir estos logros como ejemplo de superación y tenacidad en su futuro desarrollo, a mis profesores y a esta gran institución la familia EAN.*

Edwin Iván Loaiza Ortiz

## RESUMEN

El sector aéreo en Colombia está en proceso de cambio debido a la nueva normativa aeronáutica que se ha establecido de acuerdo con el desarrollo de acuerdos suscritos con países de la región. De esta forma, se ha generado la importancia de promover un proceso de transición, basado en la gestión del conocimiento y el aprendizaje, como medio para cumplir con las especificaciones establecidas en la nueva normatividad. Partiendo de esta realidad, en la presente investigación se plantea el diseño un modelo de negocio en consultoría, capacitación y auditoría aeronáutica enfocado en el cambio de normativa de la Aeronáutica Civil, para empresas de taxi aéreo, escuelas de aviación y organizaciones de mantenimiento. La empresa cuyo planteamiento se diseñó recibe el nombre CAEF Consulting Group, y se enfoca en brindar servicios de consultoría, capacitación y auditoría al personal de las empresas de aeronáutica colombianas, que requieren de una certificación frente a las normas vigentes de la Aeronáutica Civil en los RAC 135 a 147. La generación de valor de la empresa se enfoca en el diseño y aplicación procesos de asesoría mediante el cual las empresas de aviación pueden actualizar sus conocimientos en lo que tiene que ver con la normativa nacional e internacional, para orientar mejores procesos de toma de decisión y fortalecer su proceso de crecimiento y competitividad.

**Palabras clave:** Modelo de negocio, normativa internacional, consultoría, capacitación aeronáutica, sector aéreo.

## ABSTRACT

The airline sector in Colombia is in the process of change due to the new aeronautical regulations that have been established in accordance with the development of agreements signed with countries in the region. In this way, the importance of promoting a transition process, based on obtaining knowledge and learning, has been generated as a means of complying with the specifications established in the new regulations. Based on this reality, the present research proposes the design of a business model in aeronautical consulting, training, and auditing focused on the change of Civil Aeronautics regulations, for air taxi companies, aviation schools and maintenance organizations. The company whose approach was designed receives the name CAEF Consulting Group, and focuses on providing consulting, training, and auditing services to the personnel of Colombian aeronautical companies, which require certification against the current Civil Aeronautical regulations in the RAC 135 - 147. The generation of value of the company focuses on the design and application of advisory processes through which aviation companies can update their knowledge in what has to do with national and international regulations, to better guide decision-making processes and strengthen its growth and competitiveness process.

**Keywords:** Business model, international regulations, consulting, aeronautical training, air sector.

## Tabla de contenido

<b>RESUMEN .....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VI</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>2. MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN .....</b>	<b>19</b>
2.1 HALLAZGOS .....	19
2.2 MODELO LIENZO DE NEGOCIO SOSTENIBLE.....	19
2.3 VALIDACIÓN .....	21
2.3.1 Matriz MEFE.....	21
2.3.2 Matriz MEFI.....	22
<b>3. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL ENTORNO .....</b>	<b>25</b>
3.1 ANÁLISIS PESTEL.....	25
3.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	31
3.2.1 Negociación con proveedores .....	32
3.2.2 Negociación con los Compradores.....	32
3.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores .....	33
3.2.4 Amenaza de productos Sustitutos .....	35
3.2.5 Rivalidad entre Competidores .....	35
3.3 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL .....	36
3.3.1 Recopilación de Información .....	36
3.3.2 Matriz ERIC .....	36
3.3.3 Innovación en Valor .....	38
3.3.4 Esquema de Seis Caminos.....	39
3.4 MATRIZ DOFA .....	41
<b>4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO .....</b>	<b>45</b>
4.1 ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO .....	45

---

4.2 VALIDACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO .....	50
4.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	58
4.4 ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....	61
<b>5. ASPECTOS TÉCNICOS .....</b>	<b>65</b>
<b>6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES .....</b>	<b>71</b>
6.1 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	71
6.2 ANÁLISIS DOFA .....	71
6.3 NORMATIVIDAD EMPRESARIAL.....	72
6.4 NORMATIVIDAD TRIBUTARIA.....	72
6.5 NORMATIVIDAD TÉCNICA .....	73
6.6 NORMATIVIDAD LABORAL.....	73
6.7 NORMATIVIDAD AMBIENTAL .....	73
6.8 REGISTRO DE MARCA – PROPIEDAD INTELECTUAL .....	74
<b>7. ASPECTOS FINANCIEROS .....</b>	<b>75</b>
7.1 PLAN DE INVERSIÓN INICIAL .....	75
7.2 DEPRECIACIÓN .....	76
7.3 COSTOS Y GASTOS .....	76
7.3.1 Costos Fijos .....	76
7.3.2 Costos Variables.....	78
7.3.3 Gastos .....	78
7.4 INGRESOS .....	79
7.5 ESTADOS FINANCIEROS.....	81
7.5.1 Estado De Pérdidas y Ganancias .....	81
7.5.2. Flujo de Caja Proyectado .....	82
7.6 BALANCE GENERAL .....	84
7.7 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.....	84
7.7.1 Tasa Interna de Retorno .....	85
<b>8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>86</b>



---

<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>89</b>
<b>10. REFERENCIAS.....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>97</b>
ANEXO 1. PESTEL.....	97
ANEXO 2. ENCUESTA .....	98

**Lista de figuras**

	<b><u>Pág.</u></b>
<b>Figura 1. Análisis de los Resultados de PESTEL de acuerdo con el impacto al proyecto</b> .....	30
<b>Figura 2 Diagrama de cuál entorno afecta más al proyecto</b> .....	30
<b>Figura 3. Las cinco fuerzas de Porter</b> .....	31
<b>Figura 4 Matriz DOFA</b> .....	42
<b>Figura 5. Estudio del mercado</b> .....	47
<b>Figura 6. Tamaño de las empresas consultadas</b> .....	50
<b>Figura 7. ¿Le gustaría recibir una asesoría rápida y efectiva para lo que tiene que ver con la transición a la nueva normatividad?</b> .....	52
<b>Figura 8. ¿Le gustaría recibir el servicio de manera física o virtual?</b> .....	52
<b>Figura 9. ¿La visión del proyecto o idea de negocio le parece clara?</b> .....	54
<b>Figura 10. ¿Qué probabilidades hay de que nos recomiende?</b> .....	56
<b>Figura 11. Metodología para el análisis de la competencia.</b> .....	58
<b>Figura 12. Flujograma del proceso.</b> .....	68

**Lista de tablas**

	<u><b>Pág.</b></u>
<b>Tabla 1 Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible .....</b>	20
<b>Tabla 2 Matriz MEFE.....</b>	21
<b>Tabla 3 Matriz MEFI.....</b>	23
<b>Tabla 4. Matriz ERIC .....</b>	36
<b>Tabla 5. Esquema de seis caminos .....</b>	39
<b>Tabla 6. Estrategias .....</b>	43
<b>Tabla 7. Ficha técnica.....</b>	45
<b>Tabla 8. Clasificación RAC.....</b>	46
<b>Tabla 9. ¿Recomendaría la idea de negocio? .....</b>	55
<b>Tabla 10. Estudio de la competencia.....</b>	59
<b>Tabla 11. Comparación entre debilidades y fortalezas de la compañía .....</b>	61
<b>Tabla 12. Estrategias de promoción, comunicación y distribución .....</b>	62
<b>Tabla 13. Aspectos técnicos .....</b>	65
<b>Tabla 14. Equipos y muebles .....</b>	66
<b>Tabla 15. Capacidad del servicio.....</b>	69
<b>Tabla 16. Equipo de trabajo .....</b>	69
<b>Tabla 17. Pasos para la creación de la empresa.....</b>	72
<b>Tabla 18. Requisitos asociados a la normatividad laboral.....</b>	73
<b>Tabla 19. Plan de inversión inicial .....</b>	75
<b>Tabla 20. Equipos de operación .....</b>	75
<b>Tabla 21 Propiedad planta y equipo .....</b>	75
<b>Tabla 22. Depreciación.....</b>	76
<b>Tabla 23 Costos Fijos .....</b>	76
<b>Tabla 24 Provisiones de Nómina a Cargo del Empleador .....</b>	77
<b>Tabla 25 Nomina.....</b>	77
<b>Tabla 26. Costos variables .....</b>	78
<b>Tabla 27 Gastos.....</b>	78
<b>Tabla 28. Gastos.....</b>	79

---

<b>Tabla 29 Proyección de ventas de Servicio</b> .....	80
<b>Tabla 30. Ingresos</b> .....	81
<b>Tabla 31 Estado de pérdidas y ganancias</b> .....	81
<b>Tabla 32. Flujo de caja proyectado</b> .....	82
<b>Tabla 33. Balance general a cinco años.</b> ....	84
<b>Tabla 34 VPN</b> .....	85
<b>Tabla 35 TIR</b> .....	85

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el país se encuentra en el camino por implementar los Reglamentos Aeronáuticos Colombianos (RAC) que fueron actualizados según las regulaciones del Sistema Regional de Cooperación para la Vigilancia de la Seguridad Operacional (SRVSOP) a través de los Reglamentos Latinoamericanos, como parte de un proyecto de unificación de los reglamentos aeronáuticos por parte de la entidad administrativa de la reglamentación aeronáutica colombiana, la Unidad Administrativa Especial de la Aeronáutica Civil (UAEAC). Si bien el acuerdo para el cumplimiento de esta normativa se suscribe en 2011, sólo comenzaría a adoptarse propiamente como una exigencia, en 2016. Durante este periodo muchos reglamentos de la aeronáutica civil sufrieron transformaciones que hicieran posible la armonización de los reglamentos con los criterios establecidos por esta entidad. Debido a la ineffectividad en la implementación de estos RAC, concretamente, aquellos que se ubican del 135 al 147, en 2019 se estableció un periodo para la adopción total de los reglamentos en las empresas del sector aeronáutico, proceso que debe llevarse a cabo en el periodo de dos años a partir de aquel momento.

Por la dificultad que ha representado la adopción de estas modificaciones en la reglamentación de la aeronáutica civil por parte del personal, y sumado a la intensificación de problemas organizacionales y económicos en el sector derivados de la pandemia de la COVID – 19, es fundamental generar procesos de capacitación que permitan al personal de estas empresas la adopción adecuada de las nuevas normativas. En este sentido se plantea la pregunta de cómo formular un modelo de negocio en la consultoría y auditoría como formas de capacitación, que instruya efectivamente al personal de las empresas aeronáuticas de taxi aéreo, escuelas de aviación y organizaciones de mantenimiento, como parte de un proceso de adopción de los RAC, que les permita adquirir su certificación sobre la normatividad vigente, optimizando su implementación, y regulando su desarrollo.

En este sentido, se plantea como pregunta de investigación: ¿Cuál es la factibilidad de generar un modelo de negocio de consultoría y auditoría aeronáutica para ayudar a las empresas de taxi aéreo, escuelas de aviación y organizaciones de mantenimiento a adoptar la nueva normativa aeronáutica por medio de procesos de asesorías?

Este cambio constante de los reglamentos de la aeronáutica civil, debido a la necesidad de la adopción de la Reglamentación Aeronáutica Latinoamericana (LAR) como miembro parte de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC), ha llevado a múltiples empresas a experimentar grandes dificultades en la adopción de las nuevas normativas. El mercado aeronáutico latinoamericano venía experimentando un crecimiento bastante positivo (Acero, Fajardo, & Romero, 2018), sin embargo, la pandemia del COVID – 19 truncó ese desarrollo, desencadenando graves pérdidas, disminución de vuelos y pasajeros, altos costos operativos derivados del mantenimiento de los procesos, entre otras complejidades que han afectado negativamente a las empresas del sector (Bandera Aguilar, 2020). Sumado al panorama del cambio de normativa efectuado por la Aeronáutica Civil, cuya transformación se da como parte de un proceso de armonización con los LAR, la coyuntura de la pandemia ha desencadenado crisis que hacen más difícil cualquier proceso de adopción a nuevas normativas a nivel organizacional.

En concordancia con lo anterior, como forma de mitigar la incapacidad de adopción de las nuevas normativas, y la dificultad en el desarrollo empresarial positivo, a causa de la pandemia de la COVID – 19, resulta necesario plantear un modelo de negocio que sea capaz de solventar la problemática, ayudando a la implementación de las reglamentaciones en las empresas aeronáuticas que operan en las modalidades de taxi aéreo, escuelas de aviación y talleres aeronáuticos. Así, la propuesta de negocio deberá otorgar un proceso de capacitación al personal de las empresas, de manera tal que les sea posible cumplir de manera eficaz y eficiente, con las modificaciones de los RAC, para así operar de acuerdo con los determinantes establecidos por la LAR, concretamente, en los RAC 135 – 147.

No sólo resulta fundamental la adopción de esta reglamentación como parte de un proceso de mejoramiento en la prestación de servicios y productos para las empresas suscritas al sector aeronáutico, sino que también funciona como elemento para el desarrollo económico, de diversificación de productos, y, en suma, de una participación eficaz, benéfica, redituable de estas empresas en el mercado internacional (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005).

Igualmente, importante resulta elaborar un modelo de negocio que sea capaz de competir en el mercado internacional del sector aeronáutico, constituye un esfuerzo en el crecimiento económico nacional (Acero, Fajardo, & Romero, 2018). La consultoría y auditoría son herramientas que permiten ingresar a procesos efectivos de capacitación de personal que son ampliamente provechosos para las empresas (López Zapata, Sepúlveda Rivillas, & Arenas Cardona, 2010). Por lo tanto, el objetivo del negocio como actualización normativa y la capacitación de personal para la adopción de los RAC 135 – 147, es un proceso que potencia el crecimiento económico y organizacional de las empresas adscritas a tal proceso. Formular un modelo de negocio sostenible es entonces un ejercicio efectivo para abordar el fenómeno de los cambios de las normativas de la Aeronáutica Civil y su implementación efectiva en las empresas. Constituye un ejercicio con repercusiones externas, al ayudar a diversos actores implicados en el sector empresarial aeronáutico, e interno, en tanto desea construir un modelo de negocio redituable y sostenible.

La transformación de la normativa aeronáutica en Colombia parte de un desarrollo histórico de regulación del mercado internacional aeronáutico, parte de las políticas desarrolladas allí, establecían los criterios operativos necesarios para el desarrollo comercial de las empresas aeronáuticas en Latinoamérica esto no resulto ser muy distinto (Villena, Harrison, & Villena, 2008). Colombia es miembro de la Organización de Aviación Civil Internacional desde 1944, en aquel año se suscribió como participante del Convenio sobre Aviación Civil Internacional de Chicago, cuyo Artículo 37 exigía a los países participantes, a cooperar en el desarrollo de normativas, procedimientos y modelos organizacionales, para lograr una uniformidad latinoamericana, que permitiera un mayor desempeño en la navegación área, por tanto, en relación con los servicios, infraestructura, personal, y aeronaves que hacen parte de los procesos operativos del sector aeronáutico.

Puesto que el país se comprometió a cumplir de manera armónica con las determinaciones dadas por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y con incluir a la Unidad Administrativa Especial de la Aeronáutica Civil (UAEAC), se desarrolla consecuentemente los Reglamentos Aeronáuticos de Colombia (RAC), como parte de un proyecto de adopción de los convenios adquiridos y las disposiciones de la OACI. Así, la UAEAC, como órgano regulador para garantizar el desarrollo uniforme y eficaz de las

reglamentaciones aeronáuticas para los países miembros de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC). La UAEAC, en 2011, se suscribió al Sistema Regional de Cooperación para la Vigilancia de la Seguridad Operacional (SRVSOP), a partir de aquel momento se comenzó a gestar el aseguramiento de una implementación exitosa de los RAC, en torno a las nuevas determinaciones establecidas por los Reglamentos Aeronáuticos Latinoamericanos.

Posteriormente se formularían los RAC 135, 137, 138, 141, 142, 145 y 147 como parte del cumplimiento de las determinaciones impuestas por los LAR. La primera de ellas en ver la luz sería el RAC 137 (Aeronáutica Civil RAC 137, 2012), encargada de determinar las normas de aeronavegabilidad y operaciones de aviación agrícola en 2012. En 2018 se adoptarían el RAC 135 (Aeronautica Civil RAC 135, 2018), encargados de determinar los requisitos de las operaciones aéreas nacionales e internacionales, fueran de carácter regular o no regular. No obstante, este reglamento sufre una modificación en 2019 para asegurar que cumpla de manera adecuada los LAR, también en 2021 será modificado en torno al convenio sostenido con OACI. Los RAC 141 (Aeronáutica Civil RAC 141, 2018) y 147 (Aeronáutica Civil RAC 147, 2018) sobre los centros de instrucción de aeronáutica civil y 142 (Aeronáutica Civil RAC 142, 2018) sobre los centros de entrenamiento de aeronáutica civil, serían adoptados en marzo de 2018, donde sufrirían modificaciones en noviembre de ese mismo año y en septiembre del 2020. El RAC 145 (Aeronáutica Civil RAC 145, 2018), fue incorporado a la normatividad en mayo de 2018, el cual, afecto a las empresas que prestan servicios de mantenimiento a las aeronaves y a los operadores que dentro de sus autorizaciones están aprobados para efectuar mantenimiento a sus propias aeronaves, este reglamento se actualizo en octubre de 2020, para dar cumplimiento a requisitos OACI. Finalmente, el RAC 138 (Aeronáutica Civil RAC 138, 2020), reguladores de los requisitos de operación y los trabajos aéreos de carácter singular y de aviación agrícola, que entrarían a operar en 2020.

Debido a que el mercado de consultoría y auditoría en la implementación de normativas en el país es un sector poco explorado, plantear un negocio para la consultoría y capacitación del personal adscrito a las empresas del sector aeronáutico respecto a las modificaciones en la nueva normativa vigente de la aeronáutica civil, resulta de gran



provecho. Los factores de inadaptabilidad de la planta a las nuevas regulaciones, así como la coyuntura de la COVID -19, son problemáticas que dificultan la implementación de los RAC 135 – 147, por lo cual existe un mercado aún inexplorado de empresas del sector aeronáutico que requiere de esta capacitación, pues obtener un certificado en la implementación de la normativa vigente, es fundamental para la continuación de su operación en el país. Se trata de un modelo de negocio que contribuye a la optimización, actualización, sostenibilidad y permanencia, de las empresas aeronáuticas en las modalidades de taxi aéreo, escuelas de aviación y talleres aeronáuticos.

De manera concreta, el presente trabajo pretende estructurar y evaluar el proyecto de negocio CAEF Consulting Group, el cual se encargará de brindar servicios de consultoría y auditoría al personal de las empresas de aeronáutica colombianas que actualmente trabajen en las modalidades de taxi aéreo, escuelas de aviación y talleres aeronáuticos; empresas que requieren de una certificación frente a las normas vigentes de la Aeronáutica Civil en los RAC 135 – 147, y que por ello, necesitan de una asesoría que les permita implementar las nuevas regulaciones para obtenerla. Es, por tanto, una empresa de consultoría aeronáutica cuyo enfoque es prestar servicios de consultoría y auditoría con el personal de empresas del sector aeronáutico que trabaja en la modalidad de taxi aéreo, escuelas de aviación y talleres aeronáuticos. De esta manera, la forma de generar valor con el servicio es a través de capacitaciones y procesos de asesoría mediante el cual las empresas de aviación pueden actualizar sus conocimientos en lo que tiene que ver con la normativa, para orientar mejores procesos de toma de decisión y fortalecer su crecimiento y competitividad.

El objetivo general es formular un modelo de negocio en consultoría, capacitación y auditoría aeronáutica enfocado en el cambio de normativo de la Aeronáutica Civil, para empresas de taxi aéreo, escuelas de aviación y organizaciones de mantenimiento. Para ello, es preciso cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las condiciones del mercado existentes para las empresas post pandemia que necesitan certificarse en la nueva norma aeronáutica en las modalidades de taxi aéreo, escuelas de aviación y talleres aeronáuticos.

- 
- Identificar las empresas que aún no han adoptado la nueva normativa aeronáutica en las modalidades de taxi aéreo, escuelas de aviación y talleres aeronáuticos.
  - Evaluar el nicho de mercado que necesita capacitación en Normas RAC (Reglamento Aeronáutico Colombiano), para brindar capacitación a las empresas en las modalidades de taxi aéreo, escuelas de aviación y talleres aeronáuticos.
  - Evaluar la viabilidad financiera de un negocio en consultoría y auditoría aeronáutica, por medio de una proyección efectuada por las determinaciones del Punto de Equilibrio, la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN).

## 2. MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN

### 2.1 Hallazgos

Se desarrollaron entrevistas a clientes de la Escuela de Aviación, del Taller Aeronáutico, empresarios, inversores, expertos técnicos y empresas del sector aeronáutico. Los hallazgos demuestran que el modelo de negocio resulta atractivo para los actores implicados en el proceso de certificación de cara a la normativa vigente establecida por la Aeronáutica Civil. En consecuencia, se encontraron un gran número de empresas y expertos, que se vieron atraídos por un modelo de negocio centrado en la consultoría y auditoría de personal de empresas aeronáuticas para la capacitación frente a las nuevas regulaciones en el sector aeronáutico para las modalidades de taxi aéreo, escuelas de aviación y talleres aeronáuticos.

Igualmente, se constató en las entrevistas que la coyuntura del COVID – 19 ha afectado negativamente a las empresas del sector, generando crisis en la inversión, contratación y operación de las entidades. Ninguno de los entrevistados manifestó tener conocimiento de empresas ofreciendo este servicio, se convino que la propuesta financiera fuera concretada posteriormente con un valor comercial atractivo. Por último, los entrevistados expresaron preocupación por el contexto posterior a la certificación.

### 2.2 Modelo Lienzo de Negocio Sostenible

A continuación, encontramos el modelo lienzo de negocio sostenible, el cual se desarrolló con el fin de identificar los elementos fundamentales para el desarrollo efectivo de un modelo de negocio exitoso (Ferreira Herrera, 2016), donde el personal de las empresas aeronáuticas del país, puedan capacitarse de cara a los requerimientos para la verificación en la normativa vigente exigida por la Aeronáutica Civil. El modelo de lienzo nos permitirá identificar el potencial de la empresa en el mercado, por medio de la comprensión de su gestión de proyectos y los elementos que allí se ven implicados (Ferreira Herrera, 2016). De la siguiente manera:

**Tabla 1 Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible**

Aliados Clave	Actividades y Procesos	Propuesta Valor	Relacionamiento	Segmento de Clientes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aeronáutica Civil Colombiana.</li> <li>- Agremiaciones de escuelas de Aviación.</li> <li>- Agremiaciones de empresas aeronáuticas.</li> </ul>	<p>Diagnóstico de la organización para realizar mejora y/o actualización de procesos con base en la nueva normatividad. Establecer contactos con la autoridad aeronáutica para el desarrollo de la actualización de empresas.</p>	<p>Asesorar, acompañar y capacitar a las empresas aeronáuticas en la actualización de la nueva normativa, acompañamiento con sistemas informáticos el cumplimiento de esta normatividad y ofrecer auditorias para mantener la certificación y/o acreditarse a nivel internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría constante en gestión de procesos y normatividad vigente.</li> <li>- Capacitación al personal interno de la compañía.</li> </ul>	<p>RAC 135: Empresas de transporte publico aéreo no regular aerotaxi – Trabajos aéreos especiales – ambulancias aéreas-</p> <p>RAC 137: Trabajos aéreos especiales – aviación agrícola</p> <p>RAC 138: Trabajos aéreos especiales – aerofotografía y similares</p> <p>RAC 141, 142 y 147: Centros de instrucción aeronáutica.</p> <p>RAC 145: Talleres aeronáuticos de reparación (TAR)</p> <p>Nuevas empresas que incursionen en el mercado colombiano y requieran acompañamiento en el proceso.</p>	
	Recursos	Productos y Servicios	Canales		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal capacitado en norma.</li> <li>- Computadores e Impresoras.</li> <li>- Dotación corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de los procesos para optimización con base en la Normatividad.</li> <li>- Análisis de mercados internacionales en nueva regulación.</li> <li>- Actualización de contenido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web de la compañía.</li> <li>- Gestión comercial.</li> <li>- Referenciación.</li> </ul>		
Costos ambientales	Costos	Costos Sociales	Beneficios ambientales	Ingresos	Beneficios Sociales
<p>No se tiene compensación ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nómina de los primeros 4 meses.</li> <li>- Dotaciones del personal.</li> <li>- Adquisición tecnológica (computadores e impresora).</li> <li>- Publicidad.</li> <li>- Papelería.</li> </ul>	<p>No tiene compensación social.</p>	<p>Proyectar toda la información en medios digitales antes de su aprobación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago por servicios prestados.</li> <li>- Pago por contratos firmados para acompañamiento continuo.</li> </ul>	<p>Generación de capacitación para procesos de trabajo para crear personal capacitado post COVID - 19.</p>

**Fuente:** Elaborado con base en (Pajaro Marquez, 2020)

En suma, se trata de un modelo de negocio en consultoría y auditoría que pretende abordar el mercado inexplorado de la capacitación en implementación de reglamentos aeronáuticos, en concreto, para el caso del cumplimiento de las modificaciones realizadas en los RAC 135 -147. Se llevará a cabo un diagnóstico de empresas aeronáuticas, escuelas de aviación, entre otras; para evaluar la implementación de las normativas, brindando capacitación y asesoría analizando mercados internacionales, procesos de optimización y actualizando contenidos, de cara al cumplimiento efectivo de los criterios establecidos por la normatividad vigente

### 2.3 Validación

Realizar una auditoría interna del modelo de negocio es un proceso indispensable para garantizar el éxito de la propuesta empresarial, para ello, emplearemos como método de validación las matrices MEFE y MEFI, la primera se encargará de evaluar los factores externos que afectan el desempeño de la empresa, la segunda, los factores internos; realizando un diagnóstico relativo al desarrollo estratégico de la empresa (Villalón Barreiro, Hidalgo Reyes, Castellanos López, & García Árias, 2017). Así, se analizará en primer lugar la matriz MEFE y posteriormente la MEFI, cuyo valor promedio deberá ser de 2.5, en tanto **un valor menor** significaría que el entorno interno y externo sería poco favorable para la empresa (Peñañiel Nivelá, Acurio Armas, Manosalvas Gómez, & Burbano Castro, 2020). Un valor mayor, en consecuencia, significará que los entornos son favorables para el desarrollo eficaz de la empresa.

#### 2.3.1 Matriz MEFE

**Tabla 2 Matriz MEFE**

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Oportunidades</b>			1,83
Crecimiento de la industria aeronáutica	0,09	1	0,09
Aumento de clientes para el sector de consultoría y auditoría aeronáutica	0,08	4	0,32
Innovación de Infraestructura	0,02	2	0,04
Subsidios nacionales	0,02	2	0,04
Subsidios de organizaciones	0,01	2	0,02
Alianzas con otras empresas de consultoría aeronáutica	0,06	4	0,24
Mercado novedoso e inexplorado	0,09	4	0,36

Reestructuración organizacional de la aeronáutica civil	0,08	3	0,24
Acuerdo IATA	0,06	2	0,12
Necesidad de capacitación de talento humano	0,09	4	0,36
<b>Amenazas</b>			0,74
Restricción presupuestal	0,02	2	0,04
Recortes presupuestales	0,04	1	0,04
Perdida de personal capacitado	0,09	1	0,09
Falta de aptitud laboral de los consultores	0,08	3	0,24
Surgimiento de empresas que ejerzan las funciones propias de CAEF Consulting Group	0,09	3	0,27
Ausencia de contactos interempresariales	0,01	4	0,04
Fluctuación de precios por consultoría	0,01	2	0,02
<b>Valor ponderado</b>			2,57

**Fuente:** Elaborado con base en (Fred R., 2013)

La matriz obtuvo como valor promedio 2,57, donde las oportunidades representaron un 1,83 y las amenazas, 0,74. Por supuesto, esto indica que los factores externos son favorables para el desarrollo eficaz del negocio. En correspondencia con estas cifras, el proyecto de negocio viable, pues las oportunidades dadas son favorables para su desarrollo y las amenazas no constituyen mayor riesgo. Entre las oportunidades de mayor magnitud se encontró el crecimiento de la industria aeronáutica, la incursión en un mercado nuevo e inexplorado, así como la necesidad de capacitación en las empresas del sector. Las amenazas de mayor incidencia fueron el surgimiento de empresas que ejerzan las funciones propias de CAEF Consulting Group, la pérdida de personal capacitado, y la falta de aptitud laboral de consultores.

### 2.3.2 Matriz MEFI

Para el desarrollo de la matriz MEFI se tuvieron en cuenta informes del sector aeronáutico en los cuales se muestra con cifras el desempeño, el desarrollo, nivel de innovación, crecimiento y limitaciones. En particular, se tuvieron en cuenta los informes de gestión de la Aeronáutica Civil (2021); del Departamento Nacional de Planeación (2017); y del Ministerio de Defensa (2018). A partir de ellos análisis planteados en estos informes y documentos, se establecieron los rangos y de calificación y valores.

**Tabla 3 Matriz MEFI**

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Fortalezas</b>			1,66
Liderazgo estratégico para empresas del sector aeronáutico	0,07	3	0,21
Hay iniciativas gubernamentales para la adopción de la normativa vigente	0,09	4	0,36
Hay interés de la comunidad aeronáutica por adelantar procesos de adopción de la normativa vigente	0,09	4	0,36
Capital humano capacitado para auditorías y consultorías	0,05	2	0,1
Posibilidad de reestructuración organizacional	0,03	4	0,12
Posibilidad de reestructuración mercantil	0,03	3	0,09
Se cuenta con el apoyo administrativo de la Aerocivil	0,09	4	0,36
Se cuenta con apoyo en talento humano de la Aerocivil	0,02	3	0,06
<b>Debilidades</b>			0,86
Incumplimiento del ordenamiento jurídico	0,08	2	0,16
Falta de interrelación entre empleados y consultores	0,09	1	0,09
Debilidad administrativa para la implementación	0,07	1	0,07
Falta de coordinación en la aplicación de políticas	0,08	3	0,24
Desarrollo asincrónico entre consultoría y ejercicio laboral	0,07	2	0,14
Infraestructura deficiente	0,04	2	0,08
Ausencia de organismos de control de calidad	0,04	2	0,08
<b>Valor ponderado</b>			2,52

**Fuente:** Elaborado con base en (Fred R., 2013)

La matriz obtuvo como valor promedio 2,52, donde las fortalezas representaron un 1,66, mientras las debilidades un 0,86. Por supuesto, esto indica que los factores internos son favorables para el desarrollo eficaz del negocio. Se destaca que actualmente el sector del transporte aéreo representa un gran aporte a la economía del país. Según cifras presentadas por IATA (2019), el sector cuenta con más de 600.000 empleados, y un aporte de 7,5 billones de valor agregado al PIB, lo cual representa el 2,7%.

En correspondencia con estas cifras, el proyecto de negocio viable, pues las fortalezas del proyecto son favorables para su desarrollo y sus debilidades no constituyen un factor de

riesgo considerable. Cabe reconocer que desde el 2019 la ANDI viene liderando la conformación del Comité Aeroespacial con la participación de la Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana (CIAC), Airbus, SAAB, ACOLFA, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio de Defensa, la Aeronáutica Civil y asociaciones como ACOPAER, CAESCOL y CLARE. A partir de este tipo de enfoques asociativos se trata de orientar el desarrollo de nuevos planes que impulsen el desarrollo de la industria, que permitan mejorar en lo que tiene que ver con la generación de empleo, y que permitan además favorecer la actualización de los Reglamentos Aeronáuticos de Colombia.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que uno de los objetivos estratégicos de la Aeronáutica Civil ha sido el de fortalecer el desarrollo de unidades integrales prestadoras de servicios aeroportuarios descentralizadas que ayuden a mejorar el crecimiento del transporte aéreo en Colombia. En este sentido, se destaca la importancia de impulsar el apoyo de empresas privadas que ayuden a mejorar los diversos procesos de los cuales depende el crecimiento de la industria.

De esta manera, entre las fortalezas que mayor impacto tienen en el proyecto, se encontró el apoyo administrativo de la Aerocivil, el interés de la comunidad aeronáutica por adelantar procesos de adopción del pacto IATA y las iniciativas gubernamentales para la adopción de la normativa vigente. En lo que respecta a las debilidades, aquellas con mayor incidencia son la falta de interrelación entre empleados y consultores, la falta de coordinación en la aplicación de políticas y el incumplimiento del ordenamiento jurídico.



### 3. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL ENTORNO

Como parte del proceso de creación de empresa es identificar el sector en el cual el proyecto empresarial tendrá lugar, nos ocuparemos de abordarlo por medio de un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTEL), que se ven implicados en la creación de CAEF Consulting Group. Así mismo, se abordarán las 5 Fuerzas de Porter, con el objetivo de identificar el entorno en el cual tendrá lugar el desarrollo operativo de la empresa. Igualmente, importante será la Estrategia del Océano Azul, la cual nos permitirá identificar la capacidad del proyecto empresarial de explorar nuevos mercados y finalmente, la matriz DOFA, donde se expondrá el perfil de la empresa.

#### 3.1 Análisis PESTEL

En el anexo 1 se muestra la matriz PESTEL. Dentro de los hallazgos más relevantes se destacan los siguientes:

- **Político:** El proceso de apertura de fronteras iniciado ya hace varios años (1989-1994, 2002, 2011) especialmente en el gobierno de Cesar Gaviria, conocido como la apertura económica, así como la firma de tratados de libre comercio, ha venido proponiendo retos cada vez mayores a las empresas del sector aeronáutico civil en Colombia, así como a la infraestructura aeroportuaria que debe soportar el creciente aumento de la flota. Aunado a lo anterior, actualmente se evidencia una tendencia clara en políticas estatales como el llamado plan estratégico aeronáutico 2030 (Aeronáutica Civil, 2019) el cual busca incrementar las operaciones aéreas en Colombia, movilizándolo en el 2030 100 millones de pasajeros, claramente esta política se alinea con los objetivos de la empresa (CAEF Consulting Group), ya que se ha venido incentivando la entrada de un número mayor de empresas para apoyar el crecimiento del sector. Estas políticas como el llamado plan estratégico entre otras generaran nuevas posibilidades para prestar diversos tipos de servicios asociados a la capacitación y a la asesoría. También cabe resaltar que el nuevo cambio normativo el cual deriva de acuerdos multinacional de seguridad aérea firmados desde 2011, alineados a la política de apertura económica, requieren que las organizaciones actualicen sus procesos con estándares internacionales que permite una mayor competitividad. Es donde CAEF Consulting Group visualiza su oportunidad de

negocio apoyando a las empresas en el cumplimiento de los nuevos requisitos, mejorando su competitividad en el mercado.

- **Económico:** De acuerdo con el informe de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA por sus siglas en inglés) del 2018 (IATA, 2018), Colombia tenía un crecimiento del sector aéreo que aportaba US \$2.2 mil millones al PIB. En total, el 2.7% del PIB del país en el 2018 era sustentado por el transporte aéreo y los turistas extranjeros que llegaban por vía aérea. Sin embargo, durante el 2020 y debido a la pandemia el sector aéreo fue uno de los más afectados generando pérdidas de ingresos a las aerolíneas proyectadas entre US\$200.000 - US\$300.000 millones de acuerdo con la IATA (Santa María, 2020). Por otra parte, de acuerdo con la Aeronáutica Civil, el país ya tiene un 90% de recuperación en la aviación doméstica y casi dos terceras partes en la aviación internacional (Portafolio, 2021). Por lo anterior y teniendo en cuenta esta recuperación, es clave CAEF Consulting Group genere valor a las empresas mediante una oferta de servicios diferenciadora que garantice un adecuado nivel de satisfacción a los clientes, pese a los desafíos que enfrenta el sector debido al panorama complejo luego de la pandemia por COVID-19. Ya que se estima que debido a la pandemia del COVID las empresas que hacen parte del sector enfrentan un panorama complejo, por lo anterior, solo hasta dentro de tres años (Vanguardia, 2020), el sector volverá a tener la misma rentabilidad obtenida en el 2019, razón por la cual, es clave orientar estrategias eficientes de innovación para el sector. Por ello se busca que las empresas que actualmente se encuentran ofreciendo los servicios en el sector aéreo no inviertan más en capital humano para el cumplimiento de los nuevos estándares establecidos en la normativa regulatoria aeronáutica vigente, si no que por el contrario este capital altamente especializado y conocedor del mercado se enfoque en crear nuevas estrategias de negocio, mientras otra organización (CAEF Consulting Group) actualiza, capacita y mejora los procesos de las organizaciones para asegurar el cumplimiento legal y mejorar su competitividad.
- **Social:** De acuerdo con el informe de la IATA del 2018 (IATA, 2018), Colombia generaba 600 mil empleos los cuales eran sustentados por el sector aéreo antes de la pandemia, con la pandemia el sector aéreo que fue uno de los más golpeados se

perdieron alrededor de 36.000 empleos (Mendoza, 2020). En el 2021 se han venido reactivando las actividades económicas y turísticas en todo el mundo, lo cual es una buena oportunidad para impactar con servicios novedosos a las empresas aéreas, que deben prestar un servicio cada vez de mayor eficiencia para satisfacer las necesidades de los consumidores. Desde el momento que el gobierno empezó a abrir la economía el sector aéreo aún no tiene el mismo empuje de crecimiento que se tenía antes de la pandemia. Esto se evidencia con las estrategias que deben diseñar las aerolíneas para traer nuevos consumidores, sin embargo, desde la perspectiva de este modelo de negocio, lo fundamental es que el capital humano con el que cuentan las empresas pequeñas del sector se mantenga y se enfoquen en buscar nuevos modelos de negocio y mercado, para ello los empresarios deben buscar a través de la aeronáutica civil nueva conectividad con otras regiones para así poder mover más pasajeros fuera de las aerolíneas, teniendo como base esa búsqueda de mercado estos deben dejar a CAEF Consulting Group la tarea de actualizar la organización en la normatividad.

- Tecnológico: Luego del COVID-19 y con el objetivo de disminuir costos haciendo más rentable la operación de las compañías y a la vez más eficiente su infraestructura, al igual que el recurso humano generando valor para el cliente final, se presentan algunas innovaciones en el sector de servicios aeronáuticos entre las que se pueden encontrar entre otras: Business Intelligence (BI), Internet de las cosas (IoT), almacenamiento en la nube, inteligencia artificial. El uso de esta nueva tecnología permite crear un diferencial competitivo, optimización y soporte al cliente, perfil del consumidor y una adecuada toma de decisiones. Para CAEF Consulting Group la aplicación de estos nuevos desarrollos tecnológicos en la prestación de servicios de actualización normativa a las empresas del sector aéreo permite crear un factor diferenciador ya que manejar estos desarrollos tecnológicos ayudan a que los empresarios tomen decisiones más eficientemente y en tiempo real. Por lo tanto, es preciso contar con sistemas de información que permitan llevar un buen registro de los clientes y una adecuada sistematización a los procesos de la organización aérea para así optimizarlos con base a la normatividad.

- **Ambiental:** La tendencia a nivel mundial es reducir la huella de carbono que generen la industria aérea tomando acciones como: i). la utilización de biocombustible buscando reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>; ii). aeropuertos carbono neutral; iii). nuevos materiales abordo tales como materiales de origen vegetal; iv). aviones más eficientes; v). nuevos procedimientos (nueva tecnología a la navegación aérea); y vi). reciclaje (Larenas, 2020). Teniendo en cuenta lo anterior y con el fin de ofrecer un servicio diferenciador, la capacitación y asesoramiento ofrecida por CAEF Consulting Group también se enfocará en temas ambientales, teniendo en cuenta que la mitigación de impactos negativos al medio ambiente se establece como uno de los pilares centrales del desarrollo de cualquier tipo de negocio. Es claro para el sector aeronáutico el alto impacto que sus procesos documentales generan sobre el medio ambiente debido al alto consumo de papel, ya que toda la documentación debe estar disponible y ser de fácil acceso para cuando sea requerida por parte de la autoridad. Por otra parte, la normatividad prevé que el consumo de papel y demás insumos que soportan las auditorias se puede reducir si las compañías demuestran procesos confiables y seguros para salvaguardar y evitar alteraciones a la información, adicional a lo anterior, las nuevas aeronaves que ingresan al sector aéreo son tecnológicamente más avanzadas permitiendo que la información pueda ser almacenada en nubes digitales casi en tiempo real. CAEF Consulting Group explorará cuales sistemas de manejo de la información ofrecen la seguridad que la normatividad requiere, para así asesorar a las empresas a que adopten procesos tecnológicamente más eficientes y seguros en el manejo de la información, que a su vez ayuden a reducir la huella de carbono de cada organización que cuente con el servicio de CAEF, creando un factor diferenciador alineado con las tendencias de cuidado y preservación del medio ambiente.
- **Legal:** El marco legal de aviación en Colombia inicio con la Ley 12 de 1947 que avalo los suscrito en los artículos 37 y 38 de la Convención de Chicago de 1944. El código de Comercio en la Parte II del libro Quinto establece los Reglamentos Aeronáuticos de Colombia – RAC, que fueron desarrollados con base a los 19 anexos del Convenio de Chicago. En 1998 la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) mediante un memorando de entendimiento con la Comisión Latinoamericana de

Aviación Civil (CLAC) desarrollaron el Sistema Regional de Cooperación para la Vigilancia de la Seguridad Operacional (SRVSOP), el cual uno de los componentes es la unificación de los reglamentos de los estados miembros del CLAC con lo cual Colombia suscribió el 26 de julio de 2011 un memorando de entendimiento con el SRVSOP para armonizar los RAC con los Reglamentos Aeronáuticos Latinoamericanos (LAR). Teniendo en cuenta que la normatividad aeronáutica es el principal componente legal para que la industria opere de manera segura y ofrezca los servicios con la están autorizado a prestar, por ello y de acuerdo con los memorando de entendimiento suscritos con el CLAC si las organizaciones aéreas no actualizan sus procesos con los estándares internacionales, la Aeronáutica Civil en usos de sus facultades constitucionales puede suspender las empresas del sector con lo que conllevaría a la liquidación y cierre de la misma. Por ello CAEF Consulting Group visualizo que las organizaciones no tienen presente el cambio normativo y como este cambio afecta a los procesos que ya tienen establecidos, CAEF ofrece personal altamente competente en estos cambios y ayudan a que las organizaciones realicen esta actualización con los beneficios de un equipo interdisciplinario.

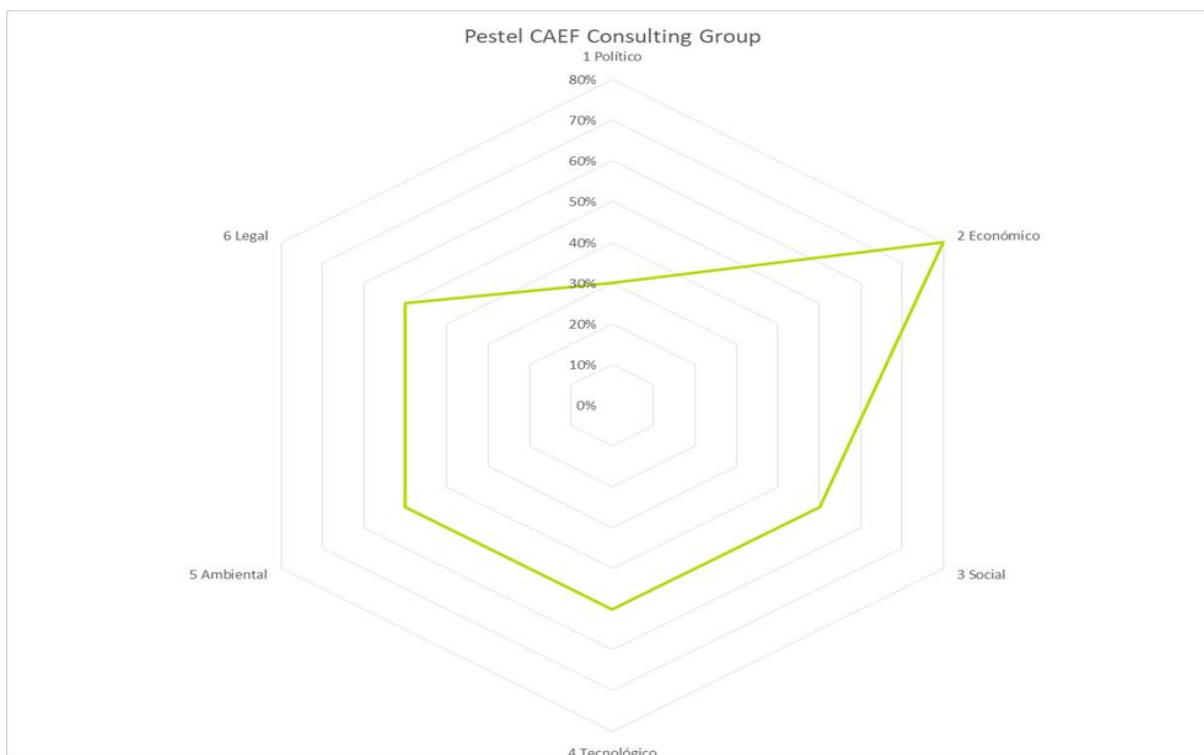
Es posible constatar que el riesgo de mayor magnitud en el desarrollo de la empresa CAEF Consulting Group resulta ser el factor económico, esto debido a las grandes complejidades que la pandemia de la COVID – 19 ha traído consigo al sector aeronáutico, fenómeno que ha requerido de un gasto económico bastante relevante y que ha encaminado a muchas empresas a situaciones de quiebre y cierre total. En consecuencia, es el factor económico en torno a la afectación que han tenido las empresas, aquel que permea el mayor riesgo para el desarrollo adecuado de CAEF Consulting Group.

A continuación, se revisan los riesgos derivados del análisis PESTEL y se establecen los valores de cada elemento.

Categorías	Cód Riesgo	Riesgos	Probabilidad		Impacto		Calificación Probabilidad / Impacto	Manejabilidad		Calificación Final
			Contexto	Ocurrencia	Impacto	Directo / Indirecto		Manejabilidad	Afectación	
Entorno	1	Político	Positivo	Baja	Medio	Directo	3 50%	No Necesario	No Necesario	3 30%
	2	Económico	Negativo	Alta	Mayor	Directo	1 80%	Baja	Impacto	1 80%
	3	Social	Favorable	Alta	Mayor	Indirecto	3 50%	Alta	Impacto	3 10%
	4	Tecnológico	Positivo	Baja	Moderado	Indirecto	3 50%	Alta	Impacto	3 50%
	5	Ambiental	Impredecible	Baja	Menor	Indirecto	3 50%	media	Impacto	3 10%
	6	Legal	Negativo	Medio	Medio	Directo	3 50%	Baja	Impacto	3 50%
<b>Nivel de Riesgo</b>							1 80%			1 80%
<b>Probabilidad de Ejecución</b>							1 20%			1 20%

**Figura 1. Análisis de los Resultados de PESTEL de acuerdo con el impacto al proyecto**

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 2 Diagrama de cuál entorno afecta más al proyecto**

**Fuente:** Elaboración propia.

Es posible constatar que los riesgos de los elementos legales, ambientales, económicos, tecnológicos y sociales no representan más de un 30%, esto indica que la relación de la empresa con estos componentes no supone un impedimento para su desarrollo, por el contrario, estos valores suponen un entorno favorable para que la empresa se

desempeño de maneras redituables y eficaces. No obstante, el riesgo del factor económico se encuentra en el 80%, esto es, casi la totalidad de la escala. Por estos motivos, es necesario desarrollar estrategias redituables, enfocadas en la obtención de ganancias económicas que permitan solventar las complejidades derivadas de las crisis financieras de las empresas del sector, para ello se convendrá un precio justo que se acople a las necesidades de ambas partes. En suma, se trata de un negocio viable que puede tener incidencia en múltiples factores y niveles del sector aeronáutico.

### 3.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



*Figura 3. Las cinco fuerzas de Porter*

**Fuente:** Elaboración Propia

Comprender y enfrentar a la competencia resulta fundamental para esperar un desarrollo eficaz y efectivo de una empresa, el poder evaluar cada uno de los entornos implicados en el ejercicio de sus labores, es clave para desarrollar estrategias que brinden un lugar relevante en el mercado (Porter, 2008).

### **3.2.1 Negociación con proveedores**

Según (Porter, 2008) el poder de los proveedores pueden capturar la mayor parte del valor de la idea de negocio, analizando este poder, se debe considerar que la idea de negocio es una empresa consultora, por lo cual, el primero que se va analizar es el proveedor tecnológico, cuando se analiza desde la perspectiva tecnológica se refiere a sistemas de cómputo, impresoras y demás equipos de oficina, lo cuales estos equipos en el mercado tecnológico hay muchos proveedores, Panamericana, Unilago, Éxito o también compañías que alquilan los equipos y se puede establecer un contrato con ello para soporte y renovación. El segundo proveedor son las personas o el conocimiento que estas personas tiene que aportar a la idea de negocio, este grupo de personas que tiene el conocimiento aeronáutico para desarrollar mejores proceso a las organizaciones a las cuales tenemos proyectado que van a hacer nuestros clientes, en estos momentos de coyuntura se puede negociar con estas profesionales ya que en el sector aéreo la pandemia generada por el COVID-19 desencadeno (Redacción Economía con información de agencias, 2020), por lo cual genero mucha demanda de profesionales altamente capacitados para negociar con ellos la posibilidad de ser vinculados a la idea de negocio, sin embargo, se debe establecer una estrategia en el cual estos proveedores de conocimiento no se vuelva una competencia, para esto antes de establecer vínculos con ellos, se deben establecer acuerdos de confidencialidad para evitar que estos se conviertan en competidores más adelante.

### **3.2.2 Negociación con los Compradores**

La segunda fuerza a desarrollar para la idea de negocios, es el poder de negociación con los compradores, la idea de negocio es una empresa de consultoría que se va a negociar con los futuros clientes la actualización de la empresa a la normatividad aeronáutica, la cual, es necesario para ellos poder seguir prestando el servicio, por ello es importante que estos clientes los cuales son empresas que según el Reglamento Aeronáutico se conforman como empresas de a) Servicios Aéreos Comerciales de Servicios Público de Transporte Aéreo No Regular; b) Servicios Aéreos Comerciales de Servicios Publico de Trabajos Aéreos Especiales; c) Centros de Mantenimiento Aeronáutico y d) Escuelas de Formación Técnicas Aeronáuticas, para seguir prestando el servicio deben estar acordes con la normatividad vigente, con ellos se pueden negociar desde mejoramiento de los procesos que tienen, hasta



generar nuevos modelos de negocio dentro de la industria. En esta idea de negocio que se presenta, donde es claro el cambio normativo, nuestros compradores tendrán siempre dos opciones; 1) la opción interna, donde los mismos colaboradores de la organización realizan la actualización normatividad, pero de esto deriva que no hay mejorar en los proceso y adicional genera sobre carga laboral a los mismos colaboradores por lo cual este proceso puede ser más demorado; la 2) opción es contratar una empresa consultora que se especializa en estos procesos de cambio, por lo cual está enfocado en mejorar los procedimientos internos como así tener una organización según los criterios normativos vigentes, lo cual, al ser externos pueden ayudar a generar procesos que ahorran dinero a largo plazo y gestionar una operación más segura que es donde los clientes de la organización buscan al momento de contratar el servicio con ellos.

### **3.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores**

Para identificar el análisis estratégico que se desarrolla para nuevos competidores, estos pueden ser las mismas personas que como proveedores se pueden convertir en competidores, ya que lo que la idea de negocio es el conocimiento de la normatividad aeronáutica y la experiencia de estar en el medio, por lo cual, con esto en mente y a la falta de oportunidades laborales este personal pueden ser los más grandes competidores de la idea de negocio.

Una de las estrategias para contener estos nuevos competidores es demostrar a los clientes que nuestra empresa además de realizar mejorar a los procesos de la organización, también lo desarrolla en menor tiempo, acompaña a la organización durante todo el desarrollo de la actualización, y puede ayudar a establecer certificaciones internacionales para así que lo clientes deseen expandir el negocio que tienen, es de conocer que en estos momentos que se vive actualmente de pandemia generada por el COVID-19, es prescindible establecer más contactos, ya que hacer un sector muy pequeño y donde todos pueden obtener referencias, la diferenciación será la calidad y la rapidez con que una empresa se certifique en la nueva normatividad.

En este sentido, la propuesta está acompañada de un proceso de innovación tecnológica, a través del uso de sistemas de información, ya que permiten realizar de modo

automático, ágil y sencillo, procesos que anteriormente se realizan de manera automática, con el fin de simplificar las tareas de recopilación de una información coherente con las necesidades de la empresa. En este sentido, por medio de los sistemas de información se incrementa la calidad de las funciones directivas y gerenciales, apoyando el desarrollo de las organizaciones a partir de una base confiable de información y conocimientos debidamente procesados.

La empresa enfrentar los retos de un entorno cambiante y dinámico, deben preocuparse por generar y adquirir nuevos conocimientos que ayuden a fortalecer sus habilidades para la innovación, con el fin de alcanzar un mejor posicionamiento y una mayor competitividad, a través de los sistemas de información. Los objetivos que se persiguen mediante la implementación de un sistema de información orientado a la atención del cliente para la empresa son:

- Lograr que la empresa cuenta con un sistema estructurado de gestión, apoyado por el desarrollo de un software especializado que permite evitar atrasos y pérdidas de tiempo.
- Apoyar efectivamente los procesos de toma de decisión mediante la implementación del software.
- Favorecer la integración y articulación de los conocimientos de los responsables del proceso.
- Mejorar la dinámica entre los subprocesos.
- Promover un mejor flujo e interrelación de la información, brindando la posibilidad para que cada responsable conozca de manera ágil cualquier decisión o cambio importante al interior del proceso.
- Se mejoran los procesos de comunicación para que todos los miembros del equipo de trabajo conozcan la forma en que se pueden orientar las funciones y las estrategias conforme a los nuevos datos que son procesados.

### **3.2.4 Amenaza de productos Sustitutos**

El análisis de la amenaza de nuevos sustitutos se realizó desde la perspectiva del servicio de consultoría que CAEF Consulting Group ofrece a las organizaciones, bajo este enfoque de servicio se efectuó la validación de un posible producto (servicio) sustituto, evidenciando al interior de las organizaciones, que estas cuentan con el capital humano para realizar la actualización normativa, el cual, es el principal servicio que ofrece CAEF Consulting Group, por ello, para el proyecto esto generaría la posible pérdida de clientes. Sin embargo, se evidencia también que la utilización del personal propio podría generar a las organizaciones pérdida de valor, ya que la actualización de la normativa con su propio personal por no ser este dedicado de tiempo completo a esta tarea, conlleva un mayor tiempo en el cumplimiento de la normativa e igualmente podría generar reprocesos por no contar con tiempo suficiente para la gestión ante la autoridad aeronáutica lo que impide la validación más oportuna de los procesos y procedimientos actualizados. Para contrarrestar esta posible pérdida de clientes se planteó que uno de los factores diferenciadores del portafolio de servicios ofrecido por CAEF es el apoyo al personal humano de las organizaciones en optimizar los procesos que ya conocen mejorando la eficiencia de la organización para el cumplimiento normativo, y su posterior aseguramiento en los seguimientos periódicos que se realizan cada dos (2) años, lo que les permitirá poder optar por certificarse a nivel internacional para poder captar más clientes. Adicional la normatividad establece que estas organizaciones deben contar con auditorías independientes para evaluar el estado de su cumplimiento normativo, por ende, este es un gran atractivo para las organizaciones que contraten el proceso de actualización y seguimiento con la empresa y así tener un aliado en CAEF que los acompañara ante requisitos normativos nuevos.

### **3.2.5 Rivalidad entre Competidores**

La última fuerza a analizar es la rivalidad de los competidores, dentro del sector aeronáutico los rivales para esta idea de negocio son las mismas organizaciones que a través de los colaboradores realicen este proceso y ofrezcan el servicio a otras compañías, al igual que consultores a manera independiente ofrezcan el servicio que la organización desea realizar a las organizaciones del sector aeronáutico antes descritas, por ello, en este momento no hay

competidores porque no había la necesidad que actualmente las organizaciones requieren para estar acorde con la normativa aeronáutica.

### 3.3 Estrategia del Océano Azul

#### 3.3.1 Recopilación de Información

Según la información recabada por la investigación, no sólo se encontró que los actores suscritos a los procesos de actualización y optimización de las empresas del sector aeronáutico se encuentran interesados en un servicio de consultoría y auditoría que permita a su personal capacitarse frente las normativas vigentes para obtener una certificación, sino que el mercado de consultoría y auditoría aeronáutica es aún un mercado inexplorado, por lo cual se constituye como una oportunidad para crear modelos de negocio redituables que contribuyan a la optimización y mejoramiento de las empresas del sector aeronáutico que operan las modalidades de taxi aéreo, escuelas de aviación y talleres aeronáuticos. Así mismo, como principales

#### 3.3.2 Matriz ERIC

*Tabla 4. Matriz ERIC*

Eliminar	Reducir
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos comerciales que no hayan adoptado la nueva normativa aeronáutica.</li> <li>Empresas sin certificación en las modalidades de taxi aéreo, escuelas de aviación y talleres aeronáuticos.</li> <li>Personal no capacitado para la implementación de la normativa aeronáutica vigente.</li> <li>Viejas prácticas operativas, de instrucción, entrenamiento y requisitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo en la implementación de la normativa vigente.</li> <li>Brecha comercial entre empresas del sector aeronáutico.</li> <li>Impacto económico y organizacional del COVID – 19.</li> <li>Ineficacia en la implementación de la normativa vigente.</li> </ul>
Incrementar	Crear
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones entre empresas del sector aeronáutico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas con capacidad de adaptarse a las reglamentaciones nacionales e internacionales aeronáuticas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones entre empresas y la Aeronáutica Civil de Colombia</li> <li>• Capacidades y aptitudes del personal para aplicar efectivamente las normativas vigentes.</li> <li>• Negocios en el sector que brinden consultoría y auditoría para la capacitación de personal en la implementación de la normativa vigente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con capacidad de adaptarse a las reglamentaciones nacionales e internacionales aeronáuticas.</li> <li>• Empresas que pueden mejorar la gestión del conocimiento a través de innovación tecnológica ligada a sistemas de información.</li> <li>• Estrategias y herramientas de cumplimiento de las normativas operativas, de instrucción, entrenamiento, y demás requisitos.</li> <li>• Desarrollar auditorías de seguimiento para verificar el cumplimiento de la norma mediante componentes tecnológicos.</li> <li>• Modelos de negocio redituables centrados en la consultoría y auditoría de empresas del sector aeronáutico para la capacitación de personal en la implementación de normativas.</li> </ul>
--	---

**Fuente:** Elaboración con base en (Lozano Luna, 2018)

Es posible identificar aquí elementos que nos permiten a nivel internacional y nacional, aumentar el impacto de las empresas del sector aeronáutico encargadas de los servicios de taxi aéreo, escuelas de aviación y talleres aeronáuticos (Lozano Luna, 2018). En la medida en que interpretamos el sector del mercado en el que se ubican las lógicas de diferenciación de la empresa con las otras entidades encargadas de abordar estos fenómenos, podemos figurarnos su incidencia en el mercado, entendiendo las áreas de oportunidad que la empresa puede aprovechar para su constante crecimiento y mejoramiento (Lozano Luna, 2018), fundamental frente a los contextos de inadaptabilidad de la normativa vigente (Redacción Economía con información de agencias, 2020), así como el impacto de la pandemia en las empresas del sector aeronáutico (Bandera Aguilar, 2020). Por tanto, nos provee de herramientas para prever la viabilidad del proyecto empresarial.

### 3.3.3 Innovación en Valor

En razón de los constantes cambios normativos que se han efectuado a las RAC de la Aeronáutica Civil, con el objetivo de generar procesos armónicos de implementación de reglamentos aeronáuticos, en concordancia con las determinaciones de la UAEAC, para adaptar el marco normativo aeronáutico de Colombia a los parámetros y criterios establecidos por las Regulaciones Aeronáuticas Latinoamericanas propuestas por la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC), han sido desarrollados de maneras inefectivas que aún no permiten que las empresas del sector encargadas de los servicios de taxi aéreo, escuelas de aviación y talleres aeronáuticos. Este fenómeno no ha sido el único que ha permeado una dinámica de desactualización operativa, sino que las complejidades que supuesta la pandemia de la COVID -19, como causante de grandes estragos económicos y organizacionales en el sector, han convertido este proceso en un imposible, siendo un gran limitante de cara al compromiso establecido por el Gobierno Nacional con el SRVSOP, para la implementación de las modificaciones en los RAC 135 – 147 para las empresas del sector aeronáutico, que debe ser cumplido en un plazo de dos años desde 2019.

Así, CAEF Consulting Group, se ubica como una empresa enfocada en generar procesos de actualización y capacitación que permitan a estas empresas adquirir la certificación en torno a la normatividad aeronáutica vigente. Puesto que este proceso de adopción e implementación del marco normativo impuesto por la Aerocivil ha sido dificultoso, existe un gran número de entidades y trabajadores, cuya inoperancia en las actividades laborales, compaginadas con las modificaciones a las reglamentaciones, resulta inefectiva y perjudicial para la empresa. Por tal motivo, brindar consultoría y auditoría como formas de capacitación del personal, supone ingresar a un mercado inexplorado con potencialidades bastante relevantes.

Debido a que no existen empresas en el mercado que se dediquen a esta prestación de servicios frente a la implementación de la normatividad aeronáutica vigente para personal de empresas en las modalidades de taxi aéreo, escuelas de aviación y talleres aeronáuticos, resulta ser un modelo bastante viable. No sólo innova en términos de un mercado que jamás había tenido consultoría de para la adopción de normativas, sino que ofrece una valor añadido

al proceso de crecimiento organizacional y económico de una empresa, en concreto, construye entidades con talento humano capacitado para adaptarse a las nuevas regulaciones, brinda espacios para la certificación en normativas aeronáuticas, y generar procesos operativos con mayor efectividad y eficacia, procesos que repercuten finalmente en la prestación del servicio, y por tanto, en un beneficio social para aquella población que los utiliza.

Los beneficios de CAEF Consulting Group consisten ayudar a afrontar la coyuntura legislativa y de pandemia en el territorio colombiano a las empresas del sector aeronáutico en las modalidades de taxi aéreo, escuelas de aviación y talleres aeronáuticos, para generar modelos de negocio redituables en un mercado inexplorado, la consultoría en normativa aeronáutica. Así mismo, permite que las empresas prosigan en sus desarrollos operativos, pues la certificación evita que sus organizaciones sean sancionadas o cerradas, por lo cual, representa un beneficio económico para las empresas que opten por estos servicios. Se trata de una propuesta novedosa, cuya incidencia en el sector, supone una gran ventaja para adaptarse a las problemáticas actuales del sector aeronáutico.

### 3.3.4 Esquema de Seis Caminos

*Tabla 5. Esquema de seis caminos*

	Océano Rojo	Océano Azul
<b>Industria</b>	No existe competencia en la consultoría a empresas aeronáuticas en el país.	Se percibe un mercado nuevo e inexplorado con muchas potencialidades.
<b>Grupo Estratégico</b>	No existen empresas que hagan parte de procesos estratégico de implementación de la normativa vigente.	Abarca todas las empresas de aeronáutica en el sector nacional.
<b>Grupo de Compradores</b>	No se limita la prestación del servicio a empresas aeronáuticas, sino a todos los actos implicados.	Abarca a todos los actores involucrados en el proceso de implementación de la normativa vigente.
<b>Alcance de la Oferta de Productos y Servicios</b>	Por el momento la empresa se encuentra limitada a brindar sus servicios en el contexto nacional.	Se explora la posibilidad de realizar procesos de capacitación aeronáutica a nivel internacional, incluyendo nuevas

		metodologías de aprendizaje continuado.
<b>Orientación Funcional</b>	No se limita al carácter redituable de la empresa.	Crea espacios de mejoramiento a nivel operativo, empresarial, económico, social y político.
<b>Tiempo</b>	No sólo se limita a la coyuntura dada por la necesidad de implementar la normativa vigente.	Explora las consecuencias de la pandemia, la necesidad operativa y las dinámicas políticas actuales, como parte de su prestación de servicio

**Fuente:** Elaboración con base en (Lozano Luna, 2018)

Por lo tanto, encontramos que la estrategia de CAEF Consulting Group se centra en el océano azul, pues su objetivo principal es el de crear un nuevo mercado, a saber, el de las consultorías y auditorías para la capacitación de personal para las empresas del sector aeronáutico que operan en las modalidades de taxi aéreo, escuelas de aviación y talleres aeronáuticos. Principalmente, encuentra un sector de la industria que aún es nuevo e inexplorado, también hace parte de un grupo estratégico que propende implementar de manera efectiva las nuevas regulaciones de la Aerocivil. Tiene por objetivo a un mercado con grandes potencialidades, y con un número considerable de clientes potenciales.

En lo que respecta al alcance de su oferta de productos y servicios, CAEF Consulting Group se constituye como una empresa con capacidad de operar internacionalmente, debido a su viabilidad financiera. Por lo tanto, se enfoca en producir espacios de capacitación para el mejoramiento y optimización del personal de las empresas aeronáuticas que requieren certificación en la normativa vigente, es decir, abre la posibilidad de replantear los objetivos y orientaciones de la industria de manera flexible. Además, también es preciso garantizar la continuidad de los clientes y la recompra, a través de servicios de asesoría y capacitación que les permitan mantenerse actualizadas frente a los cambios normativos en el entorno, además de las adaptaciones que deben generar para enfrentar los retos que se establecen en el plano social, económico, legal y ambiental.

Finalmente, en lo que refiere al tiempo, abarca por el momento la problemática de capacitación de los RAC 135 – 147 en las empresas del sector aeronáutico, no obstante, el



carácter contextual de la prestación de servicios y productos para estas empresas no es exclusivo de este periodo de tiempo, sino que es susceptible de extenderse, debido al carácter novedoso del mercado de consultorías en normatividad aeronáutica.

La estrategia del océano azul nos permite posicionar a la empresa en un sector de desarrollo donde la competencia no sea un factor negativo, e incluso, donde este sea irrelevante, pues el crecimiento sostenible y redituable de la empresa dependería de la capacidad que esta tiene para abrir nuevos nichos de mercado, tanto en los sectores de la economía, como en torno a poblaciones objetivo, concretas (Lozano Luna, 2018).

### **3.4 Matriz DOFA**

A continuación, se muestra la matriz DOFA, con el fin de describir los elementos de mayor incidencia para la estructuración adecuada de la empresa, con el objetivo de participar efectivamente del mercado como una empresa que tiene impacto en la población y genera procesos rentables que presentan beneficio y posibilidad de crecimiento.



**Figura 4 Matriz DOFA**

**Fuente:** Elaboración propia.

Las debilidades de la empresa son principalmente de naturaleza administrativa y motivacional, se tratan de complejidades que pueden surgir en torno a la capacidad de los individuos de trabajar cooperativamente para la capacitación efectiva de todos, así como en relación con que las lógicas y dinámicas administrativas se respeten para el cumplimiento efectivo de este objetivo. No obstante, representan un riesgo bajo que no es comparable con las oportunidades identificadas en el modelo de negocio, principalmente enfocadas en la exploración de un nuevo mercado, la sincronización y armonización con los determinantes normativos vigentes y la actualización e innovación que se deriva de la implementación

adecuada de estas normas. Las amenazas operan en torno a los riesgos económicos y la reticencia de algunas organizaciones para trabajar de manera cooperativa con CAEF Consulting Group. Finalmente, las fortalezas son amplias, pero tienen lugar de manera específica en la innovación empresarial, el mejoramiento del capital humano, y la constante optimización y mejoramiento de los procesos comerciales de las empresas aeronáuticas, para enfrentar las complejidades del cambio en las normativas, y la crisis económica derivada de la pandemia.

A continuación, es importante definir las estrategias que se pueden implementar para reducir el impacto de las debilidades, crear nuevas oportunidades, Eliminar las amenazas e incrementar las fortalezas:

**Tabla 6. Estrategias**

<b>Debilidades</b>	Incumplimiento del ordenamiento jurídico	Enfocarse en el desarrollo de asesorías y capacitaciones integrales sobre el tema.
	Falta de interrelación entre empleados y consultores	Favorecer escenarios de aprendizaje colaborativo.
	Falta de coordinación en la aplicación de políticas	Escenarios participativos para compartir aprendizajes y experiencias.
	Desarrollo asincrónico entre consultoría y ejercicio laboral	Favorecer la coherencia entre la gestión del conocimiento y la práctica.
	Ausencia de organismos de control de calidad	Favorecer el desarrollo de la auditoría como una práctica constante de evaluación y vigilancia.
<b>Oportunidades</b>	Crecimiento de la industria	Favorecer el aprendizaje como motor de desarrollo.
	Aumento de clientes	Satisfacer las necesidades de los clientes por medio de la gestión del conocimiento
	Alianzas	Favorecer el aprendizaje a partir de experiencias.
	Reestructuración	Mayor necesidad de asesoramiento y capacitación.
	Capacitación de Talento Humano	Innovación tecnológica en el desarrollo de la capacitación
<b>Amenazas</b>	Restricción presupuestal	Planes de pago cómodos para las empresas
	Pérdida de personal capacitado	Desarrollo de esquemas de capacitación que promuevan el conocimiento como el principal activo.

	Falta de capacitación laboral de los consultores	Asesorías para todo el equipo de trabajo.
	Surgimiento de empresas que ejerzan las funciones propias de CAEF Consulting Group.	Generación de valor agregado e innovación tecnológica.
	Ausencia de contactos interempresariales.	Estrategias de publicidad y comunicación.
<b>Fortalezas</b>	Liderazgo estratégico	Adaptación a las nuevas necesidades del mercado.
	Interés de la comunidad	Creación de valor a partir de la propuesta de capacitación.
	Reestructuración organizacional	Necesidades de las empresas para mejorar su adaptación al cambio a partir del conocimiento.

**Fuente:** Elaboración propia

## 4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

### 4.1 Análisis y Estudio de Mercado

El propósito de estudio de mercado es examinar el sector aeronáutico en búsqueda de potenciales clientes y la viabilidad de ofrecer una empresa consultora para actualizar las organizaciones aéreas en la normatividad aeronáutica según el memorando de entendimiento suscrito por la Aeronáutica Civil y el SRVSOP. Como instrumento de recolección de datos se utilizará encuesta en línea a través de Microsoft Form, con lo cual ayudara a responder la pregunta problema ¿cuál es la factibilidad de generar un modelo de negocio de consultoría y auditoria aeronáutica para ayudar a las empresas de taxi aéreo, escuelas de aviación y organizaciones de mantenimiento a adoptar la nueva normativa aeronáutica por medio de procesos de asesorías?

Para ello es importante describir el perfil de los clientes potenciales a los cuales estará dirigido el servicio de la empresa. Cabe tener en cuenta que, para recopilar la información sobre las empresas afiliadas actualmente al sector aeronáutico, se realizó una petición al Grupo de Servicios Aerocomerciales. Lo anterior teniendo en cuenta que en la página Web de la entidad no se presenta esta información. Ante la petición, el día 22 de julio del 2021 la entidad envió un archivo en Excel de las empresas aéreas certificadas por la Aeronáutica Civil a la fecha. De este archivo se toma la información para la segmentación. A continuación, se presenta la ficha técnica:

**Tabla 7. Ficha técnica.**

<b>Solicitud información de empresas aéreas</b>	
Persona que responde	Loreta Sofía Montero Zuleta
Correo	loreta.montero@aerocivil.gov.co
Fecha	Jueves 22 de julio del 2021
Asunto	RV: Solicitud información de empresas aéreas – Fabián García
Cuerpo del correo	1062. Cordial Saludo: Adjunto archivo en Excel con la información Solicitada
Adjunto	Archivo de Excel
Hojas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector aeronáutico unificado</li> <li>• Regionales</li> <li>• Carga nacional</li> <li>• Carga internacional</li> <li>• Agrícola</li> <li>• Fotografías</li> </ul>

<b>Solicitud información de empresas aéreas</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambulancias</li> <li>• Centros de instrucción</li> <li>• Talleres</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

En primer lugar, es importante partir de la clasificación de los reglamentos Aeronáuticos de Colombia (RAC), que son definidos por la aeronáutica civil de la siguiente manera:

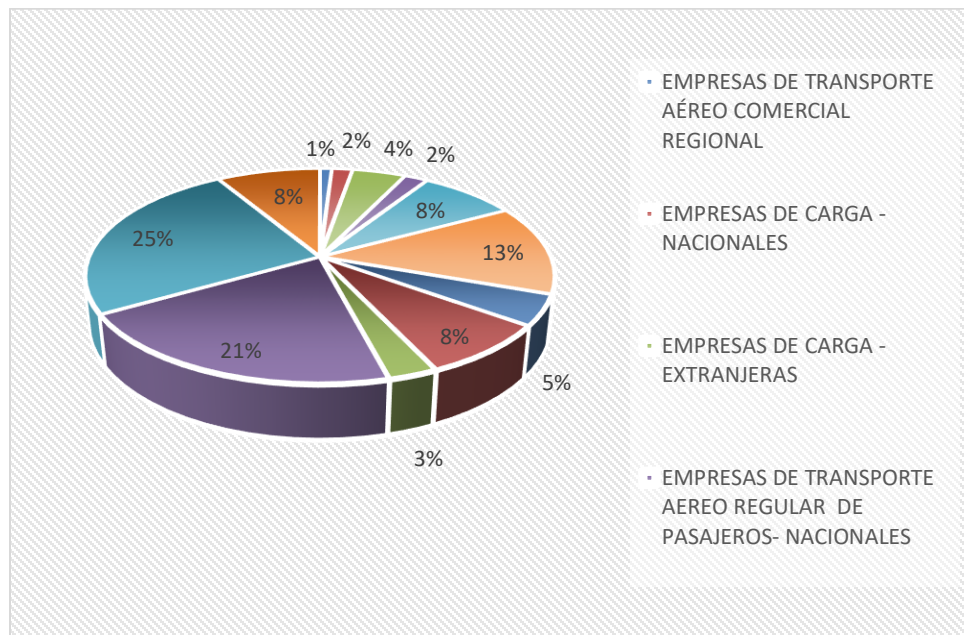
**Tabla 8. Clasificación RAC**

Normatividad	Descripción	Empresas Certificadas
<b>RAC 121</b>	Empresas de transporte aéreo comercial regional	4
	Empresas de carga – nacionales	7
	Empresas de carga – extranjeras	18
	Empresas de transporte aéreo regular de pasajeros-nacionales	8
	Empresas de transporte aéreo regular de pasajeros-extranjeras	33
<b>RAC 135</b>	Empresas de transporte publico aéreo no regular aerotaxi	<b>56</b>
	Trabajos aéreos especiales – ambulancias aéreas	<b>19</b>
<b>RAC 137</b>	Trabajos aéreos especiales – aviación agrícola	<b>33</b>
<b>RAC 138</b>	Trabajos aéreos especiales – aerofotografía y similares	<b>12</b>
<b>RAC 141, 142 y 147</b>	Centros de instrucción aeronáutica	<b>85</b>
<b>RAC 145</b>	Talleres aeronáuticos de reparación (TAR)	<b>103</b>
	Servicios de escala en aeropuerto (handling)	35
	<b>TOTAL</b>	<b>413</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar, existen un total de 413 empresas certificadas en Colombia la cual son vigiladas por la UAEAC mediante los RAC, que prestan diversos servicios aéreos de transporte de mercancía y de pasajeros, instrucción y mantenimiento aeronáutico. Es un tamaño de mercado amplio, que se caracteriza por la diversidad de empresas y de servicios que prestan en diferentes nichos del mercado. Por esta razón, se puede decir que es un mercado con buena proyección, cuyos servicios son totalmente necesarios para varias actividades de tipo comercial y de transporte.

A continuación, en la figura 5, se muestran el porcentaje de empresas que operan actualmente en el país en cada uno de los servicios autorizados por la UAEAC:



**Figura 5. Estudio del mercado**

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar, el 25% está constituido por empresas nacionales de transporte aéreo regular de pasajeros, seguida de las empresas extranjeras de transporte de pasajeros, con el 21%. También se destacan las empresas que prestan servicios de aerotaxi, con el 13%; las empresas de transporte aéreo regional 8%; y las empresas de carga nacionales 8%.

Para el desarrollo de la segmentación del mercado objetivo, es importante tener en cuenta los resultados del análisis del sector, en el cual se evidenció que la empresa que se pretende crear debe centrar la prestación de sus servicios en empresas pequeñas o no tan masivas, las cuales se dedican a satisfacer las demandas diarias, y para las cuales el coste de capacitación, teniendo en cuenta sus ingresos, sería muy alto. En este sentido, teniendo en cuenta la propuesta de valor diferencial, enfocada en la capacitación y asesoramiento fundamentado en la innovación tecnológica, los segmentos de empresas detectados que resultaría más atractivos son los siguientes.

- RAC 135: Empresas de transporte público aéreo no regular aerotaxi – Trabajos aéreos especiales – ambulancias aéreas,
- RAC 137: Trabajos aéreos especiales – aviación agrícola,
- RAC 138: Trabajos aéreos especiales – aerofotografía y similares,
- RAC 141, 142 y 147: Centros de instrucción aeronáutica,
- RAC 145: Talleres aeronáuticos de reparación (TAR).

En total, estas empresas ascienden actualmente a un total de 308, que serían los clientes potenciales del negocio. En cuanto a las oportunidades del sector, cabe tener en cuenta que en el país se ha venido trabajando para promover el desarrollo del sector, principalmente a través de un enfoque en la movilización de pasajeros. En efecto, según un informe de la (Aeronautica Civil, 2020) en el 2019 se movilizaron un total de 39 millones de pasajeros por vía aérea en Colombia, lo cual representó 1,6 millones más que en el 2018. Sin embargo, debido a la pandemia se han debilitado en gran medida estas estrategias de crecimiento del sector, por lo cual hoy en día ha sido preciso orientar nuevos planes de desarrollo que al mismo tiempo cumplan con los protocolos de bioseguridad.

Otro enfoque importante para el desarrollo del sector ha sido el de modernizar la infraestructura aeroportuaria del país para prestar un mejor servicio y mejorar la competitividad. La clave ha sido mejorar la conectividad, a través de inversiones en los terminales de pasajeros, torres de control terminales de carga y mantenimientos de la pista y calles de rodaje. El desarrollo del sector se relaciona con el crecimiento de otros sectores importantes para la economía nacional, como el comercial, agropecuario y el turístico. En el año 2016 se aprobaron un total de 61 rutas nuevas, además de 11 nuevos servicios.

Por otro lado, en cuanto a los riesgos que experimenta el sector en Colombia, principalmente se destaca el tema de la normatividad, pues los beneficios y desarrollo de este sector dependen en gran medida del cumplimiento estricto de las normas mundiales de la OACI. Es por ello por lo que todas las empresas deben tener muy clara la normatividad, especialmente debido al nuevo proceso de transición que se ha venido generando. En este sentido, el cumplimiento de la normatividad es clave para remover los impedimentos de tipo regulatoria, con el fin de asegurar los beneficios de la aviación.



Otros riesgos importantes en el sector son los asociados con la seguridad, especialmente a lo que se refiere a temas como el seguimiento de los vuelos en el espacio aéreo, además del desarrollo de amenazas a la ciberseguridad y los ataques terroristas en aeropuertos terrestres. La seguridad del sector implica el desarrollo de un conjunto amplio de decisiones, procesos de cooperación y estrategias integrales que se orientan a través del desarrollo de políticas y estrategias organizacionales, las cuales se establecen por medio de la integración de los diversos agentes interesados.

Sin embargo, factores como la globalización ha promovido como resultado el entendimiento de amenazas que cada vez tienen un carácter más global, en la medida en que se generan problemáticas y conflictos que comúnmente traspasan los límites de lo local, generando alteraciones significativas no solo en la manera en que los Estados orientan sus procesos de desarrollo, sino también en el establecimiento de agrupaciones, asociaciones, convenciones, tratados y alianzas estratégicas que tienen como finalidad generar mayor valor para la sociedad a través del desarrollo de esquemas efectivos de transformación de las políticas públicas que inciden en la seguridad.

Ante esta situación particular, la (Aeronautica Civil, 2020), plantea que:

*“Dada la naturaleza dinámica de nuestro sector, la OACI y los Estados necesitan adoptar un enfoque más proactivo hacia la seguridad operacional para abordar los asuntos emergentes y riesgos activos, incluyendo los drones o las Aeronaves Pilotadas a Distancia (RPAS por sus siglas en inglés), y también las emergentes operaciones aeroespaciales están siendo planificadas y normalizadas.”*

Finalmente, en cuanto al tema de las pandemias, también se han configurado en el sector como una importante amenaza a la seguridad. Sin embargo, las limitaciones en la política de seguridad para enfrentar una pandemia se evidencian a nivel global. Esto se debe a que las medidas que se toman para proteger las naciones ante una epidemia demuestran que, a nivel general, los Estados no se encuentran preparados para enfrentar esta compleja contingencia, debido principalmente a la ausencia de mecanismos de planeación estandarizados que permitan aplicar protocolos conjunto de acción previstos con anterioridad (Noferini, 2011); a la falta de coordinación entre los diferentes sectores y entidades del

gobierno, generando como resultado una situación de incertidumbre (Peterson, 2002); al desarrollo de medidas desproporcionadas que tienen como finalidad justificar la tendencia creciente a utilizar el estado de excepción como respuesta natural de los Estados ante las crisis (Qiu, Rutherford, Mao, & Chu, 2017); y al el desarrollo de medidas arbitrarias y autoritarias que tienen como finalidad imponer restricciones para todas las actividades cotidianas en el plano social y económico (Agamben, 2020)

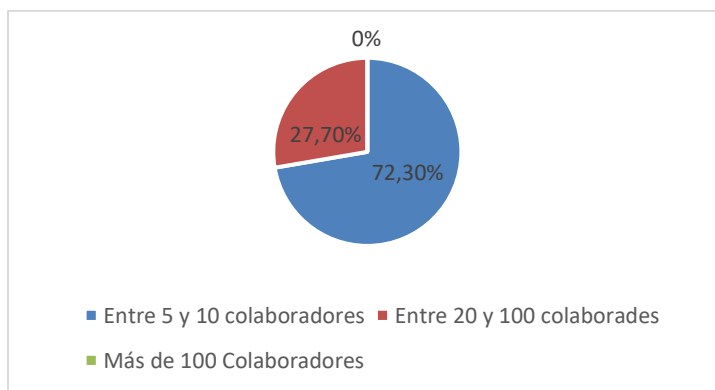
Ya que se ha presentado la segmentación del sector y también se ha analizado el tamaño, las oportunidades y riesgos de este, a continuación, es importante enfocarse en la validación de la idea de negocio.

#### 4.2 Validación de la Idea de Negocio

Para la validación de la aceptación en el mercado de la idea de negocio, se elaboró y se diseñó una encuesta (ver anexo 2) que fue diligenciada por directivos de 11 empresas que hacen parte del segmento. En particular, se contó con la participación de:

- 3 escuelas de aviación
- 2 empresas de talleres aeronáuticos de reparación
- 4 empresas de Taxi Aéreo
- 1 empresa de trabajos aéreos especiales
- 1 empresas de fumigación aérea.

En cuanto al tamaño de las empresas, los resultados se muestran en la siguiente figura:



**Figura 6. Tamaño de las empresas consultadas**

**Fuente:** Elaboración propia

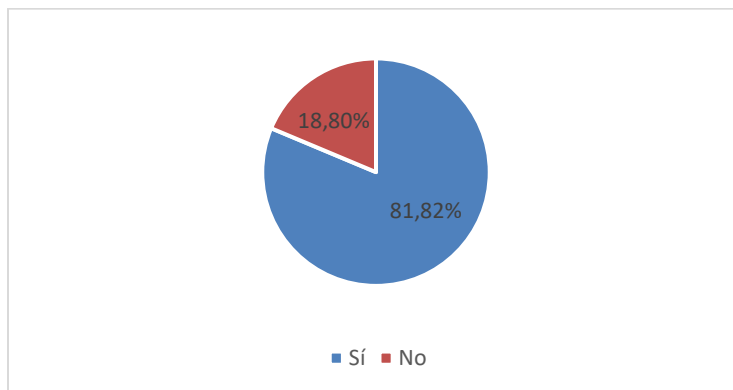
Como se puede apreciar, el 72,30% son empresas que tienen entre 5 y 10 colaboradores, mientras que el 27,07% son empresas que tienen entre 20 y 100 colaboradores.

En segundo lugar, se les preguntó a los participantes qué tipo de diferencial o innovación esperarían en el servicio. Dentro de las respuestas se destacan las siguientes:

- Que los procedimientos de la organización sean acordes con lo estable
- Auditan los procesos de la organización y pueden ayudar a mejorarlos
- Conocimiento amplio en la normatividad.
- Verificación de la satisfacción del cliente
- Servicio 24 horas
- Claridad y oportunidad
- Que el personal que asigne la autoridad realmente conozca la reglamentación.

Como se puede observar, sí existe una necesidad importante en las empresas que esperan sean satisfechas con la prestación del servicio. Esta necesidad se relaciona con un mejor conocimiento de la normatividad, que ayude a mejorar el desarrollo de los procesos para satisfacer los requerimientos de la transición, y de esta manera mejorar continuamente a través de factores como la auditoría y la capacitación.

Posteriormente, se preguntó si les gustaría recibir asesoría de un especialista en menos de 10 minutos sin tener que acudir a un inspector de la aeronáutica civil para saber cómo se debe implementar la transición a la nueva normatividad. Los resultados fueron los siguientes:

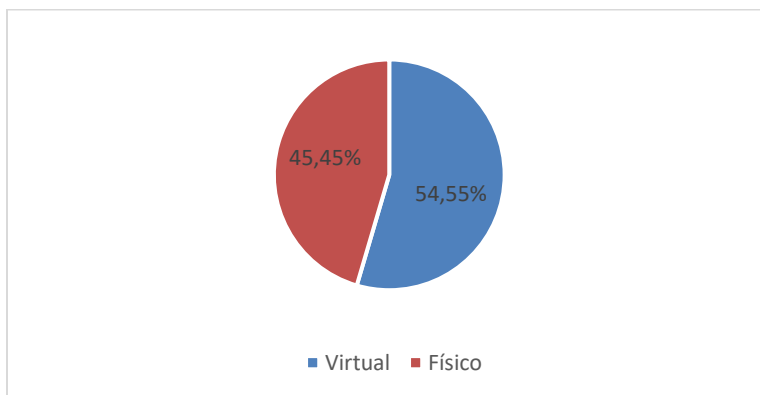


**Figura 7.** *¿Le gustaría recibir una asesoría rápida y efectiva para lo que tiene que ver con la transición a la nueva normatividad?*

**Fuente:** Elaboración propia

Se observan resultados positivos, pues el 82,82% de los participantes afirman que sí les gustaría recibir este tipo de asesorías. En cuanto a los posibles escenarios en los que los clientes estarían dispuestos a comprar, se resalta por ejemplo la capacitación frente a la normatividad, el desarrollo de procesos de auditoría y el fortalecimiento de capacidades para mejorar la recolección de requerimientos y documentos necesarios para los procesos de actualización. Partiendo de que sí existe una necesidad e interés, se les preguntó a los participantes qué medio consideran que es mejor para realizar la adquisición de una asesoría.

Los resultados son:



**Figura 8.** *¿Le gustaría recibir el servicio de manera física o virtual?*

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados estuvieron divididos, pues el 54,55% prefiere los canales virtuales, mientras que el 45,45% prefiere una asesoría física. Estos resultados son importantes porque permiten considerar la necesidad de prestar servicios tanto virtuales como físicos, dependiendo de las necesidades y preferencias de los clientes potenciales.

La siguiente pregunta de la encuesta se enfocó en el precio que las empresas estarían dispuestas a pagar por el servicio. Se resaltan las siguientes repuestas:

- Depende de la tarifa hasta 5 millones
- Entre 4 y 6 millones dependiendo de los servicios y garantías ofrecidos.
- Hasta 3 millones

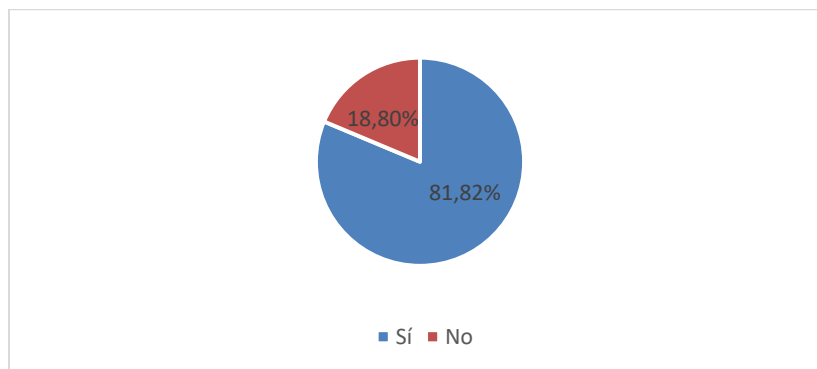
Se puede observar una variación que va de los 3 a los 6 millones. Claramente, el precio dependerá de los servicios ofrecidos, paquetes, intensidad de las capacitaciones y tiempo invertido en cada empresa. Sin embargo, estas respuestas ayudan a ir perfilando el precio del servicio de acuerdo con las posibilidades económicas y consideraciones de este tipo de empresas.

La siguiente pregunta de la encuesta fue: Con respecto a la competencia que nuestra organización pretende ofrecer el para actualizar la organización que usted representa en la nueva reglamentación ¿Qué factores encuentra como positivos y negativos en relación con el servicio que se pretende ofertar? Se destacan las siguientes respuestas:

- Muchos procedimientos que la organización tiene no aplican actualmente.
- No conozco otra empresa que ofrezca estos servicios
- Que ayudan a las organizaciones y el costo que este puede generar

Se evidencia nuevamente que la principal motivación de los clientes potenciales para contratar el servicio es que los procedimientos no son coherentes con las exigencias del proceso de transición a la nueva normatividad.

La siguiente pregunta de la encuesta fue si les parecía que la visión del proyecto era clara. Los resultados se muestran a continuación:



**Figura 9.** *¿La visión del proyecto o idea de negocio le parece clara?*

**Fuente:** Elaboración propia

Para el 81,82% de los empresarios la idea de negocio sí es clara, por tanto, se puede decir que existe una adecuada viabilidad para su desarrollo.

Con el fin de seguir profundizando en lo que tiene que ver con las motivaciones asociadas, se les preguntó también a los empresarios qué aspectos del modelo de negocio le llamaron la atención. Estas son algunas de las respuestas:

- La actualización de la norma y la vigilancia del cumplimiento.
- La auditoría a los procesos.
- La asesoría en la implementación.
- Que tienen claro que nos afecta y cómo podemos mejorar la organización con base en la nueva reglamentación.
- El querer convertirse en un tercero en el servicio de asesoría, para facilitar el acceso del empresario a los temas.

Se observa que las empresas requieren actualizar sus conocimientos en torno a la normatividad, y además requieren de procesos de acompañamiento que les permitan mejorar sus procesos de auditoría, análisis de información, implementación de los cambios y capacitación.

Para mejorar la orientación de la idea de negocio, también se preguntó en la encuesta qué cambios realizarían los empresarios, o qué aspectos mejorarían en el modelo de negocio. Se destacan las siguientes respuestas:

- Establecer los plazos claros para los entregables
- Que establezcan el plan de trabajo para ofrecer la auditoria
- Que establezcan la tarifa
- Ampliar la visión
- Mayor claridad a los servicios que ofrecen.
- Proponer a la autoridad aeronáutica que sean ellos los que contraten sus servicios.

Se evidencia que los empresarios requieren más información del proyecto, datos concretos que les permitan establecer un cronograma, además de tarifas y entregables. Sin duda alguna, en todos estos aspectos se debe trabajar para tenerlos listos al iniciar procesos de comercialización y venta del servicio.

Finalmente, se les preguntó a los empresarios si recomendarían la idea de negocio y el proyecto a un amigo o colega. Las respuestas se muestran en la siguiente tabla, teniendo en cuenta que se les presentó una escala de 1 (no la recomendaría) a 10 (sí la recomendaría).

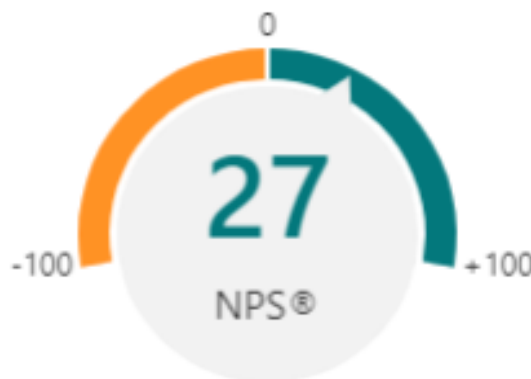
**Tabla 9. ¿Recomendaría la idea de negocio?**

<b>Empresa</b>	<b>Calificación</b>
Empresa de Taxi Aéreo	9
Empresa de Taxi Aéreo	9
Organización de Mantenimiento Aeronáutico	10
Empresa de Taxi Aéreo	10
Organización de Mantenimiento Aeronáutico	1
Empresa de Taxi Aéreo	5
Escuela de Aviación	7
Escuela de Aviación	8

Empresa	Calificación
Escuela de Aviación	7
Empresa de Fumigación Aérea	8
Empresa de Trabajos Aéreos Especiales.	9

**Fuente:** Elaboración propia

En la siguiente figura se muestra una representación gráfica de los resultados:



**Figura 10.** *¿Qué probabilidades hay de que nos recomiende?*

**Fuente:** Elaboración propia

En total, se destaca que de los 11 empresarios hay 5 promotores, 4 pasivos y 2 detractores, es decir, solo 2 personas que no recomendarían el servicio que ofrece la organización. En conjunto, los resultados de la encuesta permiten evidenciar que sí existe una necesidad importante de capacitación y asesoría que las empresas requieren en el nuevo marco de transición; y que además existen motivaciones claves para contratar el servicio.

De acuerdo con los resultados de las entrevistas realizadas, se establecen las siguientes conclusiones.

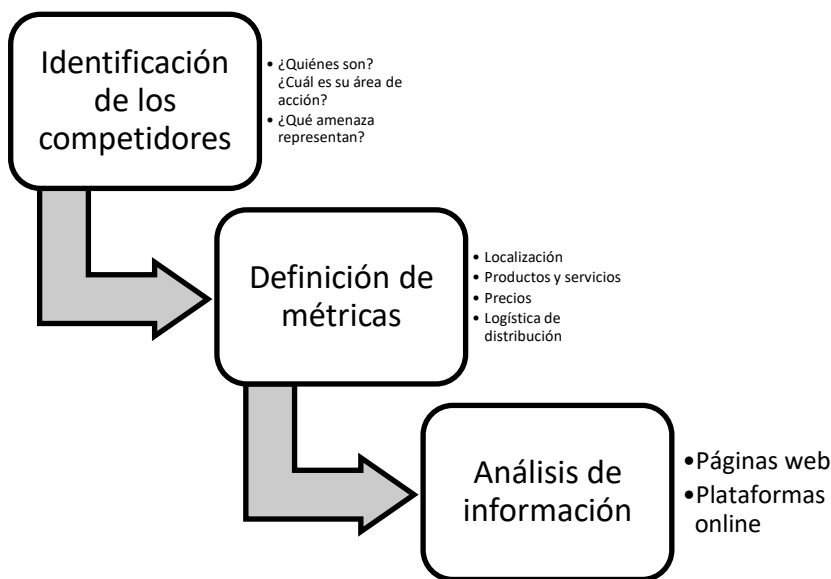
- Los participantes entendieron la idea de negocio y su viabilidad,
- El modelo negocio planteado es atractivo para todos los interesados. Esperan que se implementen mejoras tecnológicas cuando se empiecen a desarrollar los procesos de actualización, cuando se realice el diagnóstico de cada organización.



- Cuando se estructure la propuesta financiera se debe validar con las mismas empresas, para de esta manera definir un valor comercial atractivo,
- Se evidencia que, en estos momentos de crisis generada por la pandemia, realizar este tipo de inversión o contratación puede ser difícil. Por esta razón, es clave que la implementación de este proyecto se articule al desarrollo de las estrategias que comienzan a diseñar las empresas para mejorar su rentabilidad y crecimiento en el mercado,
- Se destaca que la idea de negocio es innovadora, ya que las empresas desconocen otros modelos o proyectos similares,
- La entrevista permite visualizar las necesidades potenciales y los clientes interesados en adquirir el servicio de actualización de la norma aeronáutica, y
- Por último, permite conocer si existen competidores que ofrezcan el mismo modelo de negocio.

### 4.3 Análisis de la Competencia

Para el desarrollo del análisis de la competencia se plantea una metodología compuesta por tres pasos, como se muestra a continuación:



**Figura 11. Metodología para el análisis de la competencia.**

**Fuente:** Elaboración propia

Teniendo en cuenta estos pasos a continuación, se presenta la lista de las principales empresas que existen y que ofrecen servicios similares a los propuestos en la idea de negocio, enfocados centralmente en brindar asesoría y capacitación a empresas aeronáuticas:

- FastTrack – Servicios aeronáuticos (asesorías en aviación)
- Epica – Consultores aeronáuticos
- Aeroservicio – Asesoría Aeronáutica
- Aeroumbral – Socio en mantenimiento aeronáutico
- AOC Aviation: Consultores en aviación
- ASERPA: Asesoría y consultoría para aeronaves
- Aerotécnica: Consultoría aeronáutica

- Skyonefs: Consultoría, Asesoría Y Entrenamiento Aeronáutico
- Gadget Drone

Teniendo en cuenta esta lista, se seleccionaron los 4 competidores que ofrecen productos similares a los que se presentan en la idea de negocio, y se desarrolla la siguiente matriz:

**Tabla 10. Estudio de la competencia**

Descripción	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Competidor 4
Nombre	Epica	Aserpa	FastTrack	Gadget Drone
Localización	Bogotá (Colombia)	Bogotá (Colombia)	Bogotá (Colombia)	Bogotá (Colombia)
Productos y servicios (atributos)	<p>Trámites aéreos, ventas de aeronaves, vuelos chárter, Fbo/Handling.</p> <p>Dentro de los trámites aéreos se destacan los siguientes servicios: Certificación permisos de operación y/ funcionamiento ante la Aeronáutica Civil.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamientos y cursos de capacitación en sistemas de gestión de la seguridad operacional.</li> <li>• Conferencias</li> <li>• Auditorías</li> <li>• Elaboración de manuales</li> <li>• Seguridad aérea</li> <li>• Operación y trámite de expedientes técnicos aeronáuticos.</li> </ul>	<p>Consultoría / Asesorías Operacionales ante la Dirección de Aeronáutica Civil (DGAC) / Autoridades Aeronáuticas Civiles (CAA) / Organización Internacional de Aviación Civil (OACI).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorías para iniciar la carrera de aviación.</li> <li>• Compra y venta aeronaves.</li> <li>• Mantenimiento aeronaves.</li> <li>• Administración de aeronaves.</li> <li>• Reglamentación aeronáutica nacional e internacional.</li> <li>• Alquiler seco de simulador.</li> <li>• Entrenamiento en simulador estático.</li> </ul>	<p>Operaciones aéreas, mantenimiento aeronáutico, Ingeniería Aeronáutica, control documental y asesoría en procesos de arrendamiento de aeronaves, planificación y desarrollo de proyectos aeronáuticos bajo la regulación colombiana, Federal Aviation Administration (FAA) y European Union Aviation Safety Agency (EASA).</p>
Precios	Las asesorías en procesos de certificación van de los 3 a los 5 millones, dependiendo la intensidad horaria.	Las asesorías oscilan en precios que van de paquetes de 4 a 6 millones, entre 10 a 20 horas dependiendo el tema.	Las asesorías en procesos de certificación van de los 3 a los 5 millones, dependiendo la intensidad horaria.	Entre a 6 millones.

Descripción	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Competidor 4
Nombre	Epica	Aserpa	FastTrack	Gadget Drone
<b>Logística de distribución</b>	Página web con servicios y carrito de compras online.	Manejo y asesorías legales en los procesos de arrendamiento y compra de aeronaves y trámites de certificación ante las autoridades aeronáuticas colombianas.	Página web con servicios y carrito de compras online.	Cuenta con un grupo de inspectores calificados en termografía, fotogrametría, levantamientos topográficos 2D/3D, inspecciones aéreas, seguridad, vigilancia, búsqueda y rescate, agronomía, factores ambientales
<b>Estrategias comerciales</b>	Enfoque integral al ofrecer todo tipo de asesoría aeronáutica resolviendo dudas, inquietudes y necesidades.	Prestación de servicios de manera confiable, responsable y rigurosa, cumpliendo con altos estándares de calidad internacionales. Desarrollo de alianzas estratégicas con empresas internacionales como Sparc, Avia Baltika, Eagle Creek y Bristow, con el fin de ganar mayor posicionamiento.	Asesoría en las diferentes normas o documentos requeridos por la autoridad Nacional o Extranjera.	Trabajan con personal que tiene experiencia con algunas de las mejores compañías aeronáuticas y de consultoría.

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con esta matriz a continuación, es importante establecer una comparación de fortalezas o mejores prácticas versus debilidades en relación con la propuesta de valor de la compañía.

**Tabla 11. Comparación entre debilidades y fortalezas de la compañía**

<b>Fortalezas</b>	<b>Propuesta de valor de la compañía</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Propuesta de valor de la compañía</b>
Enfoque integral al ofrecer todo tipo de asesoría aeronáutica resolviendo dudas, inquietudes y necesidades.	Se plantea un enfoque que se centra en las necesidades particulares de cada empresa.	Escasa oferta de asesorías para aprendizaje y cumplimiento de la normatividad actual	Enfoque en el aprendizaje de la normatividad como estrategia central de competitividad
Prestación de servicios de manera confiable, responsable y rigurosa, cumpliendo con altos estándares de calidad internacionales.	Estándares de calidad y confianza que se puede ir construyendo a medida que se presta el servicio.	Falta de enfoque en el desarrollo de transición hacia la nueva normatividad	Gestión del conocimiento como valor central en el desarrollo del negocio
Desarrollo de alianzas estratégicas con empresas internacionales	Hasta el momento no se ha orientado en el plan de negocio alianzas con empresas internacionales. La propuesta de valor se enfoca en un conocimiento detallado de la normatividad.	Ausencia de componentes de innovación tecnológica en las capacitaciones.	Enfoque en el uso de sistemas de información como estrategias para promover un mejor uso de los datos y la información.
Asesoría en las diferentes normas o documentos requeridos por la autoridad Nacional o Extranjera.	Sistematización de información que facilita el registro y evaluación de los documentos.		

**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.4 Estrategia y Plan de Introducción de Mercado**

Para empezar este apartado, es importante reconocer que medio de un contexto empresarial dinámico y competitivo, el desarrollo de relaciones dinámicas y efectivas se ha constituido como uno de los principios fundamentales del marketing, ya que ayudan a promover mejores conocimientos que ayuden a orientan los procesos de toma de decisión. Es por ello por lo que, (Bordonaba Juste & Polo Redondo, 2006) plantean la necesidad de especificar con detalle la relación que existe entre tres elementos fundamental para el desarrollo y sobrevivencia de las organizaciones en la actualidad, que son el marketing, el servicio al cliente y la calidad.

En primer lugar, la relación entre marketing y servicio al cliente se establece en la medida en que el servicio a los clientes se debe generar a través de investigaciones sobre el entorno que permitan comprender las necesidades de los consumidores, reconociendo al mismo tiempo los diferentes segmentos de un mercado. En segundo lugar, el marketing se relaciona con la calidad, la cual se determina a través de las perspectivas de los clientes, y de la forma en que la empresa puede atender a sus necesidades. En tercer lugar, el concepto de calidad influye tanto en los procesos como en las actividades y principios que orientan la investigación del mercado y la atención adecuada a los clientes.

En este sentido, las estrategias de promoción y de comunicación se establecen como elementos clave que orientar las relaciones entre la idea de negocio y los clientes. A continuación, se presenta una matriz en la cual se definen las estrategias concretas de promoción, comunicación y distribución.

**Tabla 12. Estrategias de promoción, comunicación y distribución**

Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución estimado 5 <sup>o</sup> +	Costo	Responsable
<b>Estrategia de promoción “Conoce a CAEF Consulting Group”</b>				
<b>Propósito:</b> promover el reconocimiento de la marca				
Posicionamiento en redes sociales	Cuenta en redes sociales como Instagram, Twitter, Facebook.	Septiembre	\$500.000	Community Manager
Sorteo de una asesoría	Promoción en redes sociales para seguidores	Octubre	\$300.000	Gerente general
Evento de presentación de servicio	Locación para el evento, invitaciones, proyección de video, bebidas.	Octubre	\$5.000.000	Gerencia
Campañas de correo	Email marketing	Noviembre	\$1.000.000	Gerencia
<b>Costo total</b>			<b>\$6.800.000</b>	
<b>Estrategia de comunicación: “Entendiendo y satisfaciendo las necesidades de los clientes”</b>				
<b>Propósito:</b> Cautivar a clientes potenciales con los beneficios y servicios del negocio				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución estimado 5 <sup>o</sup> +	Costo	Responsable
Analizar la situación actual	Estudios del mercado	Agosto	\$400.000	Gerencia
Definir al buyer persona	Mapas de empatía	Agosto	\$300.000	Todo el equipo de trabajo

Definición de los mensajes que se van a publicar	Cronograma de publicaciones y mensajes	Septiembre	\$1.000.000	Todo el equipo de trabajo
Publicación en redes sociales y página WEB	Redes sociales activas y página WEB	Septiembre	\$3.000.000	Community Manager
<b>Costo total</b>			\$4.700.000	
<b>Estrategia de distribución selectiva para clientes</b>				
<b>Propósito:</b> Acercar a los clientes a los servicios para que los conozcan y los contraten				
<b>Actividad</b>	<b>Recursos requeridos</b>	<b>Mes de ejecución estimado 5°+</b>	<b>Costo</b>	<b>Responsable</b>
Plataforma de servicios online	Página WEB	Septiembre	\$1.000.000	Gerencia
Contacto inicial con los clientes	Página Web, correo electrónico, WhatsApp, llamadas telefónicas	Septiembre	\$1.000.000	Servicio al cliente
Visitas a las empresas	Movilización	Octubre	\$2.000.000	Asesores
Prestación del servicio	Capacitaciones y asesorías para las necesidades de cada cliente	Octubre	-	
<b>Costo total</b>			\$4.00.000	

**Fuente:** Elaboración propia

El presupuesto destinado para el Marketing Mix que suma quince millones quinientos mil pesos (15.500.000 m/cte.) necesario para el posicionamiento y sostenibilidad de la empresa, se contempla posterior al quinto (5°) año de operación, dado que la coyuntura legal del sector requiere que las organizaciones aeronáuticas actualicen sus procedimientos a la nueva normatividad establecida en el memorando de entendimiento firmado por la Aerocivil y el Sistema Regional para la Vigilancia de la Seguridad Operacional (SRVSOP) para así estar alineado a los estándares internacionales de seguridad, ya que en caso de incumplimiento las empresas podrían verse abocadas a sanciones e incluso suspensión o cancelación del certificado de operación y/o funcionamiento. Una vez finalizado esta actualización normativa, CAEF Consulting Group visualiza cambiar el modelo de negocio de actualización de la normativa a auditorias de seguimiento, y ofrecer el servicio a nuevas empresas que deseen incursionar al mercado aéreo colombiano el proceso de certificación para la obtención del permiso de operación y/o funcionamiento, acompañado del seguimiento bianual de cumplimiento reglamentario el cual es requerido en la nueva normatividad. Es por lo anterior, que un presupuesto de posicionamiento no se contempla inicialmente, ya que el

---

caso de negocio está basado en la necesidad inminente del mercado, la cual fue evaluada a través de la encuesta, así como el conocimiento y contactos de la industria, y el grado de especialización que se requiere para asegurar el cumplimiento de la normativa. Esto se evidencio en la información suministrada por la Aeronáutica civil para validar las empresas del sector, lo que demostró un bajo grado de cumplimiento e incluso desconocimiento de la normativa actual, corroborando el poco grado de penetración de los servicios de consultoría que se especializa en ofrecer CAEF Consulting Group.



## 5. ASPECTOS TÉCNICOS

Para iniciar, se presenta la ficha técnica del producto o servicio, en la cual se presenta una descripción detallada para cada uno de los productos (bienes o servicios) que componen el portafolio o solución planteada:

**Tabla 13. Aspectos técnicos**

Ítem		Descripción
Producto específico:	Consultoría y asesoría para empresas del sector aeronáutico en lo que tiene que ver con normatividad y documentación asociada a los procesos de transición actual debido a las regulaciones aeronáuticas.	Se establece un proceso en el cual se genera un contacto inicial con el cliente para ofrecer los servicios y detectar necesidades. Luego se realiza el diagnóstico de la empresa y se procede a presentar los servicios de consultoría. Posteriormente se realiza la contratación del servicio.
Nombre comercial:	CAEF Consulting Group	
Unidad de medida:	Horas de trabajo	Se ofrecen horas de trabajo para las cuales se brinden servicios de adaptación y asesoramiento para empresas certificadas por la UAEAC y que deseen ser certificadas por esta autoridad u otra autoridad aeronáutica extranjera.
Descripción general:	Se parte de un proceso de diagnóstico del cliente para reconocer necesidades y debilidades que deben ser abordadas mediante la capacitación. Luego se organiza un plan de trabajo, ofreciendo al cliente unas horas específicas de asesoramiento con cronograma, temas y actividades.	<p>Identificar los procesos de la organización mediante análisis de la documentación con la que cuenta la organización complementando con entrevista a los interesados del proceso, para así poder actualizar la empresa a la nueva normatividad optimizando los procesos que tiene.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar seguimiento a las fechas de entrega de la documentación.</li> <li>Validación por parte del cliente de la documentación entregada.</li> <li>Se realizan reuniones de seguimiento personalizadas para verificar la gestión del proceso y el cumplimiento con los plazos de entrega.</li> <li>Acompañamiento del cliente con la autoridad aeronáutica</li> </ul>
Condiciones especiales	Acceso a información de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuales de la organización, acuerdo de confidencialidad para el manejo de la información, mejorar de los mismos.</li> <li>Acompañamiento en todo el proceso de actualización o certificación con la autoridad, ayuda en la sustentación de los manuales.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a la infraestructura, no se requiere de una sede de funcionamiento ya que se proyecta adoptar la modalidad de teletrabajo, para lo cual es indispensable que los

consultores y el personal administrativo cuente con los muebles y enseres necesarios para el desarrollo de las actividades propias de la empresa. Es indispensable que los asesores estén ubicados en la ciudad de Bogotá, pues en esta ciudad está la sede principal de la Unidad Administrativa de la Aeronáutica Civil (UAEAC).

Para el desarrollo de las funciones, se requiere de una serie de equipos, los cuales se presentan a continuación:

**Tabla 14. Equipos y muebles**

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario*	Requisitos técnicos	
Equipo de comunicación y computación	Equipos de cómputo	4	\$2.000.000	\$8.000.000	
	Impresora	1	\$1.000.000	\$1.000.000	
Muebles y Enseres y otros	Escritorios	4	\$500.000	\$4.000.000	
	Sillas de oficina	4	\$300.000	1.200.000	
Otros (incluido herramientas)	Video Beam	1	\$1.000.000	\$1.000.000	
Gastos pre- operativos	Creación de la figura jurídica		\$1.000.000	\$1.000.000	
	Estudios de mercadeo		\$2.000.000	\$2.000.000	
	Adaptación de los puestos de trabajo			\$2.000.000	\$2.000.000
		Total			\$16.600.000

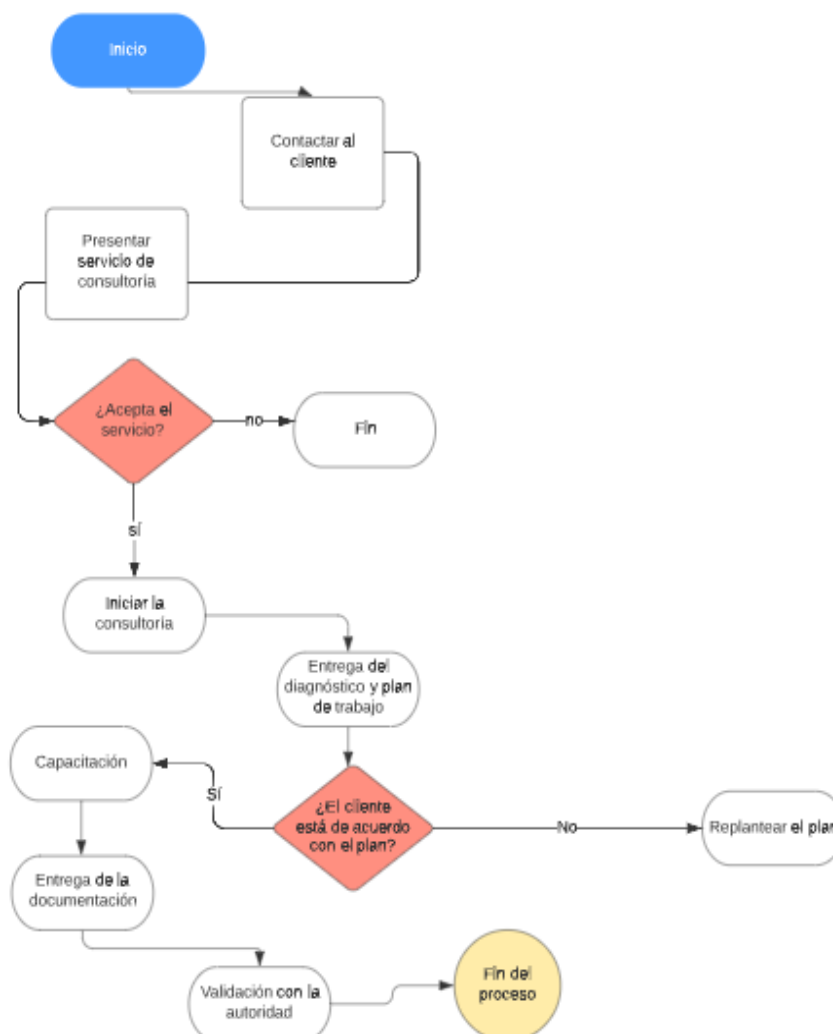
**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto al proceso que se debe seguir para la producción del bien o prestación del servicio, se plantean los siguientes pasos:

- Realizar contacto con el cliente: En esta actividad se realiza el contacto con el cliente, ya sea por correo electrónico, llamada telefónica, página web o contacto directo, con el fin de dar a conocer la organización y los beneficios que ofrece.
- Presentar los servicios de la consultoría: Mostrar al cliente los servicios que ofrece la organización, los beneficios que puede generar en tiempo y recursos, para llegar a un acuerdo de trabajo.
- Iniciación y desarrollo de la consultoría: En esta fase la organización y el cliente se reúnen para desarrollar el contrato, en el cual se establecen las tareas a desarrollar, establecimiento inicial de los interesados y enfoque.

- Diagnóstico: Se entrega por parte del consultor un diagnóstico de la organización del cliente, incluyendo los aspectos a mejorar de acuerdo con la normatividad vigente.
- Desarrollo de las mejoras: El cliente verificar las mejoras y define cuáles de estas puede desarrollar y cuáles debe replantear.
- Entrega de la documentación: De acuerdo con la normatividad, las empresas requieren de documentos aprobados que se reestructuren según la nueva normatividad.
- Entrega de documentos a la autoridad aeronáutica: Los documentos validados por el cliente se radican a la autoridad aeronáutica para su estudio y validación. De este proceso pueden generarse nuevas recomendaciones a los manuales, que el consultor debe validar para realizar la correspondiente validación.
- Cierre de proceso de la aeronáutica: Una vez se valida la información, la autoridad aeronáutica emite un concepto y un nuevo permiso de operación y/o funcionamiento, el cual certifica que el cliente está acorde con la nueva normatividad.
- Terminación de la consultoría: En esta última fase se determina que el trabajo fue completado y se entrega al cliente un informe final.

A continuación, se presenta el flujograma del proceso.



**Figura 12. Flujograma del proceso.**

**Fuente:** Elaboración propia.

La actividad nuclear del servicio se establece al presentar el servicio de consultoría ya que allí el cliente debe conocer el valor agregado del servicio, las características, condiciones y beneficios. En esta actividad, por tanto, es preciso planificar un discurso, una presentación clara que incentive la compra, resaltando las ventajas que pueden tener las empresas al participar en los procesos de capacitación y asesoramiento.

Los servicios para ofrecer por la CAEF Consulting Group se describen a continuación.

**Tabla 15. Capacidad del servicio**

Descripción de Servicios	Consultores	Servicios de Consultoría al Mes
Consultoría de Actualización de Empresas Aéreas - RAC 135	A, C y E	4.4
Consultoría de Actualización de Empresas Aéreas - RAC 135 y RAC 145	A, C, D y E	3.8
Consultoría de Actualización de Organizaciones de Mantenimiento Aeronáuticos RAC 145	A, C y D	4.2
Consultoría Actualización en la nueva normatividad para Centros de Entrenamiento Aeronáutico RAC 141; 142 y/o 147	A, C, D y E	3.1
Consultoría de Diagnostico de una Organización	A y/o C	5.8
Certificación de una Empresa Aeronáutica RAC 135; 137; 138; 141; 142; 145 y/o 147	A, C, D y E	6.6
Certificación de una Empresa Aeronáutica bajo RAC 121	A, C, D y E	12.5
Auditoria a empresa aérea Mantenimiento	A	11.7
Auditoria a empresa aérea Operaciones	C	11.7

**Fuente:** Elaboración propia

Finalmente, en lo que tiene que ver con el equipo de trabajo, se presenta la siguiente matriz:

**Tabla 16. Equipo de trabajo**

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación	Dedicación de tiempo
		Formación	Experiencia General	Experiencia específica		
Gerente y Coordinador de Actividades	Persona responsable de la estrategia de la organización y Representación legal. Supervisa y controla los proyectos en ejecución.	Posgrado	10 años	5 años	Nómina	Completo
Gestión comercial	Persona responsable de la búsqueda de clientes y ofrecer los beneficios de la organización.	Pregrado	4 años	2 años	Nómina	Completo
Consultor Senior	Desarrollar asesorías a las empresas	Pregrado	5 años	3 años	Prestación de servicios	Completo

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación	Dedicación de tiempo
		Formación	Experiencia General	Experiencia específica		
Consultor Junior	Desarrollar asesorías a las empresas	Pregrado	3 años	1 año	Prestación de servicios	Completo
Consultor piloto senior	Piloto de aeronaves, con experiencia técnica y administrativa con experiencia como Piloto de Aeronaves	pregrado	6 años	3 años	Prestación de servicios	Completo

**Fuente:** Elaboración propia

## 6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

### 6.1 Misión y Visión de la Empresa

- **Misión:** Brindar servicios de asesoría y capacitación para empresas de la Aerocivil que les permita adaptar sus procesos, protocolos y principios de desarrollo a los cambios que se generan en la reglamentación y regulaciones de los LAR.
- **Visión:** Para el año 2026, establecernos como una empresa líder en procesos de asesoría y capacitación a las empresas que hacen parte del sector aeronáutico en lo que tiene que ver con la alineación entre la normatividad nacional e internacional con los principios y estrategias operativas.

### 6.2 Análisis DOFA

En la figura 4 se presentó la matriz DOFA para la idea de negocio. Cabe tener en cuenta que las debilidades de la empresa son principalmente de naturaleza administrativa y motivacional, se tratan de complejidades que pueden surgir en torno a la capacidad de los individuos de trabajar cooperativamente para la capacitación efectiva de todos, así como en relación con que las lógicas y dinámicas administrativas se respeten para el cumplimiento efectivo de este objetivo. No obstante, representan un riesgo bajo que no es comparable con las oportunidades identificadas en el modelo de negocio, principalmente enfocadas en la exploración de un nuevo mercado, la sincronización y armonización con los determinantes normativos vigentes y la actualización e innovación que se deriva de la implementación adecuada de estas normas. Las amenazas operan en torno a los riesgos económicos y la reticencia de algunas organizaciones para trabajar de manera cooperativa con CAEF Consulting Group. Finalmente, las fortalezas son amplias, pero tienen lugar de manera específica en la innovación empresarial, el mejoramiento del capital humano, y la constante optimización y mejoramiento de los procesos comerciales de las empresas aeronáuticas, para enfrentar las complejidades del cambio en las normativas, y la crisis económica derivada de la pandemia.

### 6.3 Normatividad Empresarial

Para la creación y constitución de la empresa es preciso seguir el siguiente proceso:

**Tabla 17. Pasos para la creación de la empresa**

<b>Paso</b>	<b>Duración</b>
Verificar la disponibilidad del nombre en la Cámara de Comercio.	1 día
Presentar el acta de constitución en una notaría	1 día
Firmar escritura pública de constitución de la sociedad	4 días
Inscribir la sociedad en la Cámara de Comercio de Bogotá	1 día
Certificado de existencia y Representación Legal	1 día
número de identificación tributaria	1 día
Abrir una cuenta bancaria y depositar la totalidad del capital social.	1 día
Inscribir libros de comercio ante la Cámara de Comercio.	1 día
Inscribirse ante la Administración de Impuestos Distritales.	1 día
Obtener concepto favorable de uso del suelo de Planeación Distrital o la Curaduría Urbana.	10 días
Obtener certificado de higiene y sanidad de la Secretaría Distrital de Salud.	15 días
Obtener certificado de Bomberos.	18 días
Notificar apertura del establecimiento comercial a Planeación Distrital	1 día

**Fuente:** Elaboración propia

### 6.4 Normatividad Tributaria

Es preciso cumplir con los siguientes requerimientos:

- Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)
- Solicitud de autorización de numeración para Facturar
- Solicitud de Resolución de Habilitación de Numeración de Facturación
- Presentar declaración del IVA
- Presentar declaración del Impuesto de Renta y Complementarios
- Presentar declaración del Impuesto sobre la Renta para Equidad –CREE–



- Autor retención del –CREE–
- Presentar declaración por Impuesto de Industria y Comercio (ICA)
- Declaración mensual de retenciones en la fuente por impuestos nacionales
- Declaración mensual de retenciones en la fuente por ICA.

### 6.5 Normatividad Técnica

Únicamente se requiere de una licencia comercial general, la cual sirve para identificar cuáles son los servicios de la empresa, para garantizar que las autoridades impositivas adecuadas están recaudando ingresos.

### 6.6 Normatividad Laboral

Se precisa el desarrollo de las siguientes actividades

**Tabla 18. Requisitos asociados a la normatividad laboral**

Requisitos	Duración
Inscribir compañía ante Caja de Compensación Familiar,	2 días
Inscribir la compañía ante una Administradora de Riesgos Profesionales	1 día
Inscribir empleados al sistema de pensiones.	1 día
Inscribir empleados al sistema nacional de salud.	5 días

**Fuente:** Elaboración propia

### 6.7 Normatividad Ambiental

Las principales normas que existe en el país para reglamentar la responsabilidad social ambiental empresarial son la ISO 26000 y la ISO 14000, desarrolladas por el Organismo Internacional de Normalización, en donde se establecen los principios generales sobre la aplicación de la Responsabilidad Social, ayudando a las organizaciones para operar de manera socialmente responsable, orientándolas hacia el desempeño y el desarrollo local de las comunidades.

También es importante tener en cuenta la firma por parte de Colombia del Pacto Mundial, en el año 2000, en donde se invita a los dirigentes empresariales a sumarse a una iniciativa internacional, con el fin de generar una serie principios y medidas que permitan fomentar la colaboración empresarial con los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones laborales y la sociedad civil, promoviendo principios sociales y ambientales de carácter universal.

Por otro lado, la responsabilidad social y ambiental se encuentra reglamentada en el Proyecto de Acuerdo 053 de 2012, por medio del cual se Promueve la Aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial, familiar, Colectiva e Individual en la Ciudad de Bogotá. Los objetivos centrales de dicho Proyecto son los de reconocer la importancia que tiene la Responsabilidad Social Empresarial a nivel global, estipulando para ello un día de reconocimiento a nivel distrital sobre el tema, para que la ciudad conozca cuáles son sus alcances a nivel mundial.

### **6.8 Registro de Marca – Propiedad Intelectual**

Proteger las creaciones del intelecto humano es un mecanismo justo, ya que permite a aquellas personas que han invertido un esfuerzo y tiempo en la creación de algo, obtener beneficios como resultado de su esfuerzo. (Antequera Parilli, 2007)

La propiedad intelectual se divide en dos grandes ramas: Derecho de Autor y Propiedad Industrial. El Derecho de Autor protege todo lo relacionado a obras científicas, literarias y artísticas artículo No. 2 (Ley Numero 23 de 1982) El Derecho de Autor no protege las ideas, sino, la forma literaria, plástica o sonora, como las ideas del autor son descritas, explicadas, ilustradas o incorporadas en las obras literarias, científicas y artísticas, artículo No. 6 (Ley Numero 23 de 1982). Del derecho de autor se desprenden dos tipos de derechos: Los derechos morales los cuales son inalienables, inembargables, imprescriptibles e irrenunciables para conservar la obra inédita o divulgarla, reivindicar la paternidad de la obra en cualquier momento y poder oponerse a toda deformación, mutilación o modificación que atente contra la obra o al autor; artículo 11. (DECISIÓN 351 - Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos) y los derechos patrimoniales, los cuales permiten explotar económicamente la obra, en donde el autor o los derechohabientes, tienen exclusividad de realizar, autorizar o prohibir: la reproducción, comunicación pública, distribución, importación, traducción, adaptación, arreglo u otra transformación de la obra. Artículo 12 (DECISIÓN 351 - Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos).

## 7. ASPECTOS FINANCIEROS

### 7.1 Plan de Inversión Inicial

El monto de inversión total que se requiere para iniciar el proyecto de consultoría es de once millones trecientos noventa mil pesos (\$11.390.000 Mcte) que serán fundamentales para ofrecer un servicio de calidad y acorde con los objetivos propuestos.

*Tabla 19. Plan de inversión inicial*

Inversión del proyecto	
Proyecto Consultoría	
Cifras expresadas en pesos colombianos	
Equipo de operación	\$ 2.200.000
Propiedad Planta y Equipo	\$ 3.000.000
Constitución empresa	\$ 6.000.000
Viáticos	\$ 190.000
<b>Total de Inversión</b>	<b>\$ 11.390.000</b>

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se presentan cada una de las partidas que lo conforman con sus respectivos montos.

*Tabla 20. Equipos de operación*

Equipos de operación	
Proyecto Consultoría	
Cifras expresadas en pesos colombianos	
Concepto	Valor
Computador	\$ 1.800.000
Impresora Multifuncional	\$ 400.000
<b>Total Equipos de operación</b>	<b>\$ 2.200.000</b>

**Fuente:** Elaboración propia

*Tabla 21 Propiedad planta y equipo*

Propiedad Planta y Equipo	
Proyecto Consultoría	
Cifras expresadas en pesos colombianos	
Concepto	Valor
Capacidad de servidores y licencia en los servidores de la plataforma a implementar	\$ 3,000,000
<b>Total Equipos de operación</b>	<b>\$ 3.000.000</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## 7.2 Depreciación

En la siguiente tabla se puede observar la pérdida de valor de los equipos de operación y del equipo de cómputo, como consecuencia de su desgaste con el paso del tiempo. Los equipos de operación incluyen el computador y la impresora, estos equipos tienen una vida útil de 5 años y la depreciación anual es del 20%.

**Tabla 22. Depreciación**

<b>Depreciación</b>			
<b>Proyecto Consultoría</b>			
<b>Cifras expresadas en pesos colombianos</b>			
<b>Descripción</b>	<b>% anual</b>	<b>Valor equipos</b>	<b>Depreciación anual</b>
<b>Equipo de operación</b>	0.2	\$ 2.200.000	\$ 440.000
<b>Total Financiación</b>			<b>\$ 440.000</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## 7.3 Costos y Gastos

### 7.3.1 Costos Fijos

Los costos fijos del proyecto vienen dados por los pagos de nómina y Coworking; por otro lado, la proyección de los costos fijos se realizó basados en una proyección de la variación del IPC.

**Tabla 23 Costos Fijos**

<b>Costos Fijos</b>					
<b>Proyecto Consultoría</b>					
<b>Cifras expresadas en pesos colombianos</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>
<b>Coworking</b>	\$ 5.400.000	\$ 5.530.160	\$ 5.678.211	\$ 5.826.702	\$ 5.976.306
<b>Nómina</b>	\$ 101.504.384	\$ 106.466.821	\$ 111.277.544	\$ 116.683.434	\$ 122.231.900
<b>Total</b>	<b>\$ 106.904.384</b>	<b>\$ 111.996.981</b>	<b>\$ 116.955.755</b>	<b>\$ 122.510.137</b>	<b>\$ 128.208.205</b>

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se presentan los pagos de nómina, por favor tener en cuenta que todos los datos antes presentados están ajustados anualmente, es por esto por lo que se presenta a continuación es un ejemplo de pago mensualmente.

**Tabla 24 Provisiones de Nómina a Cargo del Empleador**

<b>Provisiones de nómina a cargo del empleador.</b>	
<b>Proyecto Consultoría</b>	
<b>Cifras expresadas en pesos colombianos</b>	
<b>Aportes a pensión</b>	\$ 708.650
<b>Aportes a salud</b>	\$ 501.961
<b>Aportes a riesgos laborales</b>	\$ 30.826
<b>Sena</b>	\$ 118.108
<b>Icbf</b>	\$ 177.163
<b>Cajas de compensación</b>	\$ 236.217
<b>Prima de servicios</b>	\$ 491.921
<b>Cesantía</b>	\$ 491.921
<b>Intereses sobre cesantías</b>	\$ 59.031
<b>Provisión de vacaciones</b>	\$ 246.256
<b>Total provisiones</b>	<b>\$ 3.062.054</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 25 Nomina**

<b>Nomina</b>					
<b>Proyecto Consultoría</b>					
<b>Cifras expresadas en pesos colombianos</b>					
<b>Nombre del empleado</b>	<b>Devengado</b>			<b>Total devengado</b>	
	<b>Salario básico</b>	<b>Días liquidados</b>	<b>Salario devengado</b>		
<b>Gerente</b>	\$ 3.634.104	30	\$ 3.634.104	\$ 3.634.104	
<b>Comercial</b>	\$ 2.271.315	30	\$ 2.271.315	\$ 2.271.315	
<b>Total</b>			<b>\$ 5.905.419</b>	<b>\$ 5.905.419</b>	
<b>Deducciones</b>					
<b>Salud</b>	<b>Pensión</b>	<b>Fondo de solidaridad pensional</b>	<b>Retención en la fuente</b>	<b>Otras deducciones</b>	<b>Neto pagado</b>
<b>\$ 145.364</b>	\$ 145.364	36.341	-	-	\$ 3.307.035
<b>\$ 90.853</b>	\$ 90.853	-	-	-	\$ 2.089.610
<b>\$ 236.217</b>	<b>\$ 236.217</b>	<b>\$ 36.341</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 5.396.644</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

En esta tabla no se tiene en cuenta horas extras, recargos nocturnos, trabajo dominical y festivo ni auxilio de transporte ya que los colaboradores serán parte de la organización.

### 7.3.2 Costos Variables

Los costos variables del proyecto vienen dados por el costo de los servicios prestados por la consultora, esto viene dado por el pago del personal por horas, para llevar a cabo los servicios.

**Tabla 26. Costos variables**

<b>Costos Variables</b>					
<b>Proyecto Consultoría</b>					
<b>Cifras expresadas en pesos colombianos</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>
<b>Costo de servicios prestados</b>	\$ 167.324.601	\$ 158.953.222	\$ 165.687.283	\$ 172.585.610	\$146.673.771
<b>Total</b>	<b>\$ 167.324.601</b>	<b>\$ 158.953.222</b>	<b>\$ 165.687.283</b>	<b>\$ 172.585.610</b>	<b>\$ 146.673.771</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### 7.3.3 Gastos

Los gastos del proyecto vienen dados por los gastos administrativos, la depreciación y el pago de impuestos; por otro lado, la proyección de los gastos administrativos se realizó basados en una proyección en la variación del IPC.

**Tabla 27 Gastos**

<b>Gastos</b>					
<b>Proyecto Consultoría</b>					
<b>Cifras expresadas en pesos colombianos</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>
<b>Gastos administrativos</b>	\$ 1.250.000	\$ 1.293.625	\$ 1.338.773	\$ 1.385.496	\$ 1.433.849
<b>Depreciación</b>	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000
<b>Impuesto de renta</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 1.690.000</b>	<b>\$ 1.733.625</b>	<b>\$ 1.778.773</b>	<b>\$ 1.825.496</b>	<b>\$ 1.873.849</b>

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se presenta el pago del impuesto de renta, como no hay renta presuntiva, por lo que, si el negocio no genera ganancias en un año, no se paga impuestos.

Tabla 28. Gastos

Proyecto Consultoría					
Cifras expresadas en pesos colombianos					
GASTOS					
Concepto	Año 2022	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Ingresos	\$ 317.916.741	\$ 302.011.122	\$ 314.805.838	\$ 327.912.658	\$ 278.680.165
Costos	\$ 296.835.172	\$ 301.927.768	\$ 306.886.542	\$ 312.440.924	\$ 318.138.993
Gastos	\$ 1.690.000	\$ 1.733.625	\$ 1.778.773	\$ 1.825.496	\$ 1.873.849
Utilidad antes de impuestos	\$ 19.391.570	(\$ 1.650.271)	\$ 6.140.523	\$ 13.646.239	(\$ 41.332.677)
Impuesto	(\$ 28.571.624)	(\$ 33.732.807)	(\$ 32.725.080)	(\$ 31.840.058)	(\$ 43.467.948)
Utilidad neta	\$ 47.963.193	\$ 32.082.536	\$ 38.865.603	\$ 45.486.297	\$ 2.135.271
Depuración de impuesto					
Base	\$ 19.391.570	(\$ 1.650.271)	\$ 6.140.523	\$ 13.646.239	(\$ 41.332.677)
Tarifa	33%	31%	31%	31%	31%
Impuesto en pesos	\$ 6.399.218	(\$ 511.584)	\$ 1.903.562	\$ 4.230.334	(\$ 12.813.130)
Retención	\$ 34.970.842	\$ 33.221.223	\$ 34.628.642	\$ 36.070.392	\$ 30.654.818
Impuesto de renta	(\$ 28.571.624)	(\$ 33.732.807)	(\$ 32.725.080)	(\$ 31.840.058)	(\$ 43.467.948)

Fuente: Elaboración propia

#### 7.4 Ingresos

De acuerdo con el análisis y estudio de mercado al sector aéreo numeral §4.1, se evidencia que el servicio de: (a) Consultoría de Actualización de Empresas Aéreas - RAC 135, se puede ofrecer a setenta y cinco (75) empresas; (b) Consultoría de Actualización de Organizaciones de Mantenimiento Aeronáuticos RAC 145 a ciento tres (103) organizaciones; y (c) Consultoría Actualización en la nueva normatividad para Centros de Entrenamiento Aeronáutico RAC 141; 142 y/o 147 a ochenta y cinco (85) organizaciones, lo cual nos da una proyección de penetración del mercado de doscientas sesenta y tres (263) organizaciones en el sector aéreo, esto enfocado para el portafolio de servicio de consultoría y actualización, el otro portafolio de servicios que son consultoría y autoría, nuestro mercado de servicio se puede extender a cuarenta y cinco (45) organizaciones adicionales, los cuales generan una proyección de mercado de trescientas y ocho (308) empresas del sector aéreo. Con base a esta información y al estudio de mercado que se realizó se estima vender lo siguiente:

**Tabla 29 Proyección de ventas de Servicio**

NOMBRE DEL SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA
Consultoría Actualización en la nueva normatividad para Empr. Aéreas bajo RAC 135	5,00	\$ 10.480.771
Consultoría Actualización en la nueva normatividad para Talleres Aeronáuticos RAC 145	5,00	\$ 8.384.617
Consultoría Actualización en la nueva normatividad para Empr. Aéreas bajo RAC 135 y 145	5,00	\$ 13.974.362
Consultoría Actualización en la nueva normatividad para Centros de Entrenamiento Aeronáutico RAC 141; 142 y/o 147	5,00	\$ 8.384.617
Consultoría de Diagnostico de una Organización	2,00	\$ 3.493.590
Certificación de una Empresa Aeronáutica RAC 135; 137; 138; 141; 142; 145 y/o 147	5,00	\$ 11.179.489
Certificación de una Empresa Aeronáutica RAC 121	2,00	\$ 20.961.543
Auditoría a una organización de mantenimiento RAC 145; 142 y/o 147	2,00	\$ 1.572.115
Auditoría a empresa aérea Operaciones RAC 135; 137; 138 y/o 141	2,00	\$ 1.921.474

**Fuente:** Elaboración propia (2021).

Estas ventas se proyectan según el estudio de mercado para el primer año de funcionamiento de CAEF Consulting Group, teniendo presente que las empresas que requieren el servicio de actualización de la normativa disminuyen a través del tiempo, cambiando su requerimiento de servicio por las auditorías de seguimiento, esa venta de tiempo es de aproximada de cinco (5) años para dar cumplimiento al memorando de entendimiento de la Aeronáutica Civil y el Sistema Regional de Cooperación para la Vigilancia para la Seguridad Operacional (SRVSOP), posterior a ello, se realizara la inyección de capital para atraer empresas nuevas que estén incursionado en el mercado aéreo Colombiano para así ofrecer el servicio de certificación y seguimiento de la normatividad aérea.

Basado en lo anteriormente expuesto, a continuación, se presenta la proyección los ingresos del proyecto, se contempla que en el tercer año decrecen los servicios de actualización normativa en un 40% y el quinto año el decrecimiento es un mayor alcanzando una disminución del 70% de las ventas de este servicio, ya que de la masa de mercado la



mayoría de las organizaciones deben estar actualizadas en la normativa legal vigente, por otra parte se estima que el servicio de auditoría y certificación de empresas nuevas crecen un 50% contrarrestando la disminución del servicio de actualización.

**Tabla 30. Ingresos**

<b>Proyecto Consultoría</b>					
<b>Cifras expresadas en pesos colombianos</b>					
<b>PROYECCIONES</b>					
<b>AÑO</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>VENTAS ANUALES</b>	\$ 317.916.741	\$ 302.011.122	\$ 314.805.838	\$ 327.912.658	\$ 278.680.165
<b>COSTOS ANUALES</b>	\$ 167.324.601	\$ 158.953.222	\$ 165.687.283	\$ 172.585.610	\$ 146.673.771
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>\$ 150.592.141</b>	<b>\$ 143.057.900</b>	<b>\$ 149.118.555</b>	<b>\$ 155.327.049</b>	<b>\$ 132.006.394</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2021).

## 7.5 Estados Financieros

### 7.5.1 Estado De Pérdidas y Ganancias

En el estado de pérdidas y ganancias se puede observar que desde el primer, el tercer y quinto año, el proyecto genera utilidades.

**Tabla 31 Estado de pérdidas y ganancias**

<b>Proyecto Consultoría</b>					
<b>Cifras expresadas en pesos colombianos</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Ingresos</b>	\$ 317.916.741.2	\$ 302.011.122.1	\$ 314.805.837.6	\$ 327.912.658.4	\$ 278.680.165.4
<b>Costos</b>	\$ 274.228.984.8	\$ 270.950.202.8	\$ 282.643.037.9	\$ 295.095.746.3	\$ 274.881.976.4
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 43.687.756.4</b>	<b>\$ 31.060.919.2</b>	<b>\$ 32.162.799.7</b>	<b>\$ 32.816.912.2</b>	<b>\$ 3.798.189.0</b>
<b>Gastos administrativos</b>	\$ 1.250.000.0	\$ 1.293.625.0	\$ 1.338.772.5	\$ 1.385.495.7	\$ 1.433.849.5
<b>Depreciación</b>	\$ 440.000.0	\$ 440.000.0	\$ 440.000.0	\$ 440.000.0	\$ 440.000.0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	\$ 41.997.756.4	\$ 29.327.294.2	\$ 30.384.027.2	\$ 30.991.416.5	\$ 1.924.339.6
<b>Gastos Financieros</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	\$ 41.997.756.4	\$ 29.327.294.2	\$ 30.384.027.2	\$ 30.991.416.5	\$ 1.924.339.6
<b>Impuestos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 41.997.756.4</b>	<b>\$ 29.327.294.2</b>	<b>\$ 30.384.027.2</b>	<b>\$ 30.991.416.5</b>	<b>\$ 1.924.339.6</b>

Fuente: Elaboración propia (2021).

### 7.5.2. Flujo de Caja Proyectado

A continuación, se presenta el Flujo de Caja proyectado a cinco años, así como cada una de las partidas que lo conforman con sus respectivos montos y detalles, en el encontrarán el flujo de ingresos y egresos de dinero en los que incurre el proyecto durante el periodo en estudio. Dentro de los rubros se encuentra el aporte de los socios, los ingresos, los costos, los gastos y los impuestos; la diferencia entre los ingresos y los egresos, nos muestra el indicador de liquidez de la empresa, es decir se conoce con cuánto dinero disponible cuenta el proyecto al final de cada año, por lo tanto si el saldo es positivo significa que los ingresos del período fueron mayores a los egresos, mientras que si es negativo significa que los egresos fueron mayores a los ingresos; para el caso en estudio se puede observar que el proyecto cuenta con efectivo, esto quiere decir que el modelo de negocio está generando ganancias en todos los años a excepción del año 5.

*Tabla 32. Flujo de caja proyectado*

<b>Proyecto Consultoría</b>						
<b>Cifras expresadas en pesos colombianos</b>						
<b>Flujo de caja proyectado</b>						
<b>Concepto</b>	<b>Año Inversión</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>
<b>I. Ingresos</b>						
Disponibilidad anterior		(\$ 11.390.000)	\$ 30.607.756	\$ 59.935.051	\$ 90.319.078	\$ 121.310.494
Ingresos		\$ 317.916.741	\$ 302.011.122	\$ 314.805.838	\$ 327.912.658	\$ 278.680.165
Inversión	\$ 11.390.000					
<b>Total Ingresos</b>	<b>(\$ 11.390.000)</b>	<b>\$ 306.526.741</b>	<b>\$ 332.618.878</b>	<b>\$ 374.740.888</b>	<b>\$ 418.231.736</b>	<b>\$ 399.990.660</b>
<b>II. Egresos</b>						
Costos variables		\$ 167.324.601	\$ 158.953.222	\$ 165.687.283	\$ 172.585.610	\$ 146.673.771
Costos fijos		\$ 106.904.384	\$ 111.996.981	\$ 116.955.755	\$ 122.510.137	\$ 128.208.205

Gastos administrativos		\$ 1.250.000	\$ 1.293.625	\$ 1.338.773	\$ 1.385.496	\$ 1.433.849
Depreciación		\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000
<b>Total. Egresos</b>		<b>\$ 275.918.985</b>	<b>\$ 272.683.828</b>	<b>\$ 284.421.810</b>	<b>\$ 296.921.242</b>	<b>\$ 276.755.826</b>
Efectivo	<b>(\$ 11.390.000)</b>	<b>\$ 30.607.756</b>	<b>\$ 59.935.051</b>	<b>\$ 90.319.078</b>	<b>\$ 121.310.494</b>	<b>\$ 123.234.834</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2021).

## 7.6 Balance General

A continuación, se presenta el Balance General, proyectado a 5 años.

**Tabla 33. Balance general a cinco años.**

Proyecto Consultoría						
Cifras expresadas en pesos colombianos						
BALANCE						
	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ACTIVO</b>						
CAJA/ BANCOS		\$ 30.607.756	\$ 29.327.294	\$ 30.384.027	\$ 30.991.416	\$ 1.924.339
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000		\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO FIJO NETO	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000		\$ -	\$ -	\$ -
OTROS ACTIVOS	\$ 6.190.000	\$ 6.190.000		\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 11.390.000</b>	<b>\$ 41.997.756</b>	<b>\$ 29.327.294</b>	<b>\$ 30.384.027</b>	<b>\$ 30.991.416</b>	<b>\$ 1.924.339</b>
<b>PASIVO</b>						
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 11.390.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades Acumulada del Ejercicio	0	\$ 41.997.756	\$ 29.327.294	\$ 30.384.027	\$ 30.991.416	\$ 1.924.339
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 11.390.000</b>	<b>\$ 41.997.756</b>	<b>\$ 29.327.294</b>	<b>\$ 30.384.027</b>	<b>\$ 30.991.416</b>	<b>\$ 1.924.339</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 11.390.000</b>	<b>\$ 41.997.752</b>	<b>\$ 29.327.294</b>	<b>\$ 30.384.027</b>	<b>\$ 30.991.416</b>	<b>\$ 1.924.339</b>
<b>CUADRE (ACT = PAS+PAT)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2021).

## 7.7 Análisis de Rentabilidad

Para determinar si un proyecto es viable o no se deben utilizar indicadores de rentabilidad como el VAN (Valor actual neto) y la TIR (Tasa interna de retorno).

Suponiendo que la tasa de descuento del dinero es del 12% al año, el Valor Actual Neto de la inversión en este momento es de doscientos setenta y cinco millones veinte y siete mil trescientos once pesos con cincuenta y siete centavos (\$ 275,027,311.57 Mcte), como el resultado es positivo, esto indica que es conviene realizar la inversión.

**Tabla 34 VPN**

<b>VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 275,027,311.57</b>
---	--------------------------

**Fuente:** Elaboración propia (2021).

### **7.7.1 Tasa Interna de Retorno**

La tasa interna de retorno es un porcentaje que permite analizar si es viable invertir en un negocio, para que un proyecto sea rentable la TIR debe ser mayor a la TMAR.

La TIR del proyecto es de 342.98%, esto quiere decir que el modelo de negocio es rentable

**Tabla 35 TIR**

<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>342.98%</b>
--------------------------------	----------------

**Fuente:** Elaboración propia (2021).

## 8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

En cuanto a la dimensión social, para el desarrollo de la idea de negocio es importante tener en mente que existen 7 ejes sobre los cuales se debe trabajar la RSE con principios de sostenibilidad., los cuales son: a) los valores y transparencia, b) los actores internos, c) los proveedores, d) los clientes, e) la comunidad, f) el medioambiente y g) el estado. Si bien no es necesario que las empresas incorporen todos estos ejes de manera simultánea, sí es preciso que realicen un diagnóstico de los mismos y establezcan metas a largo y mediano plazo, de tal manera que, aunque no se tenga en principio una estrategia para, por ejemplo, fortalecer el eje estatal, que corresponde a la participación en el diseño de buenas prácticas con los gobiernos locales, sí se tenga una visión a futuro de la manera como esta se puede ir incorporando en la organización.

Los principios de sostenibilidades se establecen un factor determinante en las dinámicas competitivas de los mercados, pues en la actualidad las empresas se encuentran en una continua búsqueda de posicionamiento en nuevos espacios comerciales y la RSE se presenta como una opción legítima que se ha convertido en una necesidad para la supervivencia de las empresas y una actividad inseparable de la práctica empresarial. En la medida que se implemente de manera efectiva un plan estratégico basado en la RSE las empresas se vuelven más competitivas pues desarrollan una sostenibilidad mayor, fundamentada en un beneficio mutuo entre los stakeholders y la organización.

En cuanto a la dimensión ambiental, se reconoce que la idea de negocio no genera mayores impactos ambientales, ya que se trata de prestar un servicio de asesorías y capacitación. El principio de innovación tecnológica ligado a sistematización digital de la información ayuda a evitar el uso innecesario de papel y la generación de desperdicios.

Desde una perspectiva económica, se reconoce que la empresa o idea de negocio el potencial para promover el desarrollo sostenible, ya que además puede ayudar identificando las principales problemáticas que se generan en una industria particular, generando estrategias efectivas para ayudar a solucionarlas. La empresa puede ayudar al desarrollo económico en la medida en que genera empleo, fortalece el comercio y la economía y satisfacen las demandas de los consumidores.

En este sentido, se valora el concepto de Creación de Valor Compartido. existen diferentes estrategias que pueden utilizar las empresas para generar el valor compartido, como reinventando los productos y mercados a través de procesos de innovación enfocados en comprender y satisfacer las necesidades de las comunidades; mejorando la calidad de los productos en la cadena de valor, a partir de mejores características de calidad, producción, confiabilidad y sistemas de distribución; aplicar enfoques asociados a la RSE por medio del cuidado y administración adecuada de los recursos naturales, la generación de empleo y el desarrollo de prácticas amigables con el medio ambiente. Estas estrategias no deben ser vistas por la empresa como obligaciones que adquieren con la sociedad, sino principalmente como oportunidades que les permiten mejorar su competitividad.

Por medio de las iniciativas empresariales la sociedad en general tiene la oportunidad de mejorar de una manera sostenida, a partir de proyectos que fomenten la participación, la inclusión y el desarrollo de oportunidades de tipo laboral que generen un estímulo positivo en el bienestar y en la calidad de vida de las personas. Finalmente, una buena gestión basada en la CVC permite promover prácticas adecuadas con el medio ambiente, utilizando de manera óptima la materia prima, protegiendo la biodiversidad y aplicando técnicas racionales y equilibradas para aprovechar los recursos naturales, evitando su deterioro o agotamiento.

La sostenibilidad, por tanto, se aborda en la idea de negocio como un fenómeno integral, que agrupa e integra diferentes tipos de responsabilidades y compromisos, los cuales son:

- **Dimensión económica interna:** Hace referencia a las estrategias diseñadas para generar y distribuir el valor agregado entre los colaboradores y los accionistas, teniendo en cuenta no sólo las condiciones y particularidades del mercado, sino también los principios de equidad y justicia, así como el conjunto de valores que guían el desarrollo empresarial.
- **Dimensión económica externa:** Se refiere a la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad y para el entorno del cual hace parte la empresa. Para ello, es vital que la empresa participe continuamente

en el desarrollo de planes económicos que apoyen el desarrollo integral de su región y de su país.

- **Dimensión social interna:** Se refiere al desarrollo de estrategias que fomentan la calidad de vida en el trabajo, con el fin de aportar al desarrollo integral y pleno de los trabajadores.
- **Dimensión sociocultural y política externa:** Implica el desarrollo de iniciativas que permitan contribuir a la generación de recursos que permitan apoyar el desarrollo de las comunidades, generando de esta manera un entorno adecuado para favorecer las actividades comerciales de la empresa.
- **Dimensión ecológica interna:** En esta dimensión resultan vitales los procesos desarrollados para medir y gestionar las repercusiones ambientales de las actividades, de la fabricación de los productos y subproductos.
- **Dimensión ecológica externa:** conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora del medio ambiente, con el fin de promover el bienestar de la humanidad actual y futura.

Finalmente, desde la dimensión de gobernanza, la sostenibilidad permite reconocer que las empresas al llevar a cabo sus actividades no solo deben considerar la gestión interna de sus recursos y operaciones, sino que además deben tener en consideración a todos los actores que pueden afectar directa o indirectamente el desarrollo de sus actividades. Para ello, es importante orientar el desarrollo de una empresa en la cual haya una buena cooperación entre los directivos y trabajadores. De esta forma, cada empleado se vuelve parte del código de ética y colabora para su desarrollo. Los individuos de la empresa se sienten parte importante de su éxito, sin rivalidades entre los distintos niveles, con lo cual cada uno debe obtener a su vez una justa recompensa por la labor desempeñada.



## 9. CONCLUSIONES

Se ha planteado el diseño de un modelo de negocio para la empresa que es viable y que responde a unas necesidades particulares en la industria aeronáutica de Colombia, debido a la coyuntura asociada a la necesidad de adaptar, actualizar y fortalecer el desarrollo de proceso que permitan cumplir con la nueva normativa internacional. Dicha normativa no solo determina las reglas para la operatividad de las empresas, sino que además se establece como un conjunto de estándares que es preciso cumplir. En este sentido, las empresas requieren de servicios de asesoría y capacitación que les permita orientar un proceso de transición efectivo.

El proceso de asesoría y capacitación se establece a través del desarrollo de un componente de innovación tecnológica, referente al uso de sistemas de información que permitan automatizar procesos que se realizaban de manera automática, con el fin de simplificar las tareas de recopilación de una información que sea coherente con las necesidades de consultoría de cada empresa. En este sentido, por medio de los sistemas de información se incrementa la calidad de las funciones directivas y gerenciales, apoyando el desarrollo de las organizaciones a partir de una base confiable de información y conocimientos debidamente procesados.

El desarrollo de los procesos de asesoría y consultoría basados en sistemas de formación ayudan a fortalecer las capacidades que tienen las empresas para construir y difundir conocimientos, con las posibilidades de potenciar un mejor proceso de transición hacia la nueva normatividad, con el desarrollo de una cultura organizacional basada en la comunicación y con la construcción concreta de una serie de estrategias que permitan enfrentar de manera efectiva las nuevas demandas del mercado en el sector aeronáutico. Se resalta el servicio como un valor agregado que apoya la toma de decisiones, a través de una serie de procesos estructurados que permiten ordenar, recopilar, clasificar y gestionar la información asociada a la normatividad, el entorno competitivo, los clientes y demás elementos relacionados con el funcionamiento organizacional.

## 10. REFERENCIAS

- Acero, D., Fajardo, E. J., & Romero, H. (2018). El Mercado de transporte aéreo en América Latina: Una revisión de la literatura. *Espacios*, 39, 7.
- Aeronáutica Civil. (Noviembre de 2020). Foro Impacto del COVID-19 en el Transporte Aéreo. Bogotá D.C. doi:<https://www.aerocivil.gov.co/aerocivil/foro-impacto-del-covid-19-en-el-transporte-a%C3%A9reo>
- Aeronáutica Civil. (agosto de 2019). Plan Estratégico Aeronáutico 2030. *Unidad Administrativa de la Aeronáutica Civil*. Obtenido de <https://www.aerocivil.gov.co/aerocivil/II-FORO2030/Documents/Resumen%20Ejecutivo%20Plan%20Estrat%C3%A9gico%20Aeron%C3%A1utico%202030.pdf>
- Aeronautica Civil RAC 135. (15 de Diciembre de 2018). Requisitos de Operación - Operaciones Nacionales e Internacionales, Regulares y No Regulares. *Diario Oficial*(50808). Obtenido de <https://www.aerocivil.gov.co/normatividad/RAC/RAC%20%20135%20-%20Requisitos%20de%20Operaci%C3%B3n%20-%20Operaci%C3%B3n%20Nacionales%20e%20Internacionales%20Regulares%20y%20no%20Regulares.pdf>
- Aeronáutica Civil RAC 137. (21 de Diciembre de 2012). Normas de Aeronavegabilidad y Operaciones de Aviación Agrícola. *Diario Oficial*(48658). Obtenido de <https://www.aerocivil.gov.co/normatividad/RAC/RAC%20%20137%20-%20Normas%20de%20Aeronavegabilidad%20y%20Operaciones%20en%20%20Aviaci%C3%B3n%20Agr%C3%ADcola.pdf>
- Aeronáutica Civil RAC 138. (30 de Diciembre de 2020). Requisitos de Operación Trabajos Aéreos Especiales Diferentes de Aviación Agrícola. *Diario Oficial*(51543). Obtenido de <https://www.aerocivil.gov.co/normatividad/RAC/RAC%20%20138%20-%20Requisitos%20de%20Operaci%C3%B3n%20Trabajos%20A%C3%A9reos%20especiales%20diferentes%20de%20Aviaci%C3%B3n%20Agr%C3%ADcola.pdf>

Aeronáutica Civil RAC 141. (22 de Marzo de 2018). Centros de Instrucción de Aeronáutica Civil. *Diario Oficial*(50543). Obtenido de <https://www.aerocivil.gov.co/normatividad/RAC/RAC%20%20141%20-%20Centros%20de%20Instrucci%C3%B3n%20aeron%C3%A1utica%20civil.pdf>

Aeronáutica Civil RAC 142. (22 de Marzo de 2018). Centros de Entrenamiento de Aeronáutica Civil. *Diario Oficial*(50543). Obtenido de <https://www.aerocivil.gov.co/normatividad/RAC/RAC%20%20142%20-%20Centros%20de%20Entrenamiento%20de%20Aeron%C3%A1utica%20Civil.pdf>

Aeronáutica Civil RAC 145. (17 de Mayo de 2018). Organizaciones de Mantenimiento Aprobadas. *Diario Oficial*. Obtenido de <https://www.aerocivil.gov.co/normatividad/RAC/RAC%20%20145%20-%20Organizaciones%20de%20Mantenimiento%20Aprobadas.pdf>

Aeronáutica Civil RAC 147. (27 de Febrero de 2018). Centro de Instrucción de Aeronáutica Civil para Formación de Técnicos en Mantenimiento de Aeronaves. *Diario Oficial*(50520). Obtenido de <https://www.aerocivil.gov.co/normatividad/RAC/RAC%20%20147%20-%20C.%20de%20instrucci%C3%B3n%20aeron%C3%A1utica%20civil%20Formaci%C3%B3n%20de%20T%C3%A9cnicos%20Mantenimiento%20Aeronaves.pdf>

Aerotendencias.com. (07 de octubre de 2020). La FAA entrega el certificado de tipo del Beechcraft King Air 360 / 360ER. *Aerotendencias.com*. Obtenido de <https://www.aerotendencias.com/actualidad-aeronautica/51696-la-faa-entrega-el-certificado-de-tipo-del-beechcraft-king-air-360-360er/>

Aerotendencias.com (10 de agosto de 2020). IATA pide a los alcaldes de Colombia que autoricen la reapertura de los aeropuertos como el de Medellín. *Aerotendencias.com* Obtenido de <https://www.aerotendencias.com/aeropuertos/51069-iata-pide-a-los-alcaldes-de-colombia-que-autoricen-la-reapertura-de-los-aeropuertos-como-el-de-medellin/>

- Agamben, G. (2020). La invención de una epidemia. En G. Agamben, S. Zizek, J. L. Nancy, F. ". Berardi, S. Lopez Petit, J. Butler, P. B. Preciado, *Sopa de Wuhan* (págs. 17-20). Mexico: ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio).
- Antequera Parilli, R. (2007). *Estudios de Derecho de Autor y Derechos Afines*. Madrid: REUS EDITORIAL.
- Bandera Aguilar, Y. (2020). *Universitat Autònoma de Barcelona*. Obtenido de <https://ddd.uab.cat/record/232811>
- Bordonaba Juste, V., & Polo Redondo, Y. (2006). Marketing de relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(29), 5-30. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80702901>
- Casas Lugo, R. (18 de octubre de 2021). La infraestructura y la confianza, claves para la aviación del futuro. *Periódico Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-infraestructura-y-la-confianza-claves-para-la-aviacion-del-futuro-557508>
- Comunidad Andina. (1993). *Regimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos, Decisión 351 de 1993, Artículo 12*. Lima: CAN.
- Comunidad Andina. (17 de Diciembre de 1993). *Organizacion de los Estados Americanos*. (S. d. Exterior, Ed.) Obtenido de <http://www.sice.oas.org/trade/junac/decisiones/dec351s.asp>
- Congreso de la Republica de Colombia. (28 de Enero de 1982). Ley Numero 23 de 1982. *Sobre derechos de Autor*. Bogotá: Estado Colombiano.
- Ferreira Herrera, D. C. (04 de Febrero de 2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107). doi:<https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Fred R., D. (2013). *Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

- Forbes Staff. (15 de mayo de 2020). Covid-19 le costará a las aerolíneas de la región 18 mil millones de dólares. *Forbes Colombia*. Obtenido de <https://forbes.co/2020/05/15/negocios/coronavirus-y-su-influencia-en-las-aerolineas-en-colombia/>
- Forbes Staff. (18 de septiembre de 2020). Más de 36.500 mipymes murieron en la capital entre enero y agosto. *Forbes Colombia*. Obtenido de <https://forbes.co/2020/09/18/negocios/mas-de-36-500-mipymes-murieron-en-la-capital-entre-enero-y-agosto/>
- IATA. (2018). El valor de la aviación en Colombia. *IATA*. Obtenido de <https://www.iata.org/contentassets/bc041f5b6b96476a80db109f220f8904/colombia-el-valor-de-la-aviacion-spanish.pdf>
- Larenas, N. (09 de febrero de 2020). Así la aviación sigue reduciendo su impacto ambiental. *Nicolás Larenas Aviation Blog*. Obtenido de <https://www.nlarenas.com/2020/02/aviacion-reduciendo-impacto-ambiental/>
- La Republica. (14 de abril de 2020). Iata eleva a US\$314.000 millones las pérdidas de las aerolíneas por crisis del Covid-19. *Diario La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/iata-eleva-a-us314000-millones-las-perdidas-de-las-aerolineas-por-crisis-del-covid-19-2991660>
- López Zapata, E., Sepúlveda Rivillas, C. I., & Arenas Cardona, H. A. (2010). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 149 - 168.
- Lozano Luna, A. (2018). *Ocean Blue*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/wp-content/uploads/2018/05/ocean-blue-estrategia.pdf>
- Mendoza Valero, D. (14 de julio de 2020). Transporte aéreo en Colombia se recuperaría en el 2022 y ha perdido más de 36 mil empleos este año. *Anadolu Agency*. Obtenido de <https://www.aa.com.tr/es/mundo/transporte-aereo-en-colombia-se-recuperar%C3%ADa-en-el-2022-y-ha-perdido-más-de-36-mil-empleos-este-año/1910675>

- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829630300242x>
- Noferini, A. (2011). Desarrollo, cooperación descentralizada y gobernanza multinivel: consideraciones para la actualidad. In *Anuario de la Cooperación Descentralizada, Observatorio de la Cooperación Descentralizada Unión Europea - América Latina*, 1.
- Notiamerica (14 de octubre de 2021). Combustible de aviación un 68% más limpio a base de 'mostaza etíope'. *Notiamerica Web Site*. Obtenido de <https://www.notimerica.com/ciencia-tecnologia/noticia-combustible-aviacion-68-mas-limpio-base-mostaza-etiope-20211014171008.html>
- Pajaro Marquez, T. J. (2020). *Modelo de Negocios CANVAS Aplicado a un Proyecto de Emprendimiento en la Ciudad de Bogotá*. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá D.C.: Universidad Católica de Colombia. doi:<https://hdl.handle.net/10983/24691>
- Peñafiel Nivelá, G. A., Acurio Armas, J. A., Manosalvas Gómez, L. R., & Burbano Castro, B. E. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1611>
- Peterson, S. (2002). Epidemic Disease and National Security. *Security Studies*, 12(2), 43-81.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Portafolio. (24 de octubre de 2021). Colombia se destaca por recuperación del transporte aéreo, según Alta. *Periódico Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/infraestructura/la-alta-dice-que-colombia-se-destaca-en-recuperacion-del-transporte-aereo-557708>

- Qiu, W., Rutherford, S., Mao, A., & Chu, C. (2017). The Pandemic and its Impacts. *Health, Culture and Society*, 9-10. doi:10.5195/hcs.2017.221
- Redacción Economía con información de agencias. (29 de Abril de 2020). La crisis del sector aéreo se traduce en la pérdida de miles de empleos. *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/la-tesis-del-sector-aereo-se-traduce-en-la-perdida-de-miles-de-empleos-articulo-917103/>
- Reportur.co. (14 de julio de 2020). Easyfly se reinventa: ofrece vuelos chárter con aviones de 70 sillitas. *Reportur.co* Obtenido de <https://www.reportur.com/aerolineas/2020/07/14/easyfly-ofrece-vuelos-charter-aeronaves-50-70-sillas/>
- Semana.com. (31 de octubre de 2015). Colombia al vuelo. *Revista Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/especial-infraestructura-2015-modernizacion-de-aeropuertos/448398-3/>
- Santa María, M. (12 de mayo de 2020). Las secuelas del SARS-CoV-2 en el transporte aéreo. *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/mauricio-santa-maria---anif-2941063/las-secuelas-del-sars-cov-2-en-el-transporte-aereo-3004550>
- Villalón Barreiro, J. A., Hidalgo Reyes, P., Castellanos López, I., & García Árias, P. M. (2017). La Utilización de Matrices Estratégicas en la Dirección de Equipos de Baloncesto. *OLIMPIA. Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*, 14(43), 206 - 220.
- Vanguardia. (17 de septiembre de 2020). Sector aéreo se tardaría hasta tres años para volver a los niveles de 2019. *Periódico Vanguardia*. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/economia/nacional/sector-aereo-se-tardaria-hasta-tres-anos-para-volver-a-los-niveles-de-2019-NB2892258>
- Villena, M. J., Harrison, R., & Villena, M. G. (Junio de 2008). Impacto Económico de la Política de Acuerdos de Cielos Abiertos en Chile. *Revista de Análisis Económico*, 23(1), 107-149.

---

Zorro Rincón, A. (14 de agosto de 2021). Colombia: ¿Cómo avanzó el país hacia la consolidación del sector aéreo? *Aviacionline Colombia*. Obtenido de <https://www.aviacionline.com/2021/08/colombia-como-avanzo-el-pais-hacia-la-consolidacion-del-sector-aereo/>



## ANEXOS

### ANEXO 1. PESTEL

Categoría	Factor de Entorno	Riesgo Inicial	Con Manejabilidad	Aspectos que Definieron la Calificación	Explicación de la Manejabilidad y Planes de Mitigación
PESTEL CAEF CONSULTING GROUP	Político	● 30%	● 30%	<p>A. Política de infraestructura: El estado incentiva la modernización de la infraestructura aeroportuaria, desarrollada a partir de la entrega en concesión de los aeropuertos con un mayor flujo de pasajeros del país (Díaz, 2015)</p> <p>B. Intervención del estado: Con una inversión de 2,8 billones de pesos, el gobierno planea modernizar 51 aeropuertos concesionados y no concesionados en el país. (Semana, 2015)</p> <p>C. Para el cumplimiento del Plan Estratégico Aeronáutico 2030, el cual tiene como objetivo movilizar 100 millones de pasajeros en Colombia la Aeronáutica Civil está desarrollando proyectos para mejorar la infraestructura aeronáutica. (Zorro, 2021)</p>	Las tendencias encontradas en políticas estatales aeronáuticas están alineadas con el objeto de la empresa a crear, debido a que incentiva la entrada de un número mayor de empresas las cuales con clientes potenciales a los cuales la empresa podría brindar sus servicios, a mediano y largo plazo estas políticas podrían generar un amplio abanico de empresas a las cuales prestarles los servicios de consultoría, por tal motivo no se requiere un plan de mitigación frente a las políticas de estado para la creación de la empresa propuesta dentro del proyecto de grado.
	Económico	● 80%	● 80%	<p>A. Covid-19 le costara a las aerolíneas de la región 18 mil millones de dólares. La IATA estima que tomará hasta tres años volver a tener los niveles de rendimiento del 2019. (Forbes Staff, 2020)</p> <p>B. Mas de 36.500 MPymes murieron en la capital entre enero y agosto del presente año, de acuerdo con los datos de la cámara de comercio de Bogotá (CCB) lo que representó un 63% más que en el mismo periodo de 2019 (Forbes Staff, 2020)</p> <p>C. IATA eleva a US\$314.000 millones las pérdidas de las aerolíneas por crisis del Covid-19, igualmente la asociación prevé una caída del tráfico de pasajeros del 48% este año respecto al pasado, esta reducción supondrá un desplome en los ingresos de las compañías del sector del 55% respecto a 2019 debido a las restricciones a viajar decretadas por los gobiernos de todo el mundo para frenar la expansión de la pandemia. (La Republica, 2020)</p> <p>D. La infraestructura y la confianza, son las claves para la reactivación económica en las aerolíneas después de la pandemia (Casas, 2021)</p>	Revisando las tendencias económicas que impactan directamente al sector aeronáutico, se vislumbra un panorama desalentador, para la creación de empresas que brinden servicios a una industria que ha tenido pérdidas multimillonarias durante el año 2020 y de las que se estima que a penas en tres años van a poder volver a tener los niveles de rendimiento del año anterior a la pandemia, este aspecto da un margen de manejabilidad limitado para la creación de la nueva empresa, sin embargo como plan de mitigación debemos ofrecer una oferta diferenciadora en nuestros servicios, las cuales serán evaluaciones económicas las que determinaran la viabilidad de la implementación de estos planes de mitigación y definirán claramente la viabilidad de la creación de la empresa.
	Social	● 50%	● 10%	Demográfico: La Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA, en siglas en inglés) les ha pedido a los alcaldes de las ciudades que abran los aeropuertos para abrir el espacio aéreo colombiano y así poder seguir conectando el país y reabrir la economía. (Aerotendencias, 2020)	Revisando la tendencia social y con base en las actuales circunstancias que atraviesa el país y el mundo, el tema social se ha convertido en uno de los principales factores para reapertura de los aeropuertos a nivel regional, debido a que hay una gran cantidad de conciudadanos que dependen de este tipo de actividades económicas y que sin su reapertura pueden llegar a generar una situación de crisis social por la gran cantidad de puestos de trabajo directos e indirectos en el sector.
	Tecnológico	● 50%	● 50%	<p>A. Nivel de Desarrollo tecnológico: Se desarrollo un nuevo modelo de aeronaves, el modelo Beechcraft King Air 360/360ER, el cual tiene tecnología de punta para el manejo operativo y comodidad de los pasajeros. (Aerotendencias, 2020)</p> <p>B. Análisis de Software aeroespacial mediante un algoritmo de planificación modular aviónica para el transporte de pasajeros: Todo lo referente a aeronáutica desde su fabricación, hasta su implementación debe tener un constante monitoreo y análisis de seguridad. La respuesta a un fallo, no puede ser improvisado. La seguridad en el sector industrial aeroespacial es un punto crítico e importante a tratar respecto a su infraestructura y tecnología. Esta implementación se puede dar con el desarrollo de las Redes 5G.</p> <p>C. Las nuevas tendencias: Las nuevas tecnologías en navegación exigen estar a la vanguardia. Dentro del plan estratégico del Gobierno a 2030 se incluye todo un desarrollo de la industria de Drones. En los últimos dos años o tres años la política ha sido la de restringir la circulación de este tipo de aparatos, pero el uso masivo de estas tecnologías esta poniendo los cimientos de toda una actividad económica. "Será tan grande en el futuro como la propia aeronáutica civil", dijo Salazar (director de la aeronáutica), refiriéndose no lo a la entidad sino al sector como tal.</p>	Las tendencias tecnológicas que estas operando a nivel mundial se están enfocando en temas de seguridad para que cada día sea mas seguro volar y donde se incorporen nuevas tecnologías que permitan tener aeronaves mas eficientes y rentables para las empresas que se mueven en dicha industria, para ello se hace primordial que las medidas tomadas por el sector Colombiano estén acorde con las mas altos estándares.
	Ambiental	● 50%	● 10%	<p>A. Daño en el medio ambiente: Según la Agencia Federal del Medio Ambiente en Alemania (UBA), asegura que las emisiones de CO2 son el 5% del efecto invernadero global.</p> <p>B. Impuestos conta el efecto invernadero: Las aerolíneas deberán pagar la suma de 10 euros por cada tonelada de CO2 emitida por sus aeronaves, esto empezara a regir en el 2020 y esta cantidad podrá incrementarse a 80 euros para el 2030, según la Agencia Federal de Medio Ambiente en Alemania.</p> <p>C. Combustible de aviación mas limpio, ayuda a reducir la huella de carbono, sin embargo esto debe estar acompañados de incentivos económicos ya que producir combustible mas limpio cuesta mas que producir el combustible normal. (Notamerica, 2021)</p>	Esta tendencia se enfoca en la reducción de los gases invernaderos que se desprenden de la combustión de las aeronaves, para ello Europa esta siendo pionera en la implementación de nuevas medidas que ayuden con la mitigación o reducción de este tipo de gases, este factor nos delimita la viabilidad debido a que en la zona se podrían empezar a tomar medidas de restricción de dichas aeronaves, lo que nos podría afectar en que muchos de nuestros clientes se verían en la necesidad de renovar su flota lo que acarrearía el cierre de algunos de nuestros clientes.
	Legal	● 50%	● 50%	<p>A. Licencias: Easyfly ofrece vuelos Chárter con capacidad de hasta 70 sillas, esto se debe a que modifico las licencias de operación de la empresa, el cual, para empresas que tiene aviones de menos capacidad no pueden competir con estas aeronaves. (Reportur, 2020)</p> <p>B. Plan estratégico Aeronáutico 2030: Este plan se ha constituido en la base de la planificación Estratégica de la Aviación Civil al 2030, siendo adoptado en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, en el "Pacto transversal de transporte y Logística para la competitividad y la integración regional". Por primera vez en la historia del PND se incluye un capítulo de políticas publicas que apuntan a fortalecer la Aviación Civil y prevé su desarrollo en los próximos años. (Aeronautica Civil, 2019)</p>	En la tendencia legal el gobierno nacional esta muy comprometido con el desarrollo de planes estratégicos para la aviación civil con el cumplimiento de leyes y normas vigentes estipuladas en nuestra carta magna, donde el desarrollo se consolida en la ejecución de objetivos trazados en siete (7) ejes temáticos que lo sustentan: instituciones, conectividad, competitividad, infraestructura y sostenibilidad ambiental, industria aeronáutica y cadena de suministros, seguridad operacional y seguridad de la aviación civil y Desarrollo del talento Humano del sector. El cumplimiento de lo señalado en este plan, conjugado con las expectativas de crecimiento de la economía y del sector a nivel nacional e internacional, abren el camino para migrar con optimismo el futuro y el rumbo de la Aviación Civil Colombiana.
<b>Nivel de Riesgo</b>		● 80%	● 80%		
<b>Probabilidad Ejecución</b>		● 20%	● 20%		

---

## ANEXO 2. ENCUESTA

### 1. ¿Cuál es el tamaño de su empresa?

Entre 5 y 10 colaboradores

Entre 20 y 100 colaboradores

Más de 100 colaboradores

### 2. ¿Le gustaría recibir una asesoría rápida y efectiva para lo que tiene que ver con la transición a la nueva normatividad?

Sí

No

### 3. ¿Le gustaría recibir el servicio de manera física o virtual?

Físico

Virtual

### 4. ¿La visión del proyecto o idea de negocio le parece clara?

Sí

No

### 5. ¿Qué aspectos del modelo de negocio le llamaron la atención?

---

### 6. ¿Qué cambios realizarían los empresarios, o qué aspectos mejorarían en el modelo de negocio?

---

### 7. ¿Recomendarían la idea de negocio y el proyecto a un amigo o colega?

Sí

No