



**UNIVERSIDAD EAN**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADO**  
**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA VIRTUAL**  
**DE ASESORÍA INTEGRAL EMPRESARIAL (AUTO-ADMINISTRADOR DE**  
**SISTEMAS DE GESTIÓN)**

**TUTOR**  
**WILLIAM FERNANDO PENAGOS BALCÁZAR**

**AUTOR**  
**DIEGO JAVIER TOCANCIPÁ ARIZA**

**BOGOTÁ, D.C., 28 DE ENERO DE 2020**

## HOJA DE APROBACIÓN

---

---

---

---

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Bogotá D.C., Enero 28 de 2020**

## TABLA DE CONTENIDO

OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	9
RESUMEN EJECUTIVO .....	10
1. NATURALEZA DEL PROYECTO .....	12
1.1. Origen o fuente de la idea de negocio .....	13
1.2. Descripción de la idea de negocio .....	14
1.3. Justificación y antecedentes .....	16
1.4. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.....	18
1.5. Estado actual del negocio .....	19
1.6. Descripción de productos o servicios.....	21
1.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....	21
1.8. Potencial del mercado en cifras .....	22
1.9. Ventajas competitivas del producto y/o servicio.....	24
1.10. Resumen de las inversiones requeridas.....	24
1.11. Proyecciones de ventas y rentabilidad .....	25
1.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad .....	26
1.13. Equipo de trabajo.....	26
2. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	27
2.1. Caracterización del sector.....	27
2.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.....	31
2.3. Análisis de oportunidades y amenazas.....	36
2.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector .....	36
3. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.....	37
3.1. Análisis y estudio de mercado .....	37
3.1.1. Tendencias del mercado .....	37

3.1.2.	Segmentación de mercado objetivo.....	38
3.1.3.	Descripción de los consumidores .....	38
3.1.4.	Tamaño del mercado .....	40
3.1.5.	Riesgos y oportunidades de mercado .....	41
3.1.6.	Diseño de las herramientas de investigación .....	45
3.1.7.	Objetivos.....	45
3.1.8.	Cálculo de la muestra .....	45
3.1.9.	Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes .....	46
3.1.10.	Metodologías de análisis de los competidores .....	46
3.2.	Resultados .....	47
3.2.1.	Resultados del análisis de la competencia .....	47
3.2.2.	Resultados de la medición del comportamiento del consumidor .....	49
3.2.3.	Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado .....	49
3.2.4.	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.....	50
4.	ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO .....	50
4.1.	Objetivos mercadológicos .....	50
4.2.	La estrategia de mercadeo .....	51
4.3.	Estrategias de producto y servicio .....	51
4.4.	Estrategias de distribución .....	51
4.5.	Estrategias de precio .....	52
4.6.	Estrategias de comunicación y promoción.....	52
4.7.	Estrategia de fuerza de ventas .....	53
4.8.	Presupuesto de la mezcla de mercadeo .....	53
5.	ASPECTOS TÉCNICOS.....	54
5.1.	Objetivos producción.....	54

5.2.	Ficha técnica del producto o servicio .....	54
5.3.	Descripción del proceso .....	56
5.4.	Necesidades y requerimientos .....	56
5.5.	Características de la tecnología .....	57
5.6.	Materias primas y suministros .....	57
5.7.	Plan de producción .....	57
5.8.	Escalabilidad de operaciones .....	58
5.9.	Capacidad de producción .....	58
5.10.	Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio .....	58
5.11.	Procesos de investigación y desarrollo .....	59
5.12.	Plan de compras .....	59
5.13.	Costos de producción (servicio) .....	59
5.14.	Infraestructura .....	60
5.15.	Mano de obra requerida .....	60
6.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES .....	60
6.1.	Análisis estratégico .....	60
6.2.	Misión .....	61
6.3.	Visión .....	61
6.4.	Análisis DOFA .....	61
6.5.	Estructura organizacional .....	65
6.6.	Perfiles y funciones .....	66
6.7.	Organigrama .....	67
6.8.	Esquema de contratación y remuneración .....	67
6.9.	Factores clave de la gestión del talento humano .....	68

6.10.	Sistemas de incentivos y compensación del talento humano .....	68
6.11.	Esquema de gobierno corporativo .....	69
6.12.	Aspectos legales.....	70
6.13.	Estructura jurídica y tipo de sociedad .....	72
6.14.	Regímenes especiales .....	75
7.	ASPECTOS FINANCIEROS.....	75
7.1.	Objetivos financieros.....	75
7.2.	Política de manejo contable y financiero.....	76
7.3.	Presupuestos económicos (simulación).....	76
7.4.	Presupuesto de ventas .....	77
7.5.	Presupuesto de costos laborales .....	77
7.6.	Presupuesto de costos administrativos.....	78
7.7.	Presupuesto de inversión.....	79
7.8.	Flujo de caja.....	80
7.9.	Estado de resultados .....	80
7.10.	Balance general.....	81
7.11.	Indicadores financieros .....	81
7.12.	Fuentes de financiación .....	82
7.13.	Evaluación financiera.....	83
8.	ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD .....	83
8.1.	Dimensión social.....	84
8.2.	Dimensión ambiental.....	85
8.3.	Dimensión económica.....	85
8.4.	Dimensión de gobernanza .....	86
9.	CONCLUSIONES .....	86

10.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	87
11.	ANEXOS.....	92
10.1.	Anexo 1 – Simulador financiero .....	92
10.2.	Anexo 2 – Formato encuesta y tabulación.....	92

### **Lista de Figuras**

<b>Figura 1.</b>	Descripción del proceso. ....	56
<b>Figura 2.</b>	Organigrama.....	67
<b>Figura 3.</b>	Valor Presente Neto. ....	82
<b>Figura 4.</b>	Tasa Interna de Retorno.....	82

### **Lista de Tablas**

<b>Tabla 1.</b>	Estado de desarrollo. ....	20
<b>Tabla 2.</b>	Inversiones requeridas.....	25
<b>Tabla 3.</b>	Proyección de ventas del primer año.....	25
<b>Tabla 4.</b>	Proyección de ventas a 5 años, costos y márgenes operativos.....	26
<b>Tabla 5.</b>	Clasificación de empresa por sector. ....	33
<b>Tabla 6.</b>	Oportunidades y Amenazas.....	36
<b>Tabla 7.</b>	Demanda potencial y participación en el mercado.....	49
<b>Tabla 8.</b>	Presupuesto del marketing mix.....	53
<b>Tabla 9.</b>	Ficha Venta de paquetes virtuales de asesoría en sistemas de gestión.....	54
<b>Tabla 10.</b>	Venta de documentación de sistemas de gestión.....	54
<b>Tabla 11.</b>	Alquiler de plataforma de sistemas de gestión.....	55
<b>Tabla 12.</b>	Franquicia. ....	55
<b>Tabla 13.</b>	Unidades a producir en el primer año. ....	57
<b>Tabla 14.</b>	Costos de producción Año 1.....	59
<b>Tabla 15.</b>	Costos de producción para los 5 años proyectados.....	59
<b>Tabla 16.</b>	Matriz DOFA.....	61
<b>Tabla 17.</b>	Estrategias asociadas a oportunidades y amenazas.....	63

<b>Tabla 18.</b>	Actividad económica.....	71
<b>Tabla 19.</b>	Legislación vigente aplicable.....	71
<b>Tabla 20.</b>	Crecimiento porcentual en ventas (unidades).....	76
<b>Tabla 21.</b>	Indicadores macroeconómicos y tasa de impuestos.....	76
<b>Tabla 22.</b>	Detalle de costos de ventas Año 1.....	77
<b>Tabla 23.</b>	Costos de ventas proyectados a 5 años.....	77
<b>Tabla 24.</b>	Detalle de costos laborales Año 1.....	77
<b>Tabla 25.</b>	Costos laborales proyectados a 5 años.....	78
<b>Tabla 26.</b>	Detalle de costos administrativos Año 1.....	78
<b>Tabla 27.</b>	Costos administrativos proyectados a 5 años.....	79
<b>Tabla 28.</b>	Inversiones planeadas.....	79
<b>Tabla 29.</b>	Flujo de caja del proyecto.....	80
<b>Tabla 30.</b>	Flujo de caja libre.....	80
<b>Tabla 31.</b>	Estado de resultados.....	80
<b>Tabla 32.</b>	Balance general.....	81
<b>Tabla 33.</b>	Capital de Trabajo Neto Operativo.....	81
<b>Tabla 34.</b>	EBIT.....	82
<b>Tabla 35.</b>	Margen de contribución y punto de equilibrio.....	82
<b>Tabla 36.</b>	Evaluación financiera.....	83
<b>Tabla 37.</b>	Matriz de hallazgos.....	84



## **OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS**

**Objetivo general:** Elaborar un plan de negocios para la creación de una plataforma virtual de asesoría integral empresarial, en sistemas de gestión, a nivel nacional, cuyo diferencial es el diseño y mantenimiento de los sistemas de gestión, así como la reducción de costos y tiempos en la implementación.

### **Objetivos específicos:**

- Elaborar un marco de referencia sobre la naturaleza del modelo de negocio para una plataforma virtual de asesoría integral empresarial.
- Elaborar un estudio de mercado que sea coherente con un análisis del sector, tendencias, competencia, estudio de precios, plan de mercadeo, y proyección de ventas para una plataforma virtual de asesoría integral empresarial.
- Elaborar un estudio técnico donde se detallen ampliamente los aspectos técnicos de los servicios ofrecidos, descripción del proceso y plan de operación para una plataforma virtual de asesoría integral empresarial.
- Elaborar un estudio financiero que incluya las proyecciones, estados financieros, formulación de indicadores financieros y evaluación del riesgo que permiten la correcta evaluación financiera del proyecto para una plataforma virtual de asesoría integral empresarial.
- Elaborar un estudio administrativo y legal que considere los aspectos organizacionales y legales requeridos para el plan de negocios para una plataforma virtual de asesoría integral empresarial.
- Elaborar un análisis de sostenibilidad para el proyecto, en donde se tengan en cuenta aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza para una plataforma virtual de asesoría integral empresarial.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La mayoría de las economías actuales tanto a nivel mundial, como latinoamericano se componen en gran parte de pequeñas y medianas empresas (PYMES), que realizan una importante contribución a la industria y al empleo. Sin embargo, existe un factor esencial para la supervivencia, la rentabilidad y crecimiento de las PYMES, que es la innovación y adecuada utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación – TIC. (Sluzarczyk Antosz, 2018)

Según un estudio contratado por la Red Nacional Académica de la Tecnología Avanzada (RENATA) y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para 2017 el porcentaje total de MIPYME conectadas era del 74%. De ellas, el 72% de las Micro estaban conectadas, así como el 97% de las Pequeñas y el 100% de las Medianas. (Centro Nacional de Consultoría, Corporación Colombia Digital, 2018)

Dentro de la Estrategia TI Colombia se evidencia la relevancia que tienen las empresas TI en la dinamización y digitalización de la economía del país, por lo que se ha desarrollado el componente de Fortalecimiento de la Industria TI liderada por MINTIC, la cual busca implementar acciones enfocadas a la transformación social y económica, teniendo como eje dinamizador las Tecnologías de la Información. Desde esta perspectiva, el desarrollo de la industria TI tiene como pilar fundamental el mejoramiento de la productividad y competitividad de los sectores económicos que enmarcan la dinámica de la economía. (Telbroad S.A.S., 2017)

A partir de la experiencia adquirida en estos años por la empresa Goalgestion, se evidenció que no hay una presencia visible en el mercado nacional de una solución tecnológica a partir del uso de las tecnologías de información y comunicaciones, para diseñar, documentar y estructurar el sistema de gestión y/o integrarlo con otros sistemas, todo en un ambiente virtual, sin necesidad de asesores presenciales, transacciones en papel y prolongados tiempos para la gestión de cambios.

La idea de negocio surge del interés por brindar una solución tecnológica, una herramienta que haga más amigable y práctico para las organizaciones el diseño, la documentación y el sostenimiento de los sistemas de gestión. Se pretende que el Goalgestor (nombre de la plataforma virtual) y sus servicios asociados, se conviertan en una nueva unidad de negocio de la empresa, enfocada en servicios virtuales para los clientes, a través de una herramienta tecnológica.

El potencial de las tecnologías de información y comunicaciones, así como la experiencia de la empresa en este tipo de asesorías, ha permitido encontrar una manera más amigable y práctica para este tipo de actividades, que facilitará para la empresa la atención y el buen servicio hacia los clientes, y para estos últimos redundará en la optimización en tiempo y costos en el manejo de sus sistemas de gestión.

Las plataformas en el mercado ofrecen servicios para administrar sistemas ya estructurados, son software para mantener documentalmento cumplimiento de normas. Esta es una herramienta para diseñar, documentar y estructurar el sistema de gestión y/o integrarlo con otros, 100% sin apoyo de asesores presenciales, en los tiempos requeridos por el cliente. Puede reducir costos en: 1) empresa cliente y 2) asesores y capacitaciones presenciales; reduce el tiempo de documentación del sistema de gestión, asegurando que sea hecho a la medida de la empresa.

Lo que se propone, es una plataforma web de acceso personalizado a las empresas clientes (Goalgestor) donde encontrarán servicios como:

a) Cotizador virtual.

b) Carrito de compras: Venta de paquetes documentales de sistema de gestión con guía de implementación, videos de asesoría para implementar y asesorías virtuales (No brinda acceso al autoadministrador).

b) Acceso al autoadministrador que contiene:

- Acceso a capacitaciones disponibles en cualquier horario, tipo universidad virtual.
- Planeador de actividades

- Asesor Virtual horarios extendidos según cambios horarios de países.
- Documentador de Procedimientos y documentos (Servicio principal del autoadministrador).
- Foro empresarial.
- Goalsinergia: Espacio donde las empresas clientes pueden acceder a servicios y ofertas de otras empresas clientes.

Se requiere la consecución de recursos para montar la infraestructura completa que permita ofrecer el servicio a los clientes en las condiciones de calidad y eficiencia que requieran. Esto implica además del diseño y desarrollo de la plataforma, las adecuaciones para equipos de cómputo, servidores y personal asociado. De la misma manera, se pretende garantizar la permanencia de la empresa en el mercado generando una rentabilidad eficiente; desarrollar y posicionar la marca con el fin de ofrecer franquicias de la marca; consolidar una base de datos de la red de valor tanto de proveedores de alta calidad como de clientes habituales y nuevos, ayudando así a garantizar la fidelidad de los usuarios finales.

En los cinco años de análisis, el Valor Presente Neto (VPN) es positivo \$9.825.024,51, por lo tanto el Plan de Negocios es BUENO. La Tasa Interna de Retorno (TIR) equivalente al 27,29% que es Mayor que la Tasa Mínima de Rentabilidad (TMR) que equivale al 20%, por lo tanto el plan de Negocios es BUENO. El periodo de Recuperación de la Inversión está entre el tercer y cuarto año, por lo tanto, lo cual es razonable para la estabilización, teniendo en cuenta las condiciones del mercado. Luego de ese instante, los beneficios económicos para los socios inversionistas son visibles.

## **1. NATURALEZA DEL PROYECTO**

### **1.1. Origen o fuente de la idea de negocio**

La empresa desde la cual se origina la idea de negocio existe en el mercado, bajo el nombre de **Goalgestión S.A.S.**, constituida desde hace varios años y dedicada a la consultoría y asesoría empresarial en sistemas de gestión. La idea de negocio surge del interés por brindar una solución tecnológica, una herramienta que haga más amigable y práctico para las organizaciones el diseño, la documentación y el sostenimiento de los sistemas de gestión. Se pretende que el Goalgestor (nombre de la plataforma virtual) y sus servicios asociados, se conviertan en una nueva unidad de negocio de la empresa, enfocada en servicios virtuales para los clientes, a través de una herramienta tecnológica. Los desarrollos veloces de la digitalización desde hace poco más de treinta años han logrado cubrir casi por completo el escenario de fabricación de lo imaginario, a través de dispositivos e interfaces que deslocalizan los cuerpos y sincronizan la atención consciente de los sujetos (Parra Valencia, 2016)

Las tecnologías de la información (TI) son todas aquellas herramientas informáticas que utilizan los usuarios para trabajar y dar soporte a los datos de acuerdo con las necesidades de procesamiento de una organización (Joyanes, 2015). En este contexto, y desde el enfoque de sistema de información (SI), entendido este como un sistema que captura (recoge), procesa, almacena, analiza y disemina (distribuye) información para un objetivo o propósito específico (Joyanes, 2015), se hacen relevantes los sistemas de información gerenciales, que traen como novedad el cambio continuo en la tecnología, su uso administrativo, los modelos de negocios y el impacto en el éxito de las empresas. Aparecen nuevos negocios e industrias, los anteriores desaparecen y las empresas exitosas son aquellas que aprenden a usar las nuevas tecnologías (Laudon, 2012).

Desde un punto de vista organizativo, un Sistema de Información aporta una solución, basada en las TI, a un reto que se presenta en el entorno de la organización. Puesto que en las organizaciones hay diferentes tipos de intereses, especialidades y niveles, hay diferentes tipos de retos para cada uno de los

niveles, que se materializan en distintas tipologías de Sistemas de Información (Bañuls, 2011).

## **1.2. Descripción de la idea de negocio**

Las organizaciones son agrupaciones de personas dotadas de personalidad jurídica propia, que actúan de modo coordinado y mediante unas reglas propias con el fin de lograr unos objetivos comunes, generalmente la creación y el ofrecimiento de servicios y de productos a la sociedad, para lo que se dotan de los recursos necesarios y de una estructura apropiada. Las organizaciones para poder atender y satisfacer las necesidades y demandas de información de sus usuarios, suministrando esta con la calidad y en la cantidad adecuadas a la persona apropiada en el momento y lugar oportunos con la forma y el formato preciso para que su uso sea correcto, necesitan disponer de sus propios sistemas de información, encargados de gestionar todos sus recursos informativos (Del Prado & Esteban Navarro, 2016).

Desde hace algunos años se realizan estudios a los sistemas de gestión (calidad, medio ambiente y seguridad y salud del trabajo), cómo se implementan y evolucionan en las organizaciones, con la intención de proponer modelos de gestión que ayuden a procurar la satisfacción de sus diferentes partes interesadas, aunque de forma separada. Así surgen por ejemplo las familias ISO 9000 (Gestión de la Calidad), ISO 14000 (Gestión del Medioambiente) u OHSAS 18001 (Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales) con una clara orientación hacia los clientes, la sociedad y los trabajadores respectivamente (Cabrera, Medina León, Abab Puente, Noguera Rivera, & Núñez Chaviano, 2015).

Las normas ISO 9001, plantean un sistema básicamente preventivo, orientado a los procesos más que a los productos y cuya premisa básica es: que un proceso estandarizado y documentado, cuya operación se efectúa según los procedimientos respectivos, entregará necesariamente un producto de acuerdo a lo especificado. Este sistema se fundamenta en la generación de una serie de documentos que sirven de guía para la realización de las actividades y definen la

estructura general del sistema. Estos documentos pretenden a su vez, prescindir de las actividades persona - dependientes, planteando un esquema que presupone que las tareas se realizarán siempre de acuerdo al procedimiento, independientemente de quien esté a cargo de las mismas. (Braidot, Formento, & Nicolini, 2003)

Otra característica interesante que introducen estas normas es su posibilidad de permitir certificaciones del sistema instalado a partir de auditorías externas, que pueden ser de segundas o terceras partes (los clientes o certificadores externos acreditados). Por supuesto las auditorías de primeras partes (realizadas por la propia organización a través de sus auditores internos), son no solamente posibles, sino que necesarias y un requisito establecido por la propia norma. Además proveen a la dirección de un excelente mecanismo de control interno de la gestión. (Braidot, Formento, & Nicolini, 2003)

Las plataformas en el mercado ofrecen servicios para administrar sistemas ya estructurados, son software para mantener documentalmento cumplimiento de normas. Esta es una herramienta para diseñar, documentar y estructurar el sistema de gestión y/o integrarlo con otros, 100% sin apoyo de asesores presenciales, en los tiempos requeridos por el cliente. Puede reducir costos en: 1) empresa cliente y 2) asesores y capacitaciones presenciales; reduce el tiempo de documentación del sistema de gestión, asegurando que sea hecho a la medida de la empresa.

Lo que se propone, es una plataforma web de acceso personalizado a las empresas clientes (Goalgestor) donde encontrarán servicios como:

- a) Cotizador virtual.
- b) Carrito de compras: Venta de paquetes documentales de sistema de gestión con guía de implementación, videos de asesoría para implementar y asesorías virtuales (No brinda acceso al autoadministrador).
- b) Acceso al autoadministrador que contiene:
  - Acceso a capacitaciones disponibles en cualquier horario, tipo universidad virtual.
  - Planeador de actividades

- Asesor Virtual horarios extendidos según cambios horarios de países.
- Documentador de Procedimientos y documentos (Servicio principal del autoadministrador).
- Foro empresarial.
- Goalsinergia: Espacio donde las empresas clientes pueden acceder a servicios y ofertas de otras empresas clientes.

La mayoría de las economías actuales tanto a nivel mundial, como latinoamericano se componen en gran parte de pequeñas y medianas empresas (PYMES), que realizan una importante contribución a la industria y al empleo. Sin embargo, existe un factor esencial para la supervivencia, la rentabilidad y crecimiento de las PYMES, que es la innovación y adecuada utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación – TIC. (Sluzarczyk Antosz, 2018)

En términos generales las PYMES en Colombia son empresas con una estructura tradicional, algunas de ellas muy empíricas en su manera de hacer las cosas, con aversión al riesgo y resistencia al cambio, ingresos medios, etc. No obstante, son las mayores generadoras de empleo del país, y por tal razón es importante que se puedan volver más competitivas. Un sistema de gestión, una herramienta TIC o la combinación de ambas no va resolver los problemas que enfrentan las PYMES, pero pueden contribuir a que a través de la organización interna, de un cambio de enfoque y de la aplicación de nuevos conceptos, tendencias y herramientas, encuentren oportunidades de crecer y sostenerse en el mercado. La solución que se ofrece con la plataforma web de autoadministrador puede ayudar a la empresa a ordenar sus procesos, a estandarizarlos, de una manera eficiente, práctica y a bajo costo.

### **1.3. Justificación y antecedentes**

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, para 2014 se alcanzó una mejora significativa en la conectividad, principalmente producto del despliegue de infraestructura, conectando el 96 % de los municipios a la red nacional de fibra



óptica y pasando de cinco a nueve accesos de cables submarinos. Asimismo, se generó una mayor oferta de servicios, al alcanzar 9,7 millones de conexiones a Internet banda ancha, y se desarrollaron programas que facilitaron el acceso de todos los colombianos a las TIC. No obstante, al comparar el tamaño del sector TIC con el de países de ingresos similares, se hace evidente la necesidad de apalancar su crecimiento a través de estrategias que permitan afianzar el acceso, uso y apropiación de las TIC por parte de la población y sectores productivos, y la generación de capital humano especializado (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: “La sociedad colombiana será una sociedad digital conectada a Internet de calidad. Nos transformaremos digitalmente mediante el uso de datos y nuevas tecnologías en la administración pública, el sector productivo y en los territorios. La DIAN será una entidad moderna y más eficiente en sus procesos, usando tecnologías de punta y el Big Data será un aliado importante en la lucha contra la corrupción”. Dentro de la estrategia se plantea promocionar una política de Estado para la transformación digital y el aprovechamiento de la cuarta revolución industrial, a través de la interoperabilidad de plataformas, contacto a través del Portal Único del Estado, uso de tecnologías emergentes, seguridad digital, formación en talento digital, y fomento del ecosistema de emprendimiento. (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2019)

A partir de la experiencia adquirida en estos años por la empresa Goalgestion, se evidenció que no había una presencia visible en el mercado nacional de una solución tecnológica a partir del uso de las tecnologías de información y comunicaciones, para diseñar, documentar y estructurar el sistema de gestión y/o integrarlo con otros sistemas, todo en un ambiente virtual, sin necesidad de asesores presenciales, transacciones en papel y prolongados tiempos para la gestión de cambios.

El potencial de las tecnologías de información y comunicaciones, así como la experiencia de la empresa en este tipo de asesorías, ha permitido encontrar una manera más amigable y práctica para este tipo de actividades, que facilitará para

la empresa la atención y el buen servicio hacia los clientes, y para estos últimos redundará en la optimización en tiempo y costos en el manejo de sus sistemas de gestión.

La información en la sociedad actual se ha convertido en un bien de consumo que existe la necesidad de gestionar para garantizar la explotación de los datos y el conocimiento de la empresa. Su uso eficiente permite la mejora de los flujos informacionales, y optimiza los procesos organizacionales (Aportela Rodríguez, 2015). La información, aplicada al contexto propio de la empresa, se entiende como “todo aquello que sirve para poner de manifiesto la situación del entorno o del sistema, sus objetivos o resultados y reducir la incertidumbre frente a un proceso de decisión” (Pablos Heredero, 2012).

La información y el conocimiento ahora constituyen insumos relevantes dentro de las empresas. En este sentido, las tecnologías de información y comunicación (TIC) surgen como la elección preferida para manipularla. Su efecto es una mejora en la comunicación y en la organización de datos dentro de la empresa. Esto contribuye a los aumentos de la productividad por la mayor creación de valor para clientes y de ventaja sobre la competencia. (Slywotzky & Morrison, 2001)

#### **1.4. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo**

A corto plazo:

- Perfeccionar y mejorar la herramienta, que se encuentra actualmente en una versión muy incipiente, con el fin de ofrecer el servicio con todas las funcionalidades planteadas.
- Posicionar la herramienta en el mercado nacional, llegando a diferentes ciudades y regiones, aprovechando todas las herramientas de difusión y publicidad que se puedan utilizar, como página web, redes sociales.
- Fortalecer y aumentar el grupo de asesores virtuales, iniciando con dos de ellos y considerando la opción de ampliar la planta de personal conforme el negocio tenga resultados y crecimiento.

A mediano plazo:

- Buscar el posicionamiento de la herramienta en el mercado regional (Zona Andina y Centroamérica), aprovechando todas las herramientas de difusión y publicidad que se puedan utilizar, como página web, redes sociales, al igual que la red de contactos que se vaya construyendo con los grupos de interés.
- Desarrollar subproductos (servicios adicionales y/o alternos) de venta y/o alquiler de la plataforma, mediante el monitoreo permanente del mercado y el contacto con los clientes, para establecer nuevas necesidades e intereses.
- Posicionar la asesoría virtual en el mercado nacional como un servicio con valor agregado, que facilita los procesos en las empresas y representa ahorros en tiempo y costo.
- Alcanzar la sostenibilidad económica de la empresa.

A largo plazo:

- Convertir el negocio en una franquicia, buscando abrir mercados en el exterior, posicionar una marca y generar otra fuente de ingreso para la empresa, a partir de la plataforma.
- Llevar la plataforma a distintos idiomas, para un mayor alcance en el mercado internacional, en países como Brasil o Estados Unidos, lo cual implica algunas mejoras en diseño y programación, que requiere inversión de capital.
- Dar cobertura a otros sistemas de gestión más complejos o normas técnicas, como por ejemplo el tema de comercio justo (fair trade), lo cual puede brindar un mayor valor agregado a los clientes, y un diferencial para la empresa con respecto a sus competidores.


### **1.5. Estado actual del negocio**

Actualmente, el sistema de operaciones sigue siendo presencial, utilizando ESKADER, una herramienta de apoyo para las organizaciones en la implementación o mejoramiento del sistema de calidad. Está desarrollada en un entorno completamente web, con el objetivo de facilitar el cumplimiento de algunos

de los requisitos de las normas ISO. Permite mantener en tiempo real el control y seguimiento de acciones de mejora, indicadores de gestión, control documental (Goalgestion, 2019), el montaje de los sistemas de gestión y autoadministrarlos mediante la plataforma. Aún faltan las demás fases, tales como diseño, documentación del sistema, lo cual se sigue haciendo con la asesoría presencial.

No es un servicio de venta de software, ESKADER es un valor agregado a las asesorías, que el cliente podrá tomar total o parcialmente según sus necesidades. (Goalgestion, 2019)

**Tabla 1. Estado de desarrollo.**

 (Goalgestion, 2019)	GOALGESTOR					
	Los emprendedores se encuentran trabajando hace algún tiempo en la idea de negocio, y gracias a la experiencia de Goalgestion y el contacto con los clientes en las distintas asesorías, se tiene un concepto más claro de las necesidades que la plataforma puede cubrir, por lo cual ya hay un primer avance con ESKADER, pero la meta es construir una plataforma mucho más robusta que permita masificar el servicio y extender su alcance a nivel nacional, y posteriormente, pasando las fronteras del país.					
PORCENTAJE ACTUAL	Porcentaje desarrollado					
	%	20	40	60	80	100
Constitución organizacional de la empresa	100					
Diseño de portal web e imagen corporativa	80					
Diseño y desarrollo de la plataforma	20					
Comercialización del servicio	0					
Identificación de canales de distribución y realización de acuerdos comerciales	0					
Infraestructura competitiva para el servicio	0					
DESARROLLO ESPERADO						
Se requiere la consecución de recursos para montar la infraestructura completa que permita ofrecer el servicio a los clientes en las condiciones de calidad y eficiencia que requieran. Esto implica además del diseño y desarrollo de la plataforma, las adecuaciones para equipos de cómputo, servidores y personal asociado. De la misma manera, se pretende garantizar la permanencia de la empresa en el mercado generando una rentabilidad eficiente; desarrollar y posicionar la marca con el fin de ofrecer franquicias de la marca; consolidar una base de datos de la red de valor tanto de proveedores de alta calidad como de clientes habituales y nuevos, ayudando así a garantizar la fidelidad de los usuarios finales.						

**Fuente:** Elaboración propia

### **1.6. Descripción de productos o servicios**

Las plataformas en el mercado ofrecen servicios para administrar sistemas ya estructurados, son software para mantener documentalmento cumplimiento de normas. Esta es una herramienta para diseñar, documentar y estructurar el sistema de gestión y/o integrarlo con otros, 100% sin apoyo de asesores presenciales, en los tiempos requeridos por el cliente. Puede reducir costos en: 1) empresa cliente y 2) asesores y capacitaciones presenciales; reduce el tiempo de documentación del sistema de gestión, asegurando que sea hecho a la medida de la empresa.

Lo que se propone, es una plataforma web de acceso personalizado a las empresas clientes donde encontrarán servicios como:

a) Cotizador virtual.

b) Carrito de compras: Venta de paquetes documentales de sistema de gestión con guía de implementación, videos de asesoría para implementar y asesorías virtuales (No brinda acceso al autoadministrador).

b) Acceso al autoadministrador (Goalgestor) que contiene:

- Acceso a capacitaciones disponibles en cualquier horario, tipo universidad virtual.
- Planeador de actividades
- Asesor Virtual horarios extendidos según cambios horarios de países.
- Documentador de Procedimientos y documentos (Servicio principal del autoadministrador).
- Foro empresarial.
- Goalsinergia: Espacio donde las empresas clientes pueden acceder a servicios y ofertas de otras empresas clientes.

### **1.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa**

La empresa se denomina **Goalgestion S.A.S.**, dedicada a la consultoría y asesoría empresarial en sistemas de gestión. Actualmente cuenta con dos (2)

trabajadores directos y dos (2) externos, entre los que se incluyen el gerente y consultor líder y una auxiliar administrativa por un lado, así como un consultor asociado y un contador que prestan sus servicios de forma eventual; esto bajo la filosofía de ser una empresa pequeña para clientes grandes.

La empresa cuenta con una oficina en Cúcuta y un espacio de trabajo en co-working en Bogotá, lugares donde se encuentran la mayor parte de los clientes que tiene y ha tenido la empresa. Más información en <https://www.goalgestion.com>.

De acuerdo con la filosofía del proyecto, para la implementación de la plataforma web Goalgestor, se pretende que no sea indispensable una sede física, sino que se puedan atender las necesidades y requerimientos de los clientes de manera virtual, y todo el relacionamiento pueda manejarse de la misma manera, de tal forma que pueda haber un alcance a nivel nacional o incluso regional (países vecinos), con un servicio de calidad y atención en tiempo real.

### **1.8. Potencial del mercado en cifras**

De acuerdo con datos del año 2016 del DANE, las MIPYMES generaban alrededor de 67% del empleo y aportaban 28% del Producto Interno Bruto (PIB). Según el Registro Único Empresarial y Social (RUES), en el país 94,7% de las empresas registradas eran microempresas y 4,9% pequeñas y medianas. En valores absolutos, según este organismo gremial, a corte del primer trimestre de 2016 había en el país un total de 2'518.181 matrículas activas que corresponden a las MIPYMES. De este total, 1'561.733 registros mercantiles son de personas naturales y 979.220 de sociedades. (Dinero, 2016)

Por distribución geográfica, las MIPYMES se encontraban ubicadas principalmente en la capital de la República y en cinco departamentos más. En Bogotá, Cundinamarca, Atlántico, Antioquia, Valle del Cauca y Santander se concentraba 66% de este segmento del aparato productivo nacional. Haciendo valer su condición de primera economía del país –24,95 del PIB colombiano, según el Dane–, Bogotá era el principal epicentro de las MIPYMES del país al acoger a 740.069, equivalente a 29,38% del total nacional. De estas, 399.659 eran

sociedades y 340.410 personas naturales. Luego se ubicaba Antioquia, con 294.359 MIPYMES (164.204 personas naturales y 130.155 sociedades), Valle del Cauca, con 239.332 (144.996 personas y 94.336 sociedades), Atlántico con 137.081 (72.567 personas y 64.514 sociedades), Santander, con 134.980 (98.077 personas y 36.903 sociedades) y Cundinamarca, con 116.723 (86.029 personas y 30.694 sociedades). (Dinero, 2016)

Según datos de Confecámaras En 2017 se crearon en el país 323.265 unidades productivas; 70.022 sociedades y 253.243 personas naturales, evidenciando un crecimiento de 7,3% en el total firmas creadas respecto al año anterior, cuando se ubicaban en 301.302. En este periodo se observó que el número de personas naturales matriculadas exhibió un crecimiento de 13,0% al pasar de 224.182 a 253.243. En tanto, en sociedades se registró un descenso de 9,2% al pasar de 77.120 a 70.022. (Confecámaras, 2018)

Las actividades económicas de mayor contribución a la variación registrada en el número de empresas fueron: alojamiento y servicios de comida, comercio y otras actividades de servicios, los cuales explican alrededor del 86,4% del crecimiento observado. En estas actividades se crearon 50.643, 122.909 y 14.231 unidades productivas respectivamente. Por su parte, los sectores que exhibieron mayor tasa de crecimiento fueron: explotación de minas y canteras (50,9%), alojamiento y servicios de comida (30%), actividades artísticas y de entretenimiento (26,9%), seguido de otras actividades de servicios (22,4%) y comercio (9,4%). (Confecámaras, 2018)

En el plano regional, se observa que el total de unidades productivas nuevas se concentra principalmente en Bogotá con 22,5%, seguido de Antioquia 12,6%, Valle del Cauca 8,2%, Cundinamarca 6,7% y Santander 5,2%, departamentos que, por su tamaño, concentran la mayor proporción del tejido empresarial en Colombia. Es de destacar que el 44,8% restante (144.788) se crearon en departamentos como Atlántico, Boyacá, Meta, Tolima, Norte de Santander y Bolívar. (Confecámaras, 2018)

Según un estudio contratado por la Red Nacional Académica de la Tecnología Avanzada (RENATA) y el Ministerio de Tecnologías de la Información

y las Comunicaciones, para 2017 el porcentaje total de MIPYME conectadas era del 74%. De ellas, el 72% de las Micro estaban conectadas, así como el 97% de las Pequeñas y el 100% de las Medianas. (Centro Nacional de Consultoría, Corporación Colombia Digital, 2018)

Según el mismo estudio, el 53% de las MIPYME del país contaban con presencia web, distribuidas en el 48% de las Micro, el 72% de las Pequeñas y el 88% de las Medianas. El 59% de las MIPYME del país contaban con presencia en las redes sociales, distribuidas en el 57% de las Micro, el 65% de las Pequeñas y el 75% de las Medianas. (Centro Nacional de Consultoría, Corporación Colombia Digital, 2018)

### **1.9. Ventajas competitivas del producto y/o servicio**

- Asesoría 100% virtual, lo cual permite realizarla desde y hacia cualquier lugar que cuente con conexión a internet, lo cual genera una mayor disponibilidad para la atención al cliente.
- Disponibilidad de la plataforma las 24 horas del día, los 7 días de la semana.
- Respaldo de la información, actualizada, en línea y en tiempo real.
- Permite realizar el ciclo completo de diseñar, documentar y estructurar el sistema de gestión y/o integrarlo con otros.
- Optimización de tiempos de dedicación de los clientes para el montaje y seguimiento de los sistemas de gestión. La persona o personas a cargo en la empresa pueden aprovechar esto para dedicarse a tareas más estratégicas dentro de la misión de su cargo.
- Optimización de costos, se reducen las asesorías presenciales, que incluyen los desplazamientos, papelería, etc. Adicionalmente se pueden atender más clientes en simultáneo.

### **1.10. Resumen de las inversiones requeridas**

Las inversiones requeridas para el inicio del negocio se resumen en las siguientes:

- Inversiones técnicas y tecnológicas en Desarrollo de la plataforma (se considera el costo total para su diseño, desarrollo y puesta en marcha, la



cual quedará como un activo de la empresa), equipos de cómputo, espacio de almacenamiento de hosting virtual, servidores.

- Inversiones en Mobiliario y equipos de oficina, requeridos para adecuar el espacio de trabajo. No obstante como el servicio será virtual, no se requiere un espacio físico tan amplio, pues la meta es que los asesores puedan prestar el servicio desde su domicilio.

A continuación se resume el valor de las inversiones iniciales requeridas.

**Tabla 2. Inversiones requeridas**

	<b>INVERSIÓN</b>
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 30,000,000.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4,000,000.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 6,000,000.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 2,000,000.00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 42,000,000.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

### 1.11. Proyecciones de ventas y rentabilidad

De acuerdo con las estimaciones realizadas, a continuación se presentan las proyecciones de ventas para los servicios que se prestarán, para el primer año, y posteriormente la proyección a los 5 años, junto con los costos asociados para la prestación de los servicios, con los respectivos márgenes obtenidos para cada año.

**Tabla 3. Proyección de ventas del primer año.**



### INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO

	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES
1	Venta de paquetes virtuales de asesoría en sistemas de gestión	60.00	\$ 2,000,000.00	\$ 120,000,000
2	Venta de documentación de sistemas de gestión	60.00	\$ 4,000,000.00	\$ 240,000,000
3	Alquiler de plataforma de sistemas de gestión	65.00	\$ 800,000.00	\$ 52,000,000
4	Franquicia	2.00	\$ 5,000,000.00	\$ 10,000,000
			TOTAL	\$ 422,000,000

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

**Tabla 4.** Proyección de ventas a 5 años, costos y márgenes operativos.

AÑO	PROYECCIONES				
	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS ANUALES	\$ 422,000,000.0	\$ 450,344,480.0	\$ 480,019,658.7	\$ 512,499,264.1	\$ 552,815,292.2
COSTOS ANUALES	\$ 184,000,000.0	\$ 197,473,320.0	\$ 211,943,070.5	\$ 228,129,082.3	\$ 247,283,986.9
MARGEN OPERATIVO	\$ 238,000,000.0	\$ 252,871,160.0	\$ 268,076,588.2	\$ 284,370,181.8	\$ 305,531,305.3

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

#### 1.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

En los cinco años de análisis, el Valor Presente Neto (VPN) es positivo \$9.825.024,51, por lo tanto el Plan de Negocios es BUENO. La Tasa Interna de Retorno (TIR) equivalente al 27,29% que es Mayor que la Tasa Mínima de Rentabilidad (TMR) que equivale al 20%, por lo tanto el plan de Negocios es BUENO. El periodo de Recuperación de la Inversión está entre el tercer y cuarto año, por lo tanto, lo cual es razonable para la estabilización, teniendo en cuenta las condiciones del mercado. Luego de ese instante, los beneficios económicos para los socios inversionistas son visibles.

#### 1.13. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo está conformado y dividido en dos partes, de acuerdo con las necesidades del proyecto.

Equipo emprendedor:

Encargado del diseño de los servicios, modelo de negocio y estrategias empresariales para su desarrollo y sostenibilidad.

- José Luis Rodríguez Maldonado – Gerente Goalgestion, ingeniero industrial y especialista en alta gerencia, con más de 10 años de experiencia en consultoría empresarial y asesoría en sistemas de gestión.
- Diego Javier Tocancipá Ariza – Asociado proyecto Goalgestor, ingeniero industrial, especialista en gestión de proyectos, estudiante de maestría en administración de empresas, con experiencia en formulación y evaluación de proyectos, formulación de planes de negocios, gestión de contratos y gestión presupuestal.

Equipo técnico:

Encargado del diseño y desarrollo de la plataforma con todas sus especificaciones, de acuerdo con lineamientos del equipo emprendedor.

- Desarrollador web – Candidatos en estudio para el desarrollo de la plataforma.
- Diseñador gráfico – Candidatos en estudio para el desarrollo de la plataforma.

## **2. ANÁLISIS DEL SECTOR**

### **2.1. Caracterización del sector**

El avance de la tecnología ha generado la interconexión de computadoras que se encuentran en diferentes lugares del mundo. Generando una red de intercambio de información, conocimientos y comunicaciones. Las TIC están facilitando el acceso a un volumen grande de información que no era localizable en el pasado, incrementando la velocidad en las comunicaciones, posibilitando intercambios entre el emisor y receptor de manera más ágil, facilitando el proceso de aprendizaje de muchas personas. Para aprovechar el avance de la tecnología debe generarse una transformación desde las empresas, organismos gubernamentales, mercado laboral, instituciones educativas y ciudadanos. (Guisao, Zuluaga, & López Villa, 2014)

Dentro de la Estrategia TI Colombia se evidencia la relevancia que tienen las empresas TI en la dinamización y digitalización de la economía del país, por lo que se ha desarrollado el componente de Fortalecimiento de la Industria TI liderada por MINTIC, la cual busca implementar acciones enfocadas a la transformación social y económica, teniendo como eje dinamizador las Tecnologías de la Información. Desde esta perspectiva, el desarrollo de la industria TI tiene como pilar fundamental el mejoramiento de la productividad y competitividad de los sectores económicos que enmarcan la dinámica de la economía. (Telbroad S.A.S., 2017)

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTic) inició en el año 2015 el proyecto MIPYME Vive Digital, buscando incrementar el acceso, uso y apropiación de Internet en las MIPYMES colombianas para aplicar las TIC en sus procesos de negocio, con el fin de incrementar su competitividad y productividad. Con corte al 30 de noviembre de 2018, se alcanzó un total de 34.375 beneficiados, con una inversión superior a los 79 mil millones de pesos. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2018)

Lo anterior indica que las MIPYMES vienen desarrollando en mayor medida procesos asociados a las TIC, lo cual les brinda la oportunidad de ser más eficientes, competitivos, y que se acoplen mejor a las condiciones de los mercados cambiantes, contando con información en tiempo real para la toma de decisiones.

El módulo TIC de la Encuesta Anual Manufacturera (EAM), investigó 7.542 empresas industriales manufactureras en el año 2017, las cuales se encontraban activas al momento de la encuesta. En el año 2017, el 99,5% de las empresas usaba computador, el 99,5% utilizaba internet y el 72,4% tenía página o sitio web. En 2017, el 98,4% de las empresas industriales manufactureras suministró a su personal computadores de escritorio; un 73,3% suministró computadores portátiles y un 62,3% teléfonos móviles inteligentes (smartphones). En cuanto al número de bienes TIC provistos a su personal, en 2017 las empresas industriales manufactureras investigadas suministraron un total de 176.887 computadores de escritorio, 98.782 computadores portátiles, 69.895 teléfonos móviles inteligentes

(smartphones) y 12.837 tabletas. La encuesta indagó por la forma de obtención de las aplicaciones o programas informáticos que utilizaron las empresas al finalizar 2017. La compra para uso exclusivo tuvo el mayor porcentaje de respuesta con 80,4%; seguida por el alquiler con pago periódico con 32,9% y la descarga o acceso gratuito con 20,7%. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018)

En 2017, en CIIU Rev. 4 A.C., la Encuesta Anual de Servicios investigó 5.760 empresas que rindieron el módulo TIC y se encontraban activas al momento de la encuesta. De éstas, el 18,4% correspondían a empresas dedicadas a suministro de empleo, seguridad privada y servicios a edificios, el 13,1% a actividades relacionadas con salud humana privada, y el 12,9% a actividades profesionales, científicas y técnicas. El 55,6% restante correspondió a las otras actividades de servicios cubiertas por la encuesta. Las empresas investigadas que registraron las mayores tasas de tenencia de página o sitio web en 2017, fueron las de los subsectores de educación superior privada (99,4%) y desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos (95,6%). La actividad con menor porcentaje de empresas con página o sitio web fue la de empleo, seguridad privada y servicios a edificios con 69,0%. En 2017, la actividad de salud humana privada registró el mayor número de computadores de escritorio y tabletas suministrados a su personal con 117.521 y 4.442 unidades respectivamente. Por su parte, las actividades dedicadas al desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos reportaron el mayor número de computadores portátiles provistos a su personal con 37.804 unidades, y las empresas dedicadas a suministro de empleo, seguridad privada y servicios a edificios registraron el mayor número de teléfonos móviles inteligentes (smartphones) suministrados a su personal, con 22.531 unidades. Educación superior privada fue la actividad con mayor porcentaje de empresas que al finalizar 2017 tenían comprados programas y aplicaciones para uso exclusivo con 93,9%. De igual manera, fue la actividad que reportó el mayor porcentaje de empresas que alquilaron, descargaron gratuitamente y desarrollaron sus aplicaciones con 78,0%, 65,9% y 62,2%,

respectivamente. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018)

Los resultados del módulo TIC de la Encuesta Anual de Comercio (EAC) se refieren a 9.950 empresas que en 2017 se encontraban activas. En 2017, el 99,5% de las empresas usaba computador, 99,5% internet y el 57,5% tenía página o sitio web. En 2017, el 98,3% de las empresas comerciales cubiertas por la investigación suministró a su personal computadores de escritorio, el 72,8% suministró computadores portátiles y el 69,8% suministró teléfonos móviles inteligentes (smartphones). En cuanto al número de bienes TIC provistos a su personal, en 2017 las empresas comerciales suministraron un total de 212.148 computadores de escritorio, 101.418 smartphones y 94.108 computadores portátiles. Con relación a la forma de obtención de las aplicaciones o programas informáticos que utilizaron las empresas al finalizar 2017, el 86,4% adujeron que los adquirieron mediante compra para uso exclusivo, el 36,1% a través de alquiler con pago periódico y 24,4% mediante descarga o acceso gratuito. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018)

El acceso a herramientas y equipos tecnológicos, específicamente los asociados con tecnologías de información, permite una mayor conectividad tanto al interior de las empresas como hacia el exterior en el relacionamiento con clientes, proveedores y otros grupos de interés. Este crecimiento en el acceso, brinda también la posibilidad de acercarse a nuevas soluciones y alternativas que permitan a las empresas considerar una gran cantidad de opciones y hacer uso de ellas cuando lo requiera. Esta disponibilidad creciente en las MIPYMES abre la puerta para ofrecer una solución tecnológica como la plataforma virtual para autoadministrar los sistemas de gestión.

Según el documento CONPES 3547, en la Política Nacional de Logística (Ministerio de Transporte, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, DIAN, 2008), las TIC son un elemento articulador entre los procesos de producción, distribución y disposición final en la cadena de abastecimiento, vinculando adicionalmente a los diferentes actores involucrados en los flujos de bienes e información tanto en la solicitud y recepción de pedidos, órdenes de servicios,

transporte y almacenamiento de los bienes, además en el mismo documento se evidencia que el desarrollo de la logística se facilita en gran medida por la tecnología, hasta el 18 punto en que no se puede hablar de intercambio de bienes o servicios sin el uso de las TIC. Este concepto ayuda a entender de qué manera se insertan estas herramientas en la productividad y competitividad empresarial, y cómo contribuyen al mejoramiento de los indicadores por cada unidad productiva y por consiguiente a la dinamización de la economía nacional y mundial.

(Guisao, Zuluaga, & López Villa, 2014)

En la última década se ha llevado a cabo un progreso significativo incluyendo un mayor uso de internet, estando ahora por encima del promedio de los países latinoamericanos y del Caribe, a pesar de que en 2010 el nivel de inversión de TIC fue inferior al de otros países con un PIB similar. Dicho esto, Colombia se enfrenta a desafíos importantes en el desarrollo de una sociedad de la información incluyente, y en fomentar una economía de internet. Para mantener y mejorar el progreso alcanzado en la implementación y administración de sistemas de información y TIC, se podría mejorar aún más la gobernanza, nacional y en todos los niveles de gobierno. El gobierno recientemente hizo esfuerzos específicos para garantizar dichas mejoras de su marco de gobernanza nacional. Esto incluye el establecimiento de la Comisión Nacional Digital y de Información Estatal en 2012 y el nombramiento de un Director de Información de la Nación. También planea una red nacional de Directores de Información. Estas medidas tienden a contribuir a una más efectiva coordinación de la implementación a nivel nacional, si bien se podrían dar pasos adicionales para institucionalizar y ampliar la dirección nacional, comprometiendo e involucrando simultáneamente a las comunidades locales. (OCDE, 2014)

## **2.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio**

### **Competidores directos**

Esta fuerza constituye una base de la que parten las empresas para tomar decisiones que les permitan fortalecer su posición en el mercado y resguardarla

desde el punto de vista competitivo (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003). Se destacan empresas que ofrezcan software o aplicaciones virtuales (o locales) para servicios en sistemas de gestión, empresas de asesoría y consultoría en sistemas de gestión (con o sin herramientas de software). La alternativa ofrecida por la idea de negocio, puede brindarles herramientas para mejorar sus procesos y por ende, el acceso a ella traerá consigo un crecimiento de la rivalidad.

Actualmente, los competidores identificados que cuentan con servicios de similares características son:

Consulcert – Grupo empresarial español, dedicado a ofrecer servicios técnicos de Consultoría. Su especialidad es el diseño, implantación, mantenimiento, auditoría y formación en los Sistemas de Gestión de Calidad, de Medio Ambiente, y de Seguridad y Salud Laboral, bajo las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. (Consulcert, 2016)

Isofacto – Una plataforma de gestión compuesta de diferentes módulos, es un software escalable, flexible y adaptable a las necesidades de cada empresa u organización independientemente del tamaño y del sector en el que opere. Es un software que favorece la agilización y la mejora de los procesos, así como la accesibilidad y búsqueda rápida y fácil de la información. (Isofacto, 2015)

Tecnosoluciones – Es una empresa que provee servicios relacionados con las Soluciones Empresariales en Internet, incluyendo Consultoría de Negocios con Transformación Digital, Servicios y Estrategias de Marketing Online, Automatización de Ventas, eCommerce y Plataformas de Atención al Cliente, Sitios y Portales Web para la Presencia Básica y Avanzada en Internet, Sistemas de Gestión Online y Capacitación Profesional. (Tecnosoluciones, 2019)

## **Cientes**

La competencia en un sector de mercado se ve fuertemente influenciada por el poder de negociación que tienen los clientes, y en tal sentido, los elementos más relevantes a considerar en el análisis son la sensibilidad al precio y el poder de negociación (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003). Los clientes serán empresas interesadas en implementar sistemas de gestión: i) MIPYMES y ii) grandes



empresas con necesidades de mejorar sus sistemas de gestión; se excluye de este grupo a empresas de sectores como petróleo, energético, farmacéutico, alimentos y bebidas, productos químicos, por considerar que por su actividad tienen procesos más estandarizados, controles preestablecidos y sistemas de gestión consolidados y actualizados.

Según la Ley 905 de 2004, para clasificar a las micro y las pymes se tenían en cuenta dos criterios, el valor de los activos y el número de empleados:

- Microempresas – Hasta 10 empleados y activos inferiores a los 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes (smmlv), excluida la vivienda.
- Pequeña empresa – Desde 11 hasta 50 empleados y activos entre 501 y 5000 smmlv.
- Mediana empresa – Desde 51 hasta 200 empleados y activos desde 5001 hasta 30000 smmlv. (Bancolombia, 2018)

Dada la necesidad de contar con una clasificación que responda a las nuevas realidades de las empresas colombianas, el Gobierno, a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo expidió el Decreto 957 de 2019, a través del cual se implementará una nueva clasificación del tamaño de las empresas con base en los ingresos por actividades ordinarias anuales, generando un cambio en la clasificación anterior que se establecía en sus activos o número de empleados.

Así mismo, el decreto establece que la clasificación estará ligada a tres macro sectores (manufactura, servicios y comercio) para las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Nuevo esquema de clasificación de empresa por sector (Bancoldex, 2019):

**Tabla 5. Clasificación de empresa por sector.**

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	hasta 811	hasta 1131	hasta 1535
Pequeña	desde 811 hasta 7027	desde 1131 hasta 4523	desde 1535 hasta 14781
Mediana	desde 7027 hasta 59527	desde 4523 hasta 16558	desde 14781 hasta 74066
Grande	desde 59527	desde 16558	desde 74066

**Fuente:** (Bancoldex, 2019).

## **Proveedores**

Las condiciones del mercado y la importancia del producto que proporcionan son los elementos más relevantes para tener en cuenta en el análisis de esta fuerza. Con un crecimiento de 40%, entre 2015 y 2016, la industria del software y tecnologías de la información (TI) se posiciona como una de las más prometedoras para la economía (Alfonso, 2017).

Para el caso de las soluciones tecnológicas (herramientas de software y plataforma web) que soportan la prestación de los servicios, los principales proveedores serán los desarrolladores web, de software y diseñadores gráficos, los cuales se encuentran en el mercado vinculados a empresas de este tipo o mediante la modalidad de freelance, teniendo en cuenta su conocimiento especializado, y la abundancia en el mercado, su poder de negociación es de un nivel medio, pues hay posibilidades de conseguir alternativas en cuanto a ellos. Igualmente, los asesores que se contraten para prestar los servicios de la empresa, pueden considerarse como proveedores. Eventualmente, y de requerirse podrían considerarse proveedores de servicios de aseo y cafetería, y servicios de papelería, en caso de tener una oficina para la empresa.

## **Productos sustitutos**

Siendo los productos sustitutos aquellos que pueden realizar las mismas funciones del producto que se está analizando, o en este caso, el servicio, a un menor precio o con un desempeño superior. En este caso herramientas gratuitas de Google y otras plataformas para creación de documentos, Apps, Access o Excel podrían ser eventualmente productos sustitutos aunque realmente sus características no cubren completamente las necesidades que puede cubrir la plataforma web autoadministrador. Estas herramientas pueden considerarse incluso complementarias a la plataforma, como para generar reportes.

Los start up's son una muestra de las soluciones tecnológicas, herramientas y aplicaciones que pueden surgir y que pueden ser competencia directa para la idea de negocio. Actualmente, el único servicio similar es de Consulcert, grupo

empresarial español, dedicado a ofrecer servicios técnicos de Consultoría (Consulcert, 2016).

### **Competidores potenciales**

Al finalizar el cuarto trimestre de 2017, el país alcanzó un total de 30,3 millones de conexiones a Internet de Banda Ancha, de las cuales, 16,2 millones se realizaron mediante la modalidad de suscripción en redes fijas y móviles, mientras que 14,1 millones de conexiones se hicieron a través de conexiones móviles por demanda (MINTIC, 2018). El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras de entrada, estas pueden agruparse a partir de la diferenciación, acciones gubernamentales y ventajas en costos (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003). Las herramientas virtuales o locales con aplicaciones novedosas e innovadoras que agilicen tiempos y faciliten los procesos, así como los desarrolladores web también podrían ser competidores potenciales, ya que se encargan de diseñar sistemas a la medida para los usuarios, aprovechando diferentes tipos de herramientas, apps (celulares), aplicaciones en línea, en su gran mayoría gratuitas, lo cual puede constituir una amenaza de nuevos entrantes, pues las empresas tienen a su disposición una cantidad de contenidos y alternativas para aplicar.

A la par de las posibles empresas que pueden hacer parte de los competidores potenciales o convertirse en ellos, hay un factor a tener en cuenta, y es la competencia desleal. Las estrategias competitivas de las empresas deben ser comportamientos aceptados, para ser calificadas de leales, pero jamás pensadas o planteadas para arrebatarse clientela a las empresas de su sector, que son las empresas con las que compete, o peor aún, plantear estrategias para sacar del mercado a las empresas con las que compete. Existen una serie de reglas, principios y valores en el mercado o en el mundo empresarial que se deben respetar para competir ética y eficazmente. (D'Andreis Zapata, 2015)

En Colombia los actos de competencia desleal que afectan o tienen impacto en el mercado están establecidos en la Ley 256 de 1996: Actos de desviación de la clientela, Actos de desorganización, Actos de confusión, Actos de engaño,

Actos de comparación, Actos de descrédito, Actos de imitación, Actos de explotación de la reputación ajena, Violación de secretos, Inducción a la ruptura contractual, Violación de normas, Pactos desleales de exclusividad. (D'Andreis Zapata, 2015)

### 2.3. Análisis de oportunidades y amenazas

**Tabla 6. Oportunidades y Amenazas.**

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Competidores con un elevado músculo financiero.</li> <li>• Nuevos competidores.</li> <li>• Incumplimiento en el pago de los clientes, estancando la cartera por largos períodos de tiempo.</li> <li>• No acceso a capital prestado por la banca comercial, o créditos de emprendimiento.</li> <li>• Productos sustitutos y de costos menores.</li> <li>• Apertura de mercados que dé ingreso al país a productos similares pero de baja calidad y precio.</li> <li>• Riesgos asociados a ciberseguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• País en crecimiento, que cuenta con el recurso humano necesario para llevar a cabo el desarrollo del mismo; su gente se caracteriza por ser trabajadora, entusiasta, solidaria y capaz de asumir nuevos retos.</li> <li>• Capital relacional en el sector.</li> <li>• Conocimiento del servicio y sus potencialidades.</li> <li>• Acceso a fondos y convocatorias del estado para consecución de recursos.</li> <li>• Contratación pública y licitaciones para lograr acuerdos comerciales.</li> <li>• Apoyo de entidades asesoras en emprendimiento como la Universidad EAN, SENA o Cámara de Comercio de Bogotá.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

El sector TIC ha crecido significativamente en los últimos años, de tal manera que de las 10 empresas más valiosas en el mundo en el 2019, 8 de ellas pertenecen a este sector. Las posiciones las ocupan las siguientes marcas: 1) Amazon

(187,905 mdd), 2) Apple (153,634 mdd), 3) Google (142,755 mdd), 4) Microsoft (119,595 mdd), 5) Samsung (91,282 mdd), 6) AT&T (87,005 mdd), 7) Facebook (83,202 mdd), 9) Verizon (71,154 mdd). (Forbes, 2019)

En tal sentido, en línea con el auge de negocios y las perspectivas para próximos años, es evidente que es un sector que se seguirá fortaleciendo y creciendo. Por tal motivo, es un sector perfectamente viable para hacer negocios y para buscar alternativas de nuevos desarrollos que sean atractivos en el mercado, y en esa medida, la idea de negocio tiene posibilidades de ser exitosa y sostenerse en el tiempo.

### **3. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO**

#### **3.1. Análisis y estudio de mercado**

##### **3.1.1. Tendencias del mercado**

En los últimos años, la premisa de que los datos son clave ha dejado de ser teoría, para encontrar aplicaciones y que con ellos las empresas puedan tomar buenas decisiones sobre productos, servicios, empleados, estrategias y más. Cálculos recientes han demostrado que hemos creado 90% de los datos mundiales en el último año. Las investigaciones también muestran que solo estamos utilizando 1% de esos datos de manera efectiva. (Newman, 2018)

En 2020, más de 50 mil millones de dispositivos, sean ellos ordenadores o autos, estarán conectados a Internet, lo que podrá resultar en un mercado de más de 300 mil millones de dólares. (Telefónica, 2015).

En Colombia, el cambio de gobierno, un esperado repunte de la economía local y el aumento de la confianza de las empresas y los consumidores tienen al país a la expectativa sobre lo que viene para los próximos años. Las proyecciones han esperanzado al sector empresarial que espera un cambio de tendencia frente a lo experimentado en el 2017, cuando el PIB colombiano creció apenas un 1,8%. Este contexto no es ajeno a la industria tecnológica, que no solo es una de las puntas de lanza del programa del presidente electo, sino que busca posicionarse

como una de las actividades apalancadoras del crecimiento económico reciente. En el primer trimestre deL 2018, según el DANE, la actividad de información y comunicaciones (en la que se incluyen telecomunicaciones, desarrollo de sistemas informáticos, consultoría, informática y actividades de servicios de información), se posicionó como la sexta actividad que creció por encima del PIB, con un crecimiento del 3,1 por ciento; para el período en mención, el PIB alcanzó el 2,2 por ciento. (Controles empresariales, Enter.co, Burson Marsteller, 2018)

Para incentivar a las MIPYMES a avanzar en la implementación de tecnologías maduras y avanzadas se están implementando proyectos y procesos de transformación digital en las empresas. Esto va más allá de infraestructura, software o hardware avanzado. Se trata de llevar a los empresarios a hacer una revisión profunda de sus procesos, identificar los problemas más comunes en ellos y de qué manera la tecnología podría ayudar a solucionarlos, así como hacerlos más productivos. Implementar tecnología sin este proceso de análisis del negocio de cara a la economía digital, llevaría a que la empresa no apropie o saque provecho de la misma. (Dinero, 2018)

### **3.1.2. Segmentación de mercado objetivo**

Los clientes serán empresas interesadas en implementar sistemas de gestión: i) MIPYMES y ii) grandes empresas con necesidades de mejorar sus sistemas de gestión; se excluye de este grupo a empresas de sectores como petróleo, energético, farmacéutico, alimentos y bebidas, productos químicos, por considerar que por su actividad tienen procesos más estandarizados, controles preestablecidos y sistemas de gestión consolidados y actualizados.

### **3.1.3. Descripción de los consumidores**

Según la Ley 905 de 2004, para clasificar a las micro y las pymes se tienen en cuenta dos criterios, el valor de los activos y el número de empleados:

- Microempresas – Hasta 10 empleados y activos inferiores a los 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes (smmlv), excluida la vivienda.

- Pequeña empresa – Desde 11 hasta 50 empleados y activos entre 501 y 5000 smmlv.
- Mediana empresa – Desde 51 hasta 200 empleados y activos desde 5001 hasta 30000 smmlv. (Bancolombia, 2018)

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el objetivo de contribuir en el desarrollo de estudios empíricos orientados a determinar alternativas para la clasificación por tamaño de empresas, diseñó una metodología estadística empleando como único criterio de clasificación el monto de ventas para los sectores de industria, servicios y comercio, con base en tres encuestas anuales que realiza el DANE: i) Encuesta Anual Manufacturera (EAM), ii) Encuesta Anual de Servicios (EAS), y iii) Encuesta Anual de Comercio (EAC). Con base en esta información se analizaron las distribuciones condicionadas de las ventas de las empresas en función del empleo, para posteriormente, identificar los umbrales propuestos para la clasificación por tamaño de empresa. (Nieto, Timoté, Sánchez, & Villarreal, 2015)

De acuerdo con datos del año 2016 del DANE, las MIPYMES generaban alrededor de 67% del empleo y aportaban 28% del Producto Interno Bruto (PIB). Según el Registro Único Empresarial y Social (Rues), en el país 94,7% de las empresas registradas eran microempresas y 4,9% pequeñas y medianas. En valores absolutos, según este organismo gremial, a corte del primer trimestre de 2016 había en el país un total de 2'518.181 matrículas activas que corresponden a las MIPYMES. De este total, 1'561.733 registros mercantiles son de personas naturales y 979.220 de sociedades. (Dinero, 2016)

### Características generales de las MIPYMES

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comparten casi siempre las mismas características (Eumed, 2018):

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una “sociedad”.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.

- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Están en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.

#### **3.1.4. Tamaño del mercado**

El tamaño del mercado se extiende a las MIPYMES del país, teniendo en cuenta que se trata de servicios en ambiente virtual, por lo cual su alcance no se limita a puntos geográficos específicos, más allá de la condición de conectividad a una red de internet.

No obstante lo anterior, teniendo en cuenta la presencia actual de la empresa, los lugares donde opera, se considera que de entrada los primeros acercamientos con el mercado se darán en Bogotá y Cúcuta y sus zonas de influencia, razón por la cual, se presentan algunas cifras relacionadas con este mercado.

La región Bogotá y Cundinamarca es el mayor mercado del país y uno de los más importantes en el continente: aporta más de la tercera parte del PIB nacional (31 %), y es el motor de la economía nacional por el tamaño de su población (más de 10,8 millones de habitantes, el 22 % de la población nacional) y la dinámica de sus actividades productivas. Es la mayor plataforma empresarial del país: en Bogotá se encuentra el 29 % de las empresas registradas en el país y en Cundinamarca el 5 %. En 2018 se crearon 75.836 empresas con lo que en total se encuentran localizadas en Bogotá y Cundinamarca 590 mil empresas de las



cuales 498 mil empresas están en la ciudad. (Cámara de Comercio de Bogotá - CCB, 2019)

La región Bogotá y Cundinamarca tienen grandes fortalezas y oportunidades para consolidarse entre los mercados atractivos de América Latina. En la próxima década, será la primera megaciudad del país con más de 10 millones de habitantes y con un ingreso superior a US\$ 10.000 per cápita. El talento humano y la diversidad de sus actividades productivas la posicionarán como la región más internacionalizada del país para atraer inversiones y empresas. (Cámara de Comercio de Bogotá - CCB, 2019)

En el caso de Cúcuta y la región de Norte de Santander, el inicio del 2018 se vislumbra con una dinámica diferente y positiva para el departamento. Algunos sectores inician el año con incrementos positivos entre ellos la construcción, quien históricamente ha sido fuente de respaldo para la economía de la región, con alzas en la cantidad de área culminada y área iniciada. Los reportes de las exportaciones departamentales en los primeros cinco meses del 2018 reflejaron un incremento del 74,3% en comparación con el mismo periodo del año anterior. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2018)

Las primeras estimaciones del IMAE para la región indican que durante el año 2017 y el primer trimestre de 2018 la economía departamental estuvo creciendo por debajo de su promedio histórico (4,4%) y con una tendencia a la desaceleración en lo corrido del año 2017. Después de la tendencia decreciente iniciada a partir del tercer trimestre del 2016 hasta el cierre del 2017, se inicia en el primer trimestre del 2018 una reactivación de la economía regional. Se logra ver cambios positivos en varios indicadores claves, la producción de palma de aceite, las exportaciones, tráfico de vehículos y la reacción positiva de la construcción. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2018)

### **3.1.5. Riesgos y oportunidades de mercado**

La tecnología está a punto de cambiar el modo en que se gestionan los servicios, la forma en que interactúan los usuarios finales con los proveedores de servicios y la manera en que los empleados de servicios interactúan con los usuarios finales y

los gerentes. El desarrollo de sistemas inteligentes, automatizados y autónomos transformará el contenido, el formato y la prestación de los servicios, que pasarán de ser físicos a virtuales, dando lugar a nuevas experiencias de usuario con una mejor accesibilidad. Como resultado, las interfaces de usuario y los canales de servicios evolucionarán hacia unas interacciones más sencillas y cómodas. (Services futures, 2019)

Según el último Modelo Nacional de Gestión de Riesgos de Seguridad Digital entregado por MinTIC, en los últimos 20 años el acceso a Internet ha desempeñado un papel significativo en los sectores económicos y sociales a nivel global, convirtiéndolo en una herramienta clave para la interacción continua entre las personas y las empresas, y la generación de datos o información. (MinTic, 2018)

El mismo estudio afirma que en 2017 en Colombia había un total de 28 millones de conexiones a Internet de banda ancha, cifra que evidencia un aumento considerable en la economía digital del país. Esto conlleva a que la aparición de nuevos modelos, innovaciones y regulaciones en el sector no se detenga, obligando a las instituciones a replantear la manera en la que miden la gestión de riesgo. Dependiendo del tipo de industria, el potencial de pérdida es variable. Sin embargo, todo se conjuga en la pregunta de cómo llegar a identificar y aprovechar las oportunidades sin poner en riesgo las capacidades de las empresas. (MinTic, 2018)

A pesar de las numerosas oportunidades, existen también riesgos cuando se depende en exceso o exclusivamente de las soluciones tecnológicas en la Gestión de servicios. Si bien la tecnología es el motor central del cambio, no se puede ignorar el valor del factor humano en el sector de servicios, ni pasar por alto la dimensión de la experiencia en los servicios que lo acompaña. Las relaciones empresariales a largo plazo basadas en la confianza, el respeto y la honestidad son cruciales e insustituibles para lograr el éxito empresarial. Estas relaciones solo se pueden establecer entre seres humanos a través de un contacto permanente. Por lo tanto, si el servicio se basa únicamente en la tecnología (p. ej., utilizando tan solo una aplicación), se corre el riesgo de distanciarse de los clientes, que no

tardarán en encontrar otra aplicación que aborde sus inquietudes de una manera incluso mejor. (Services futures, 2019)

El otro aspecto de esta cuestión es que las soluciones tecnológicas son fáciles de copiar. En palabras de un experto en la materia: Creo que una empresa es extremadamente vulnerable si reduce su modelo empresarial a “una aplicación” ya que tarde o temprano la competencia la copiará. Es así de sencillo. De hecho, el servicio se convierte en un producto estandarizado. (Services futures, 2019)

### **Ciberseguridad**

A pesar de las lecciones que ha dejado el mundo corporativo en los últimos años en cuanto a las vulnerabilidades que implica estar conectados, un reporte de la consultora EY que consultó a 1.400 líderes de riesgo y seguridad cibernética de algunas de las organizaciones más grandes del planeta, reflejó que el 80% de las juntas directivas no hacen de la ciberseguridad un tema estratégico para sus compañías. El 87% de las organizaciones todavía operan con niveles limitados de ciberseguridad y resiliencia, mientras que el 77% trabaja con medidas de protección básicas en materia de ciberseguridad y buscan avanzar hacia capacidades más alineadas con la realidad. (Dinero, 2019)

Aunque Colombia es el primer país de Latinoamérica en implementar la política de Seguridad Digital, aún hay un largo camino por recorrer desde el sector privado donde todavía prima la desconfianza y desconocimiento frente a esta gestión. (Cámara de Comercio Colombo Americana, 2019)

De acuerdo con un estudio de impacto desarrollado en 2017 por el Ministerio TIC, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización de Estados Americanos (OEA), solo el 37% de las organizaciones colombianas se encuentran preparadas para un ataque de ciberseguridad y, al hacer la diferenciación entre grandes y pequeñas empresas, los resultados reflejan que mientras el 70% de las grandes compañías se sienten preparadas, solo el 45% de las MIPYMES lo está. El panorama fue aún más impactante en la Gran Encuesta TIC 2017, desarrollada por el Ministerio con una muestra de más de tres mil compañías, pues al preguntar a las empresas y negocios si habían tenido

incidentes o amenazas cibernéticas, la respuesta con gran sorpresa fue que, en la industria solamente el 9,0% manifestó haberlos tenido; en el sector servicios el 6,5%; en el comercio solo el 3,2%; y en otros el 14,0%. (Cámara de Comercio Colombo Americana, 2019)

En tal sentido, el uso de tecnologías avanzadas como inteligencia artificial, automatización robótica de procesos o analítica de datos, puede ser una necesidad para tener una plataforma robusta y minimizar esta clase de riesgos. Por supuesto, el análisis debe considerar los posibles costos asociados a esta implementación.

Un primer paso consiste en la capacitación de los trabajadores para el adecuado uso del internet, con el fin de cerrar brechas que permitan la entrada de amenazas. Kaspersky cuenta con una plataforma de capacitación 100% en línea para empresas de todos los tamaños. De igual manera, tener la información correctamente respaldada y hacerlo de manera recurrente, es una estrategia necesaria para la protección de la información (LATINPYME - Management, 2019)

### **Manejo de información de clientes**

Si algo dejó el 2018 fue la preocupación por la privacidad. Esta se volvió la principal preocupación de muchas empresas en el marco de escándalos de filtración masivas de datos que pusieron en el ojo del huracán a compañías como Facebook, Google y Amazon. Entre tanto, entró en vigencia en la Unión Europea el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR, por sus siglas en inglés), que deben cumplir no solo las compañías basadas en el antiguo continente, sino todas las que tengan alguna relación con organizaciones o clientes en ese territorio. (Dinero, 2019)

En Colombia, con la Constitución Política en el año de 1991, donde se fortificó la Carta de Derechos con el fin de garantizar a sus integrantes dignidad humana, el constituyente se vio obligado a desarrollar mecanismos efectivos de protección, entre ellos el Habeas Data (Pérez Fernández, 2016).

El Habeas data ampara la información de cada uno de los usuarios en la web; permitiendo a los avances tecnológicos de internet, transformar la sociedad

en una comunidad de información, generando la creación de nuevas empresas y el surgimiento de nuevas formas de hacer negocios. Este derecho fundamental de Habeas data aplica únicamente para personas naturales. La forma en la cual las empresas pueden custodiar su información y su Know How es a través de un acuerdo de confidencialidad que deberá firmarse junto con el contrato que sustente el negocio que el empresario va a realizar con otro. (Hernández, 2019)

En esa medida, como parte de los contratos de servicio con los clientes se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad que garantice una adecuada gestión y protección de la información custodiada.

### **3.1.6. Diseño de las herramientas de investigación**

Para la investigación del mercado se ha hecho un levantamiento de información secundaria, a través de la consulta de textos electrónicos especializados, páginas web, estudios, con los cuales se ha establecido un marco de referencia y se han obtenido cifras relevantes que permiten vislumbrar oportunidades y riesgos del negocio en el mercado. De igual manera, con el fin de acercar un poco más la realidad del mercado a la idea de negocio, se hace un levantamiento de información primaria a través de la aplicación de encuestas a un grupo de clientes.

### **3.1.7. Objetivos**

- Levantar información primaria que permita obtener datos relevantes e información del mercado en referencia con la idea de negocio.
- Levantar información secundaria que permita obtener datos relevantes e información del mercado en referencia con la idea de negocio.
- Obtener información acerca del precio apropiado para el servicio.
- Establecer qué tipo de clientes son los interesados en el servicio.
- Identificar cuáles son los competidores directos para el servicio.

### **3.1.8. Cálculo de la muestra**

Del universo de MIPYMES que existen en el país, que son alrededor de 1.600.000, según datos de Economía Aplicada para el 2018 (© 2019 Economía

Aplicada), se pretende alcanzar un grupo entre 60 y 70 empresas a nivel nacional, como clientes para la prestación de los servicios. Este es el escenario moderado que se contempla para la proyección de ventas de servicios, tomando como base empresas conocidas en Bogotá y Cúcuta con las que Goalgestión ha tenido negocios previamente, junto con otros contactos referenciados.

De acuerdo con la fórmula estándar para el cálculo de una muestra poblacional, tomando como población 1.600.000 empresas, con una heterogeneidad del 50%, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se obtiene que el tamaño de muestra que se requiere es de 385.

Sin embargo, luego del sondeo y la búsqueda de posibles empresas para cumplir con esta muestra, únicamente fue posible aplicarla a un total de 30 empresas en Bogotá y Cúcuta, y por ende el análisis se hace sobre esta base.

### **3.1.9. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes**

Para el estudio piloto, en su fase de información primaria se diseñó un formato de encuesta, el cual se aplicó a 30 empresas (MIPYMES), la cual puede encontrarse en el Anexo 2 – Formato encuesta y tabulación.

### **3.1.10. Metodologías de análisis de los competidores**

El análisis de la competencia se realiza a través de tres pasos (Entrepreneur, 2017):

#### 1) Identificar y clasificar a tus competidores

Quiénes son, cuál es su área de acción y en qué grado representan una amenaza para el negocio.

Posteriormente se deben clasificar en tres grupos principales:

- Competidores directos: Competidores principales, los que ofrecen el mismo servicio o producto. Hay que estar siempre al tanto de sus movimientos.
- Competidores indirectos: Aquellos que ofrecen servicios o productos alternativos. Si bien no son competencia directa, hay que monitorearlos

para evaluar qué porcentaje de público puede verse seducido con las alternativas.

- Competidores sustitutos: Ofrecen al público el mismo conjunto de beneficios sin ser competidores directos. Ejemplo: Spotify con las compañías discográficas.

## 2) Definir qué métricas son relevantes

Qué métricas son las importantes para el tipo de evaluación. ¿Cuáles son los factores de interés acerca de los competidores? ¿Su rentabilidad? ¿Su curva de crecimiento? ¿Su interacción con el público? ¿Sus tácticas de marketing? ¿Su tráfico online?

## 3) Recopilar y analizar información

Luego de definir las métricas se determina el método para recopilar los datos obtenidos. Hay dos categorías principales en las que se puede clasificar la información:

- El mundo real: A través de una interacción directa como preguntarle a clientes y proveedores.
- El mundo virtual: Visitando las plataformas, páginas web, redes sociales para ver como se presentan estos competidores.

## 3.2. Resultados

### 3.2.1. Resultados del análisis de la competencia

#### 1) Identificar y clasificar a tus competidores

Consulcert – Grupo empresarial español, dedicado a ofrecer servicios técnicos de Consultoría. Su especialidad es el diseño, implantación, mantenimiento, auditoría y formación en los Sistemas de Gestión de Calidad, de Medio Ambiente, y de Seguridad y Salud Laboral, bajo las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. (Consulcert, 2016)

Isofacto – Una plataforma de gestión compuesta de diferentes módulos, es un software escalable, flexible y adaptable a las necesidades de cada empresa u

organización independientemente del tamaño y del sector en el que opere. Es un software que favorece la agilización y la mejora de los procesos, así como la accesibilidad y búsqueda rápida y fácil de la información. (Isofacto, 2015)

Tecnosoluciones – Es una empresa que provee servicios relacionados con las Soluciones Empresariales en Internet, incluyendo Consultoría de Negocios con Transformación Digital, Servicios y Estrategias de Marketing Online, Automatización de Ventas, eCommerce y Plataformas de Atención al Cliente, Sitios y Portales Web para la Presencia Básica y Avanzada en Internet, Sistemas de Gestión Online y Capacitación Profesional. (Tecnosoluciones, 2019)

Todos ellos se clasifican como competidores directos, ya que ofrecen servicios de características similares. Consulcert y Tecnosoluciones cuentan con presencia en el país.

2) Definir qué métricas son relevantes

- Características de la plataforma
- Interacción con el cliente

3) Recopilar y analizar información

La recopilación realiza con base en la categoría mundo virtual, es decir, visitando las plataformas, páginas web, para observar como se presentan estos competidores.

Características de la plataforma

- Consulcert (Plataforma virtual, incorporación de múltiples servicios, formación y asesoría, franquiciable)
- Isofacto (Plataforma virtual, incorporación de múltiples servicios, asesoría, franquiciable)
- Tecnosoluciones (Plataforma virtual, incorporación de múltiples servicios, formación y asesoría, blog)

Interacción con el cliente

- Consulcert (Interacción virtual mediante página web y correo electrónico, llamada telefónica, atención personalizada si se requiere)



- Isofacto (Interacción virtual mediante página web y correo electrónico, llamada telefónica)
- Tecnosoluciones (Interacción virtual mediante página web y correo electrónico, llamada telefónica, atención personalizada si se requiere)

### 3.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

De acuerdo con la aplicación de las encuestas a los clientes potenciales de empresas MIPYMES, se pueden resaltar los siguientes aspectos:

- La totalidad de las empresas encuestadas coinciden en encontrar útil la implementación de un sistema de gestión mediante una plataforma web.
- 29 de 30 empresas encuestadas (96,7%) coinciden en su disposición para pagar por este tipo de servicio.
- 18 de 30 empresas encuestadas (60%) estarían dispuestas a pagar entre 1 y 2 millones de pesos por este servicio.
- 29 de 30 de empresas encuestadas (96,7%) coinciden en que la asesoría frecuente y buen precio son las cosas que esperan de este tipo de servicio.
- La totalidad de las empresas encuestadas coinciden en que la calidad en el servicio es lo que más esperan de él.

### 3.2.3. Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado

Tomando como base un universo de 1.600.000 empresas, con un precio promedio del producto en el mercado de \$2.300.000, considerando un 3% como el promedio de consumo per cápita en el mercado, y asumiendo una participación en el mercado del 1%, se obtiene una participación en el mercado de \$552.000.000.

**Tabla 7. Demanda potencial y participación en el mercado**

Número de compradores posibles para el mismo tipo de producto	n	1,600,000
Precio promedio del producto en el mercado	p	\$ 2,300,000
Cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado	q	0.03
Demanda potencial	$Q = npq$	110,400,000,000
Participación en el mercado	1%	552,000,000

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.2.4. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

Oportunidades:

- Población de empresas suficiente a nivel nacional, especialmente en el rango de las MIPYMES, lo cual implica un potencial de mercado importante por atender.
- Tendencias de mercado y políticas de gobierno orientadas al uso más frecuente de las TIC.
- Competencia moderada para el tamaño del mercado, no hay muchas empresas en la misma actividad prestando estos servicios.

Riesgos:

- Competencia con mayor presencia y músculo financiero para capturar una mayor cuota del mercado.
- Costos del servicio que no sean atractivos para los posibles clientes.
- Saltos o cambios en avances tecnológicos que impliquen grandes ajustes en el negocio.

## 4. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

### 4.1. Objetivos mercadológicos

- Posicionar el servicio y la marca como la solución más ajustable a las necesidades particulares de cada cliente, a través de un servicio al cliente de calidad, incrementando el nivel de notoriedad de la marca.
- Penetrar el mercado de manera ágil y dinámica durante el primer año de operación, mediante la divulgación de los servicios y sus características en los medios digitales disponibles, así como con la generación de alianzas estratégicas con aliados (proveedores y prestadores de servicios) y con los clientes.

- Alcanzar la rentabilidad esperada, a partir de las ventas obtenidas, con una estructura de costos estable.
- Alcanzar una cuota de mercado, que permita alcanzar las ventas proyectadas, y de esa manera, lograr la sostenibilidad del negocio.

#### **4.2. La estrategia de mercadeo**

Las actividades clave de mercadeo que permitirán a la empresa lograr con sus objetivos en ventas se enfocarán esencialmente a: 1. Participación activa en ferias; 2. Publicidad página Web; 3. Publicidad en medios digitales como redes sociales; 4. Plan de referidos; 5. Contacto de la empresa con clientes potenciales a través de llamada telefónica, vía chat virtual o vía correo electrónico. Todo lo anterior generando un contacto cercano con el cliente para crear la confianza en el servicio y en la empresa.

#### **4.3. Estrategias de producto y servicio**

- Enseñar a hacer a los clientes, no hacerlo por ellos.
- Actualización de cursos de capacitación.
- Innovación en diseño.
- Soporte comercial y seguimiento permanente de la calidad.
- Sistema integrado de información colgado en el portal web de la empresa.
- Excelente pre-transacción, transacción y post-transacción a los clientes.
- Gestión de cuentas y servicio post-venta basado en las buenas relaciones interpersonales.
- Calidad total en el servicio, ajustándose a los requerimientos de los clientes.

#### **4.4. Estrategias de distribución**

- Fuerza de ventas directa compuesta por experimentados asesores comerciales.
- Página web de la empresa, con el fin de llegar a una mayor población.

- Los pedidos de los clientes podrán hacerse a través del portal web (comercio electrónico), en un link definido para pedidos, o de igual forma, vía telefónica.
- Participación en ferias especializadas.

#### **4.5. Estrategias de precio**

- Los precios se definen desde un análisis de los costos asociados a cada uno de los servicios, teniendo en cuenta insumos utilizados, tiempos y costos de personal, así como los costos de los servicios públicos consumidos durante el proceso productivo, de manera que se tengan en cuenta todos los aspectos relacionados y la determinación del precio se haga a partir del punto de equilibrio, teniendo en cuenta los límites mínimos y máximos que el cliente está dispuesto a pagar. De tal forma que se genere una utilidad suficiente para asegurar el flujo de efectivo necesario para permitir la capitalización, la reinversión y de esta manera el desarrollo sostenido de la empresa.
- Descuentos por antigüedad después del primer año.
- Transferir la reducción del costo logístico del servicio al valor pagado por el cliente.

#### **4.6. Estrategias de comunicación y promoción**

- Comunicación permanente.
- Respuesta inmediata sin importar horarios.
- El servicio se lanzará a través de cartas de presentación (digitales) de la empresa a los clientes potenciales, anexando también el portafolio de servicios y descripción de los mismos.
- Enviar brochure (portafolio) digital, a través de internet a los e-mails de las empresas que potencialmente podrían ser clientes.
- Solicitar citas con nuevos clientes para que los asesores comerciales los contacten y le presenten el portafolio de productos y las ventajas competitivas de los productos elaborados.

- Realizar marketing uno a uno con las empresas que se han identificado como principales clientes potenciales para firmar acuerdos comerciales.
- Cerrar alianzas comerciales con clientes que aglutinen otros clientes potenciales, para enlazar puentes de comunicación necesarios para obtener un reconocimiento.

En coherencia con la filosofía del negocio, se pretende que toda la comunicación con los clientes se haga a través de medios digitales como la plataforma web, redes sociales y correo electrónicos o vía telefónica, durante todo el recorrido por la cadena de valor, desde la comercialización hasta el servicio post venta. Se plantea contar con apoyo en telemarketing (vía chat), pero nada presencial, ni puntos de venta, ni stands. Eventualmente se podrían aprovechar espacios para crear nuevos contactos, como ferias empresariales, pero sería algo esporádico dependiendo de las características de este tipo de eventos y posibles participantes.

#### 4.7. Estrategia de fuerza de ventas

- Fuerza de ventas directa compuesta por experimentados asesores comerciales.
- Espacio dentro de la plataforma con “Carrito de compras” y un tutorial que facilite el uso por parte de los clientes y facilite el proceso de compra en línea.

#### 4.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

De acuerdo con las actividades planteadas en las estrategias, a continuación el presupuesto proyectado para la mezcla de mercadeo.

**Tabla 8. Presupuesto del marketing mix.**

PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estrategias de producto y servicio	\$ 500,000.0	\$ 517,000.0	\$ 534,578.0	\$ 552,753.7	\$ 571,547.3
Estrategias de distribución	\$ 3,000,000.0	\$ 3,102,000.0	\$ 3,207,468.0	\$ 3,316,521.9	\$ 3,429,283.7
Estrategias de comunicación y promoción	\$ 1,000,000.0	\$ 1,034,000.0	\$ 1,069,156.0	\$ 1,105,507.3	\$ 1,143,094.6
Estrategias de fuerza de ventas	\$ 500,000.0	\$ 517,000.0	\$ 534,578.0	\$ 552,753.7	\$ 571,547.3
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5,000,000.0</b>	<b>\$ 5,170,000.0</b>	<b>\$ 5,345,780.0</b>	<b>\$ 5,527,536.5</b>	<b>\$ 5,715,472.8</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

## 5. ASPECTOS TÉCNICOS

### 5.1. Objetivos producción

- Prestar el servicio Venta de paquetes virtuales de asesoría en sistemas de gestión, en la cantidad requerida por los clientes con calidad y oportunidad.
- Prestar el servicio Venta de documentación de sistemas de gestión, en la cantidad requerida por los clientes con calidad y oportunidad.
- Prestar el servicio Alquiler de plataforma de sistemas de gestión, en la cantidad requerida por los clientes con calidad y oportunidad.
- Optimizar los tiempos de atención para asegurar la satisfacción del cliente y generar eficiencias que permitan realizar más asesorías.

### 5.2. Ficha técnica del producto o servicio

**Tabla 9.** *Ficha Venta de paquetes virtuales de asesoría en sistemas de gestión.*

<b>Venta de paquetes virtuales de asesoría en sistemas de gestión</b>
Ofrece el ingreso a una oficina virtual donde el cliente puede acceder al diseño, documentación, implementación y mejoras de su sistema de gestión, de manera autoadministrable, pero contando con el apoyo de un asesor virtual en cualquiera de las etapas del proceso. El acceso a la oficina virtual incluye le permite ingresar al documentador de procedimientos, medición de indicadores, capacitaciones virtuales en línea, asesorías en temas específicos de sistemas de gestión, corrección de documentación del sistema de gestión, cartelera virtual, seguimiento a la gestión del riesgo.

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 10.** *Venta de documentación de sistemas de gestión.*

<b>Venta de documentación de sistemas de gestión</b>
--

Consiste en adquirir paquetes documentales de sistemas de gestión previamente establecidos que el cliente puede obtener para ajustarlos y moldearlos a sus necesidades internas. Incluye lineamientos para cumplimiento de requisitos de la norma técnica. Con esta compra se brindan unas horas de asesoría para su implementación.

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 11.** Alquiler de plataforma de sistemas de gestión.

<b>Alquiler de plataforma de sistemas de gestión</b>
Adquirir una plataforma en la cual la empresa cliente puede mantener su sistema de gestión y su documentación con los cumplimientos básicos de la norma técnica. La plataforma se mantiene en ambiente web con acceso a ella a través de un usuario y contraseña para cada cliente. Es importante distinguirla del servicio de asesoría, donde se accede a una oficina virtual y se prestan varios servicios, este es un espacio específico donde no hay la misma interacción que en la oficina virtual.

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 12.** Franquicia.

<b>Franquicia</b>
Ofrecer a los interesados, el acceso al modelo de negocio de la empresa para explotarlo económicamente, utilizando la imagen corporativa de Goalgestion y Goalgestor, con los beneficios que ofrece la plataforma, la disponibilidad tecnológica, a nivel nacional o incluso fuera del país.

**Fuente:** Elaboración propia

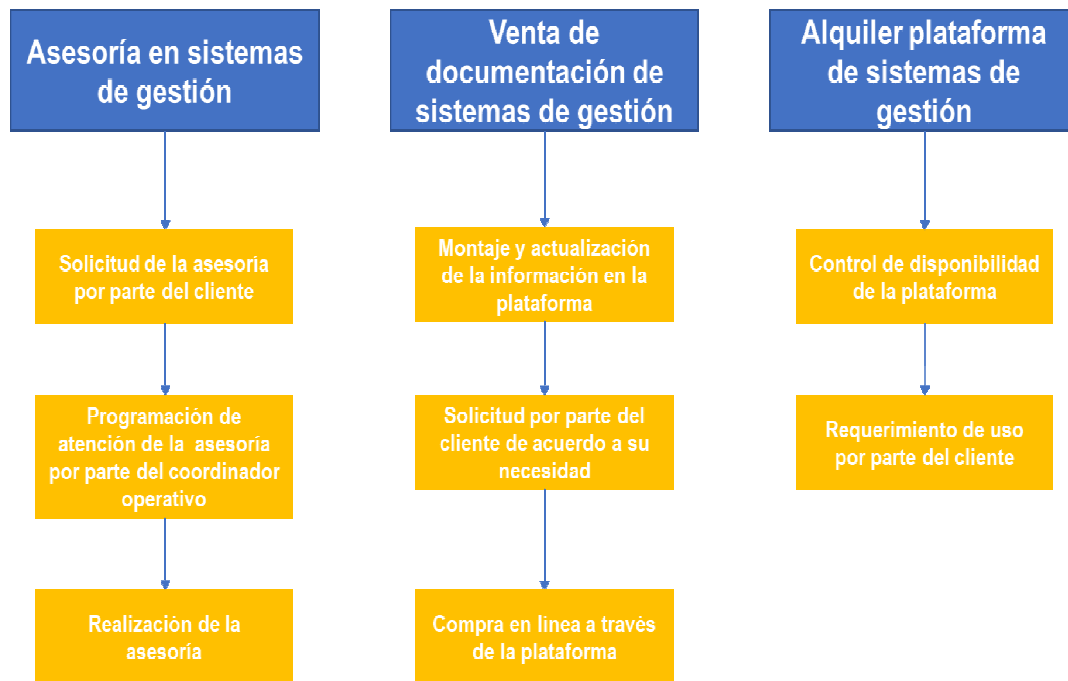
**Nota:** Esta alternativa de producto se contempla y se ofrece con el fin de ayudar con el posicionamiento de la plataforma en diversos lugares dentro y fuera del país. Al actuar como franquiciador o franquiciante la empresa cede a un tercero (el franquiciado) el derecho de explotación de su sistema de negocio a cambio de una contraprestación económica. En este sentido, se recibe un ingreso por la marca, pero toda la operación queda a cargo del tercero. Adicionalmente, facilita el tema de cambio de moneda con otros países, es decir, si el servicio se presta en un país como México, se recibe un ingreso constante (en pesos colombianos), sin verse afectado por temas cambiarios, que pasan a ser responsabilidad del franquiciado.

### 5.3. Descripción del proceso

Todo el proceso parte de la disponibilidad de la plataforma, desde la cual se operan todos los servicios a los clientes. De allí, a través de la gestión comercial previa para asegurar los contratos con los clientes, junto con las características que ofrece la plataforma, y la planeación que realizar el coordinador operativo con los asesores, se prestan los servicios a los clientes.

El servicio de asesoría, el más grande de ellos, se presta en los horarios disponibles programados con los asesores. Los otros servicios están sujetos a la disponibilidad de la plataforma y por tratarse de un ambiente virtual, el cliente puede acceder a ellos en el momento que desee, dependen únicamente de montar la información y mantenerla actualizada.

**Figura 1.** Descripción del proceso.



**Fuente:** Elaboración propia

### 5.4. Necesidades y requerimientos

Las necesidades están asociadas principalmente a la disponibilidad de la plataforma, que depende de los mantenimientos periódicos que aseguren su funcionalidad, así como de una buena conectividad, asociada al servicio de



internet, que debe operar de manera continua, al igual que el suministro eléctrico para todos los equipos (computadores, servidores, routers) puedan estar encendidos y operar.

### **5.5. Características de la tecnología**

El desarrollo de la plataforma y las condiciones técnicas están sujetas al concepto del equipo desarrollador, quien lo definirá acorde con los requerimientos que se establezcan. Actualmente Eskader se encuentra desarrollado en lenguaje php, usa un administrador de contenidos (CMS) drupal 8.

### **5.6. Materias primas y suministros**

Por tratarse de un servicio, no aplica la necesidad de materias primas, ya que no hay procesos de transformación. Como se mencionó anteriormente, los suministros básicos para los servicios son el acceso a una buena conexión de internet y la energía eléctrica.

### **5.7. Plan de producción**

Las estimaciones de la cantidad de servicios a prestar se han hecho dentro de un escenario conservador, considerando el proceso de ingreso al mercado y estabilización del negocio. En esa medida, teniendo en cuenta la capacidad instalada que tendría la empresa, las cantidades para el primer año son las siguientes:

**Tabla 13.** *Unidades a producir en el primer año.*

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO</b>	<b>CANTIDADES</b>
Venta de paquetes virtuales de asesoría en sistemas de gestión	60
Venta de documentación de sistemas de gestión	60
Alquiler de plataforma de sistemas de gestión	65
Franquicia	2

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

### **5.8. Escalabilidad de operaciones**

Teniendo en cuenta que se trata de un servicio que aprovecha las tecnologías de información y comunicaciones, la posibilidad de escalar las operaciones es viable, y dependerá de los acuerdos comerciales logrados y el crecimiento de la demanda por encima de las estimaciones realizadas.

### **5.9. Capacidad de producción**

La capacidad de producción está definida por la disponibilidad de la plataforma y de los asesores. Por tratarse de servicios a través de una plataforma virtual, donde hay actividades que el mismo cliente puede autogestionar, se tiene una capacidad suficiente para los servicios de Venta de documentación de sistemas de gestión y Alquiler de plataforma de sistemas de gestión.

En el caso de los Paquetes de asesorías virtuales la capacidad se limita a la disponibilidad de los asesores y la programación realizada por el coordinador operativo. En tal caso, un asesor estaría en capacidad de prestar dos asesorías por día, para un total de 4 asesorías en el día para los dos asesores. En esa medida, un crecimiento en la demanda de asesorías por parte de los clientes, implicaría la contratación de más asesores para cubrir dicha demanda.

### **5.10. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio**

La política de aseguramiento de la calidad definida es la siguiente:

Mantener un excelente nivel de calidad en la prestación de los servicios a los clientes actuales y potenciales, en concordancia con la filosofía organizacional de ser una empresa que ayuda a las empresas. Para esto cuenta con el talento humano calificado y comprometido con el mejoramiento continuo.

En cuenta a la estrategia de control de calidad sobre el servicios, se realizarán encuestas de satisfacción con los clientes, y canales de comunicación para la atención de sus requerimientos, de tal manera que continuamente se haga un monitoreo sobre la calidad del servicio y exista una retroalimentación para evidenciar oportunidades de mejora y dar la solución pertinente.

### 5.11. Procesos de investigación y desarrollo

Una vez se implemente la plataforma, se pueden empezar a hacer monitoreos y validaciones del desempeño que pueda conllevar mejoras o cambios. De igual manera, el interés de los clientes y las necesidades que puedan tener serán un insumo para establecer la posibilidad de generar nuevos desarrollos, mejorar los servicios o incluir servicios adicionales.

### 5.12. Plan de compras

Las compras están asociadas a suministros de oficina y posibles requerimientos para el mantenimiento de los equipos de cómputo, los servidores o la misma plataforma.

### 5.13. Costos de producción (servicio)

Los costos de producción asociados a la prestación de los servicios se presentan a continuación, con el detalle para el primer año y el valor global para los 5 años proyectados.

**Tabla 14.** Costos de producción Año 1.

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO				
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES
1	Venta de paquetes virtuales de asesoría en sistemas de gestión	60	\$ 900,000.00	\$ 54,000,000
2	Venta de documentación de sistemas de gestión	60	\$ 1,900,000.00	\$ 114,000,000
3	Alquiler de plataforma de sistemas de gestión	65	\$ 200,000.00	\$ 13,000,000
4	Franquicia	2	\$ 1,500,000.00	\$ 3,000,000
			TOTAL	\$ 184,000,000

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

**Tabla 15.** Costos de producción para los 5 años proyectados.

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
COSTOS ANUALES	\$ 184,000,000.0	\$ 197,473,320.0	\$ 211,943,070.5	\$ 228,129,082.3	\$ 247,283,986.9

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

#### **5.14. Infraestructura**

La infraestructura de operación de la empresa, consta de una oficina dotada con equipos de cómputo, servidores, mobiliario, y la plataforma web, por tratarse de un servicio que busca promover la virtualidad, no se requiere un gran despliegue de infraestructura física para operar adecuadamente. Mientras la plataforma esté activa y funcionando, y se cuente con el suministro de energía y buena conexión a internet, el servicio se puede prestar en condiciones de calidad. En el capítulo de aspectos financieros y en el Anexo 1 – Simulador financiero, pueden verse los costos asociados a la infraestructura requerida, como inversión inicial, junto con los demás gastos asociados a la prestación del servicio.

#### **5.15. Mano de obra requerida**

De acuerdo con la estructura organizacional definida para la empresa, el personal requerido consta de un gerente, un coordinador administrativo, un coordinador operativo, dos asesores y un auxiliar administrativo. Las tareas operativas asociadas a la prestación del servicio están a cargo del coordinador operativo y los asesores quienes reportan a este último. En el capítulo de aspectos financieros y en el Anexo 1 – Simulador financiero, pueden verse los costos asociados al personal.

### **6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES**

#### **6.1. Análisis estratégico**

Goalgestion es una empresa que combina talento humano competente con eficiencia y eficacia en el servicio, enfocada al acompañamiento y apoyo en modelos de gestión en busca de resultados de posicionamiento y crecimiento empresarial. (Goalgestion, 2019)

Para la puesta en marcha de este nuevo servicio, es necesario fortalecer la gestión comercial y el relacionamiento con los clientes, así como crear un plan de referidos para captar nuevos contactos de clientes potenciales. Se requiere una comunicación efectiva y permanente, así como capacidad de innovación tanto

para ofrecer un mejor y más completo servicio a los clientes, como para establecer los mecanismos más adecuados que mantengan vigente el nombre y la marca de la empresa, logrando que la recordación del mercado sea una oportunidad para despegar con el negocio, crecer y sostenerse en el tiempo.

El modelo de negocio debe ser lo suficientemente flexible para permitir que la empresa se adapte a los cambios del mercado y del sector tan dinámico en el que desarrollará su actividad.

## **6.2. Misión**

Como empresa de servicios de consultoría y asesoría en sistemas integrados de gestión, brindar oportunidades de mejora por medio de asesorías, capacitaciones en diferentes áreas del conocimiento empresarial, herramientas y canales virtuales apoyados en un uso efectivo de tecnologías de información y las comunicaciones, que faciliten las actividades, potencialicen la competitividad y generen valor a los procesos, productos y servicios de los clientes.

## **6.3. Visión**

Para el 2022, ser una empresa altamente reconocida en el mercado nacional, en servicios de sistemas de gestión, por la confiabilidad de su servicio y soporte de la información, mediante canales virtuales.

## **6.4. Análisis DOFA**

**Tabla 16.** *Matriz DOFA.*

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
--------------------	-------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto limitado.</li> <li>• Falta de reconocimiento en el mercado.</li> <li>• Falta de recursos de capacitación interna.</li> <li>• Insuficiencia de infraestructura tecnológica para ampliar los servicios.</li> <li>• Falta de Capital de trabajo.</li> <li>• No está inscrita en ninguna agremiación.</li> <li>• Imagen corporativa en construcción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo, visión, habilidad para coordinar funciones o grupos de funciones.</li> <li>• Innovación de desarrollo y calidad de servicio.</li> <li>• Servicio estandarizado.</li> <li>• Capacidad en conocimientos de implementar un modelo de negocio innovador en el sector.</li> <li>• Conocimiento del mercado objetivo.</li> <li>• Experiencia comercial con diversas organizaciones.</li> <li>• Flexibilidad y rapidez de respuesta.</li> <li>• Espíritu empresarial y actitud de emprendimiento.</li> <li>• Mayor oferta de valor para los clientes.</li> <li>• Capital humano altamente calificado.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Competidores con un elevado músculo financiero.</li> <li>• Nuevos competidores.</li> <li>• Incumplimiento en el pago de los clientes, estancando la cartera por largos períodos de tiempo.</li> <li>• No acceso a capital prestado por la banca comercial, o créditos de emprendimiento.</li> <li>• Productos sustitutos y de costos menores.</li> <li>• Apertura de mercados que dé ingreso al país a productos similares pero de baja calidad y precio.</li> <li>• Riesgos asociados a ciberseguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• País en crecimiento, que cuenta con el recurso humano necesario para llevar a cabo el desarrollo del mismo; su gente se caracteriza por ser trabajadora, entusiasta, solidaria y capaz de asumir nuevos retos.</li> <li>• Capital relacional en el sector.</li> <li>• Conocimiento del servicio y sus potencialidades.</li> <li>• Acceso a fondos y convocatorias del estado para consecución de recursos.</li> <li>• Contratación pública y licitaciones para lograr acuerdos comerciales.</li> <li>• Apoyo de entidades asesoras en emprendimiento como la Universidad EAN, SENA o Cámara de Comercio de Bogotá.</li> </ul>
--	--

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 17.** Estrategias asociadas a oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
---------------	----------------	----------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• País en crecimiento, que cuenta con el recurso humano necesario para llevar a cabo el desarrollo del mismo; su gente se caracteriza por ser trabajadora, entusiasta, solidaria y capaz de asumir nuevos retos.</li> <li>• Capital relacional en el sector.</li> <li>• Conocimiento del servicio y sus potencialidades.</li> <li>• Acceso a fondos y convocatorias del estado para consecución de recursos.</li> <li>• Contratación pública y licitaciones para lograr acuerdos comerciales.</li> <li>• Apoyo de entidades asesoras en emprendimiento como la Universidad EAN, SENA o Cámara de Comercio de Bogotá.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar valor a través de la participación en ferias, ofreciendo siempre innovación en servicio.</li> <li>• Desarrollar proyectos asociativos que tengan gran componente de personas experimentadas para conseguir grandes acuerdos comerciales.</li> <li>• Desarrollo de mecanismos orientados a aumentar el capital social involucrando directamente a los actores en la actividad productiva.</li> <li>• Establecimiento de una RED amplia de aliados que opere efectivamente y que permita agilizar el desarrollo y sincronización de los servicios.</li> <li>• Llegar a diferentes lugares del país, acompañados de excelente publicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer alianzas estratégicas con proveedores mayoristas para hacer integración vertical.</li> <li>• Aplicar a convocatorias de fondos de fomento para obtener capital de trabajo.</li> <li>• Desarrollo de Instrumentos eficaces para mantener las relaciones naturales que surjan en el quehacer de la empresa.</li> <li>• Participación en programas del gobierno que tengan como objetivo el apoyo al sector.</li> <li>• Capacitación constante del talento humano, para lograr reconocimiento en el mercado con productos y/o servicios de alta calidad.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Competidores con un elevado músculo financiero.</li> <li>• Nuevos competidores.</li> <li>• Incumplimiento en el pago de los clientes, estancando la cartera por largos períodos de tiempo.</li> <li>• No acceso a capital prestado por la banca comercial, o créditos de emprendimiento.</li> <li>• Productos y/o servicios sustitutos y de costos menores.</li> <li>• Apertura de mercados que dé ingreso al país a productos similares pero de baja calidad y precio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de protocolos de negociación.</li> <li>• Modificar el modelo de negocio de la empresa periódicamente para sostener un crecimiento corporativo.</li> <li>• Aumentar la oferta de valor orientada a la obtención de una verdadera diferenciación generadora de ventajas competitivas, para hacer frente a nuevos competidores.</li> <li>• Gestión de préstamos individuales por parte de los socios, para aumentar el capital de trabajo.</li> <li>• Hacer frente a la legislación que disminuye los beneficios para la empresa a partir de redes empresariales, obteniendo economías a escala.</li> <li>• Penetrar con productos y/o servicios de bajos costos y alta calidad ofreciendo diferenciación para atraer a los clientes.</li> <li>• Crear alianzas para generar canales de distribución que hagan más eficiente la comercialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuadir a los clientes con incentivos para el pronto pago de cartera.</li> <li>• Trabajo a partir de redes colaborativas.</li> <li>• Consecución de recursos de fondos de fomento para el desarrollo tecnológico.</li> <li>• Mejorar los niveles de desarrollo tecnológico para asegurar un flujo de ingresos para la empresa.</li> </ul>
---	---	--

**Fuente:** Elaboración propia.

## 6.5. Estructura organizacional

La estructura organizacional está conformada por los siguientes cargos: Gerente, coordinador operativo, coordinador administrativo, auxiliar administrativo, asesores.

La empresa contará con tres áreas:

1. DIRECCIÓN Y FINANZAS: Gerente y auxiliar administrativo.
2. TALENTO HUMANO, COMERCIAL Y VENTAS: Coordinador administrativo.
3. ABASTECIMIENTO, OPERACIONES Y MANTENIMIENTO: Coordinador operativo y asesores.

## **6.6. Perfiles y funciones**

Gerente (Ingeniero industrial o administrador):

- Direccionamiento estratégico.
- Toma de decisiones y reporte a socios.
- Gestión financiera del negocio (con apoyo del contador).
- Representación legal de la empresa.
- Firma de contratos y convenios.

Auxiliar administrativo (Técnico administrativo):

- Apoyo del gerente en labores de agenda.
- Elaboración de informes y reportes.
- Apoyo de coordinadores en labores de agenda.
- Gestión documental.
- Manejo de caja menor.
- Programación de eventos.

Coordinador administrativo (Ingeniero industrial o administrador):

- Gestión del talento humano.
- Gestión comercial y ventas.
- Gestión legal (con apoyo del abogado).
- Gestión contractual (planeación).
- Facturación a clientes.

Coordinador operativo (Ingeniero o administrador, especializado en sistemas de gestión):

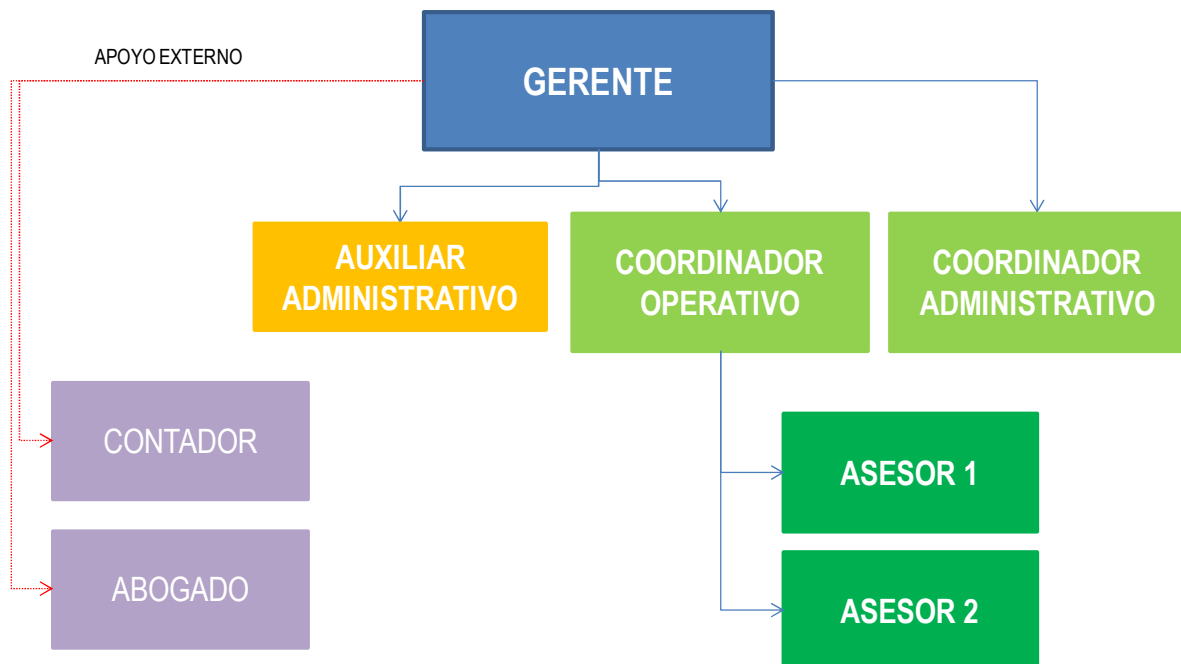
- Gestión de compras.
- Cronograma de trabajo y operación.
- Administración de la plataforma.
- Gestión de mantenimiento.
- Apertura de nuevos proyectos.
- Gestión de recursos técnicos y financieros de operación.
- Gestión contractual (ejecución).

Asesores (2) (Ingenieros o administradores):

- Ejecución de asesorías y acompañamiento a los clientes.
- Diseño del sistemas de gestión.
- Documentación de procesos y procedimientos.
- Elaboración de informes y reportes para cobro a los clientes.

## 6.7. Organigrama

**Figura 2. Organigrama.**



**Fuente:** Elaboración propia

## 6.8. Esquema de contratación y remuneración

Los contratos del personal serán a término fijo para el primer año de operación, con la idea de pasarlos a contratos a término indefinido al superar este plazo. La remuneración se determinará con base en los salarios del mercado para el tipo de actividad, respetando las condiciones laborales de ley, como prestaciones sociales, parafiscales, etc. En el caso de requerirse personal externo para actividades concretas y/o eventuales, como por ejemplo, un contador, un abogado, un desarrollador web o un diseñador gráfico, su respectiva contratación se

realizará mediante la modalidad de prestación de servicios profesionales, según lo establecido por la legislación colombiana.

### **6.9. Factores clave de la gestión del talento humano**

La gestión del talento humano toma un papel importante como un proceso de apoyo, en la búsqueda de personal idóneo para ser contratado, para ejercer las actividades asociadas a los servicios que se prestan al cliente final. Siendo ellos quienes ayudan a garantizar un excelente servicio y son en algunos casos el punto de contacto con el cliente.

Pese a que la empresa tendrá una estructura pequeña, se pretende que el personal se afiance tanto en la empresa como en el cargo, para lo cual será importante considerar procesos clave como: i) reclutamiento (capacidad de atraer y contratar talento), ii) desarrollo profesional (establecer metas y planes que enlazan con los objetivos y logros individuales; planificación de la carrera), iii) programas de reconocimiento (una manera de reconocer, y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, para el éxito de la organización), iv) competencias (comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que identifican a los empleados con éxito), v) retención (esfuerzo sistemático centrado no sólo en la retención del top talent de una organización, sino también para crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención). (Barceló, 2019)

### **6.10. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano**

Se concibe que la compensación financiera no es una cuestión de ubicación para un puesto de trabajo, sino en pro y en función del individuo que lo realiza; la compensación financiera no debe basarse en requisitos y funciones porque de hecho limita el potencial de desarrollo de las personas al interior de la organización. En consecuencia, ésta no podrá ser igual a cada cargo en la organización y en el mercado laboral. Los métodos tradicionales de asignación de salarios y mecanismos de compensación financiera se quedan cortos para calificar la intención de los actores organizacionales, porque el esquema de trabajo

responde a las políticas de la empresa frente a los cargos y no frente a las personas. (García Cano, 2006)

Los salarios definidos para las personas que se vinculen a la empresa, se determinarán con base en los salarios del mercado para el tipo de actividad, respetando las condiciones laborales de ley. Con el fin de mantener la motivación de las personas en la realización del trabajo, se plantean incentivos como:

- Entrega periódica (mensual, trimestral, semestral o anual) de reconocimientos al desempeño y logros alcanzados, publicando esta información en la página web de la empresa y una comunicación del gerente con los agradecimientos por la labor realizada.
- Entrega periódica (mensual, trimestral, semestral) de bonos (para restaurante, spa, bolos), boletas de cine, boletas de eventos (conciertos, teatro, etc.).
- Beneficio de teletrabajo.
- Horario flexible, previo acuerdo con jefe directo y planeando las actividades para cumplir con los compromisos adquiridos.
- Medio día libre al mes para diligencias personales.
- Actividades de integración (1 o dos al año, inicialmente) para que el equipo de trabajo comparta en otro ambiente y realice diferentes actividades lúdicas, que permitan generar lazos de amistad y confianza, que redundan en mejores relaciones interpersonales y por ende, en un mejor clima laboral.

### **6.11. Esquema de gobierno corporativo**

Toda empresa, sin importar que tamaño tenga o a que actividad se dedique, tiene Gobierno Corporativo. Es decir que todas definen y aplican alguna forma de administración o gobierno. Lo que cambia en cada situación son las partes que intervienen en las actividades de la empresa (participantes relevantes), así como la distribución de derechos y responsabilidades entre estos. Consecuentemente, se adecuan también los mecanismos y condiciones para la toma de decisiones. El efecto que los diversos participantes generan sobre una empresa depende de la

manera específica en que ellos actúan con relación a dicha empresa. Esta forma de actuación, a su vez, depende de las funciones y responsabilidades que se le reconocen a estos participantes, así como del modo en que ellos interactúan entre sí. (CAF, 2010)

Para este caso, considerando que se trata de una empresa nueva, del tipo sociedad cerrada, donde los socios ejercerán como inversionistas y como administradores, serán participantes relevantes en los derechos y responsabilidades y tendrán a su cargo la toma de decisiones. En tal sentido, se considera que el esquema de gobierno corporativo estará basado en lo que establece la Guía de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia, según se pueda aplicar, de la mano con la evolución de la empresa.

Dentro de las medidas que establece dicho documento se pueden considerar como ejemplo las siguientes (Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras, 2009):

Módulo I. Control de gestión

Medida 1. El Máximo Órgano Social o el Máximo Órgano de Administración de la compañía deberán aprobar un presupuesto anual.

Medida 4. La sociedad deberá documentar las responsabilidades de los funcionarios de la compañía en relación con el cumplimiento de los objetivos trazados.

Módulo II. Máximo Órgano Social

Medida 18. La compañía establecerá un proceso de selección del revisor fiscal bajo criterios de independencia e idoneidad, que determine la necesidad de presentar, al menos, tres propuestas al órgano que lo designe.

## **6.12. Aspectos legales**

### **Actividad económica**

La actividad económica de la empresa se determina de acuerdo con la Clasificación de Actividades Económicas CIIU Revisión 4 adaptada para Colombia.

**Tabla 18. Actividad económica.**

Actividad	CIIU
Actividades de consultoría de gestión	7020

**Fuente:** (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019)

Esta clase incluye: La prestación de asesoría, orientación y asistencia operacional a empresas y otras organizaciones sobre cuestiones de gestión, como la planificación estratégica y organizacional; temas de decisión de carácter financiero; objetivos y políticas de comercialización; planificación de la producción; políticas, prácticas y planificación de derechos humanos. De igual manera, los servicios que se prestan pueden abarcar asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de: - Las relaciones públicas y comunicaciones. - Las actividades de lobby. - El diseño de métodos o procedimientos contables, programas de contabilidad de costos, procedimientos de control presupuestario. - La prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las entidades públicas en materia de planificación, organización, dirección y control, información administrativa, etcétera. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019)

### **Legislación Vigente**

En términos generales, puede resumirse la legislación aplicable a continuación:

**Tabla 19. Legislación vigente aplicable.**

Tema	Legislación
Devolución de Impuestos	Decreto 1354 de 1987
Estatuto Tributario	Decreto 1626 de 2001
Reforma Tributaria	Ley 788 de 2002
Mecanismos de Solución de Conflictos	Ley 446 de 1998
Código de Comercio	Ley 410 de 1980
Competencia Desleal	Ley 256 de 1996

Contabilidad	Ley 716 de 2001
Desarrollo de Micro, Pequeña y Mediana Empresa	Ley 590 de 2000
Propiedad Industrial	Decreto 2591 de 2000
Registro de Proponentes	Decreto 92 de 1998
Fijación Régimen Salarial y Prestacional	Ley 4 de 1976
Pensiones	Ley 797 de 2003
Régimen del Subsidio Familiar	Ley 21 de 1982
Seguridad Social Integral	Ley 100 de 1993
Reforma laboral	Ley 789 de 2002
Código Sustantivo del Trabajo	Decreto 2663 de 1951
Propiedad Intelectual	Decreto 2591 de 2000
Acuerdo de Cartagena	Decisión 486 de 2000
Régimen Común Derechos de Autor	Decisión 351 de 1993

**Fuente:** Elaboración propia

## **Legislación laboral**

La legislación laboral colombiana se plasma en el Código Sustantivo del Trabajo cuyo origen se remonta a la década de los años 1950. Adicionalmente, forman parte de la legislación interna de trabajo, los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados. (Aragón Fuentes, 2012)

### **6.13. Estructura jurídica y tipo de sociedad**

#### **Persona jurídica**

Por ficción jurídica, son sujetos capaces de ejercer derechos, contraer obligaciones y ser representadas judicial y extrajudicialmente. En este caso, la clase corresponde a persona jurídica de derecho privado; como las compañías, fundaciones, asociaciones y corporaciones. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019)

#### **Sociedad por acciones simplificada (SAS)**

La sociedad es de naturaleza comercial, de la especie Sociedad por acciones simplificada, se denomina "**GOALGESTION S.A.S.**". La sociedad por Acciones



Simplificada SAS, ó sociedades Anónimas Simplificadas se identifican con la denominación o razón social que determinen los socios, seguida de las palabras “Sociedad por Acciones Simplificada”, o su abreviatura “SAS”. (Molina Rodríguez, 2019)

Según la Ley 1258 de diciembre 5 de 2008, la SAS podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Es una sociedad de capitales, su naturaleza será siempre comercial, se creará mediante documento privado. La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, designada en la forma prevista en los estatutos. A falta de estipulaciones, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos o contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad. (Palomino Ulloa, Peñuela Urrea, Zúñiga Gañan, & Arana Rodríguez, 2019)

El domicilio de la sociedad es la ciudad de Bogotá, pero podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la junta general de socios y con arreglo a la ley.

### **Objeto social**

El objeto principal de la sociedad es conforme a su estructura básica operacional y en orden de prioridades:

a) Servicios de consultoría asociados a plataformas web y medios virtuales para la asesoría de clientes empresariales.

b) Comercialización al por mayor y al por menor de los servicios.

c) Actividades generales residuales complementarias:

En desarrollo de su objeto, la sociedad podrá realizar labores de comercialización de bienes y servicios, adicionalmente importación, exportación de bienes y servicios directamente o a través de representantes o agentes. Igualmente podrá

actuar como intermediario a cualquier título, con o sin representación, para la venta de bienes o prestación de servicios a nivel nacional o internacional de otras firmas, nacionales o extranjeras.

En desarrollo y cumplimiento de tal objeto la sociedad puede hacer en su propio nombre o por cuenta de terceros o en participación con ellos toda clase de operaciones comerciales sobre bienes muebles o inmuebles y ejecutar toda clase de actos y contratos con personas naturales o jurídicas, bien sean industriales, comerciales, o financieros, siempre que sean necesarios y benéficos para el logro de los fines que desarrolla y que de una manera directa se relacionen con su objeto social. Tener derecho sobre marcas, dibujos, patentes, insignias, conseguir registros de marcas, patentes y privilegios, cederlos a cualquier título; promover y formar empresas de la misma índole o de negocios directamente relacionadas con su objeto social principal y aportar a ellos toda clase de bienes en el contrato de sociedad o asociación para la explotación de negocios que constituyen su objeto o que se relacionan directamente con él.

Se entenderán incluidos en el objeto social los actos directamente relacionados con el mismo y los que tengan como finalidad ejercer o facilitar el cumplimiento del objeto social, por ejemplo, la consecución de financiación con garantía o sin ella.

(Molina Rodríguez, 2019) (Palomino Ulloa, Peñuela Urrea, Zúñiga Gañan, & Arana Rodríguez, 2019)

### **Características registro y certificación de una SAS**

- El registro de la SAS es constitutivo, lo que implica que, una vez inscrita la sociedad, forma una persona jurídica distinta de los accionistas.
- Efectuado el registro en DEBIDA FORMA no podrá impugnarse el contrato social.
- La existencia de la SAS y las cláusulas estatutarias se probarán mediante los certificados expedidos por las cámaras de comercio. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019)

### **Requisitos**

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) puede ser constituida por una o varias personas, bien sean naturales o jurídicas, mediante contrato o acto unilateral que conste por documento privado o escritura pública, el cual debe ser inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente a su domicilio (Artículo 5 y 6 de la Ley 1258 de 2008). (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019)

#### **6.14. Regímenes especiales**

Para el caso de la empresa, el aplicable es el régimen común, régimen general de los responsables del impuesto sobre las ventas, a los que pertenecen todos los responsables del impuesto sobre las ventas que no cumplan los requisitos del régimen simplificado, incluidos todos los exportadores. Los responsables pertenecientes a este régimen facturan el IVA en las operaciones que realicen, descontando del impuesto a pagar, los IVA pagados en las adquisiciones de bienes y servicios que participen en su actividad generadora de renta y las retenciones en la fuente que les hayan practicado. (Palomino Ulloa, Peñuela Urrea, Zúñiga Gañan, & Arana Rodríguez, 2019)

### **7. ASPECTOS FINANCIEROS**

#### **7.1. Objetivos financieros**

- Lograr la sostenibilidad financiera del negocio, a través de unos ingresos constantes y el pago oportuno de las deudas de la empresa.
- Mantener unos márgenes de ganancia acordes con las expectativas del negocio, a partir de una estructura de costos rigurosa y buscando optimizaciones y ahorros en todos los frentes.
- Incrementar los ingresos mediante la búsqueda de otras fuentes adicionales a los servicios, con un trabajo intensivo desde las áreas de ventas y mercadeo.

## 7.2. Política de manejo contable y financiero

De acuerdo con lo establecido en la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades. El objetivo de los estados financieros es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios de los estados financieros que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información. Los estados financieros también muestran los resultados de la administración llevada a cabo por la gerencia: dan cuenta de la responsabilidad en la gestión de los recursos confiados a la misma. (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2019)

## 7.3. Presupuestos económicos (simulación)

A continuación se presentan los supuestos económicos utilizados.

**Tabla 20.** Crecimiento porcentual en ventas (unidades).

	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)			
		2021	2022	2023	2024
1	Venta de paquetes virtuales de asesoría en sistemas de gestión	4%	4%	5%	5%
2	Venta de documentación de sistemas de gestión	4%	4%	4%	4%
3	Alquiler de plataforma de sistemas de gestión	2%	2%	2%	2%
4	Franquicia	0%	0%	0%	50%

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

**Tabla 21.** Indicadores macroeconómicos y tasa de impuestos.

AÑO	2021	2022	2023	2024
INFLACIÓN	3.0%	2.8%	2.7%	2.7%
IPP	3.4%	3.4%	3.4%	3.4%
TASA IMPTO RENTA	31.0%			

**Fuente:** Indicadores macroeconómicos – Tomado de

<https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/estudios-economicos/7b12083b->

[9ad6-4dfe-b180-7981bc4633f4/Perspectiva+Macroeconomicas+2019+-+2020.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18\\_NH941K82NOIE90Q8G5OFTL0006-7b12083b-9ad6-4dfe-b180-7981bc4633f4-mUYsbS6](https://www.pwcimpuestosonline.co/TLSTimes/Boletines/Resumen%20Completo%20de%20la%20Ley%20de%20Financiamiento.pdf)

Impuesto de renta - Tomado de <https://www.pwcimpuestosonline.co/TLSTimes/Boletines/Resumen%20Completo%20de%20la%20Ley%20de%20Financiamiento.pdf> .

#### 7.4. Presupuesto de ventas

Se presentan presupuesto detallado para el año 1 y los totales para los 5 años proyectados.

**Tabla 22. Detalle de costos de ventas Año 1.**

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO				
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES
1	Venta de paquetes virtuales de asesoría en sistemas de gestión	60	\$ 900,000.00	\$ 54,000,000
2	Venta de documentación de sistemas de gestión	60	\$ 1,900,000.00	\$ 114,000,000
3	Alquiler de plataforma de sistemas de gestión	65	\$ 200,000.00	\$ 13,000,000
4	Franquicia	2	\$ 1,500,000.00	\$ 3,000,000
			TOTAL	\$ 184,000,000

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

**Tabla 23. Costos de ventas proyectados a 5 años.**

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
COSTOS ANUALES	\$ 184,000,000.0	\$ 197,473,320.0	\$ 211,943,070.5	\$ 228,129,082.3	\$ 247,283,986.9

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

#### 7.5. Presupuesto de costos laborales

Se presentan presupuesto detallado para el año 1 y los totales para los 5 años proyectados.

**Tabla 24. Detalle de costos laborales Año 1.**

<b>NÓMINAS:</b>	<b>VALOR AÑO 1</b>
<b>ADMINISTRATIVA:</b>	\$ 99,792,000.00
<b>VENTAS:</b>	\$ 15,000,000.00
<b>PRODUCCIÓN:</b>	\$ 64,680,000.00
<b>TOTAL NÓMINAS</b>	<b>\$ 179,472,000.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

**Tabla 25.** Costos laborales proyectados a 5 años.

	2020	2021	2022	2023	2024
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 179,472,000.0	\$ 184,766,424.0	\$ 189,976,837.2	\$ 195,106,211.8	\$ 200,374,079.5

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

### 7.6. Presupuesto de costos administrativos

Se presentan presupuesto detallado para el año 1 y los totales para los 5 años proyectados.

**Tabla 26.** Detalle de costos administrativos Año 1.

**GASTOS FIJOS:**

	VALOR AÑO 1
ARRENDOS:	\$ 2,500,000.00
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 500,000.00
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 200,000.00
INTERNET:	\$ 200,000.00
PAPELERÍA:	\$ 150,000.00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ 12,000,000.00
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 12,000,000.00
TRANSPORTE	\$ -
CARGOS POR SERVICIOS BANCARIOS	\$ 1,200,000.00
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO	\$ 1,000,000.00
SUSCRIPCIONES Y AFILIACIONES	\$ 500,000.00
MARKETING	\$ 1,000,000.00
	\$ -
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 31,250,000.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

**Tabla 27.** Costos administrativos proyectados a 5 años.

	2020	2021	2022	2023	2024
GASTOS FIJOS DEL PERIODO \$	31,250,000.0	\$ 32,171,875.0	\$ 33,079,121.9	\$ 33,972,258.2	\$ 34,889,509.1

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

## 7.7. Presupuesto de inversión

**Tabla 28.** Inversiones planeadas.

	INVERSIÓN
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 30,000,000.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4,000,000.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 6,000,000.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 2,000,000.00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 42,000,000.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

## 7.8. Flujo de caja

A continuación se presentan los Flujos de caja obtenidos, de acuerdo con las proyecciones financieras.

**Tabla 29. Flujo de caja del proyecto.**

	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:					
	AÑO 0	CAPITAL INVERTIDO				
	2020	2021	2022	2023	2024	
Activos Corrientes	\$ 14,000,000	\$ 25,084,253	\$ 31,612,307	\$ 37,684,670	\$ 43,945,617	\$ 63,126,022
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 4,042,729	\$ 6,946,709	\$ 10,015,939	\$ 13,486,926	\$ 18,329,067
<b>KTNO</b>	<b>\$ 14,000,000</b>	<b>\$ 21,041,524</b>	<b>\$ 24,665,598</b>	<b>\$ 27,668,731</b>	<b>\$ 30,458,690</b>	<b>\$ 44,796,955</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 42,000,000</b>	<b>\$ 36,600,000</b>	<b>\$ 31,200,000</b>	<b>\$ 25,800,000</b>	<b>\$ 20,400,000</b>	<b>\$ 15,000,000</b>
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 5,400,000	\$ 10,800,000	\$ 16,200,000	\$ 21,600,000	\$ 27,000,000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 42,000,000</b>	<b>\$ 42,000,000</b>	<b>\$ 42,000,000</b>	<b>\$ 42,000,000</b>	<b>\$ 42,000,000</b>	<b>\$ 42,000,000</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 56,000,000</b>	<b>\$ 57,641,524</b>	<b>\$ 55,865,598</b>	<b>\$ 53,468,731</b>	<b>\$ 50,858,690</b>	<b>\$ 59,796,955</b>

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

**Tabla 30. Flujo de caja libre.**

	CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE				
EBIT	\$ 16,878,000.0	\$ 25,362,861.0	\$ 34,274,849.2	\$ 44,364,175.3	\$ 59,152,243.9
Impuestos	\$ 5,232,180.0	\$ 7,862,486.9	\$ 10,625,203.2	\$ 13,752,894.3	\$ 18,337,195.6
<b>NOPLAT</b>	<b>\$ 11,645,820.0</b>	<b>\$ 17,500,374.1</b>	<b>\$ 23,649,645.9</b>	<b>\$ 30,611,281.0</b>	<b>\$ 40,815,048.3</b>
Inversión Neta	\$ 1,641,524.4	\$ -1,775,926.9	\$ -2,396,866.9	\$ -2,610,040.3	\$ 8,938,265.0
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>\$ 13,287,344</b>	<b>\$ 15,724,447</b>	<b>\$ 21,252,779</b>	<b>\$ 28,001,241</b>	<b>\$ 49,753,313</b>

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

## 7.9. Estado de resultados

De acuerdo con las proyecciones realizadas, se presenta a continuación el estado de resultados obtenido.

**Tabla 31. Estado de resultados.**



ESTADO DE RESULTADOS						
	2020	2021	2022	2023	2024	
VENTAS	\$ 422,000,000.0	\$ 450,344,480.0	\$ 480,019,658.7	\$ 512,499,264.1	\$ 552,815,292.2	
COSTO VENTAS	\$ 184,000,000.0	\$ 197,473,320.0	\$ 211,943,070.5	\$ 228,129,082.3	\$ 247,283,986.9	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 238,000,000.0</b>	<b>\$ 252,871,160.0</b>	<b>\$ 268,076,588.2</b>	<b>\$ 284,370,181.8</b>	<b>\$ 305,531,305.3</b>	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 179,472,000.0	\$ 184,766,424.0	\$ 189,976,837.2	\$ 195,106,211.8	\$ 200,374,079.5	
OTROS GASTOS	\$ 5,000,000.0	\$ 5,170,000.0	\$ 5,345,780.0	\$ 5,527,536.5	\$ 5,715,472.8	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 31,250,000.0	\$ 32,171,875.0	\$ 33,079,121.9	\$ 33,972,258.2	\$ 34,889,509.1	
DEPRECIACIÓN	\$ 5,400,000.0	\$ 5,400,000.0	\$ 5,400,000.0	\$ 5,400,000.0	\$ 5,400,000.0	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 16,878,000.0</b>	<b>\$ 25,362,861.0</b>	<b>\$ 34,274,849.2</b>	<b>\$ 44,364,175.3</b>	<b>\$ 59,152,243.9</b>	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3,836,938.9	\$ 2,954,121.9	\$ 1,965,367.0	\$ 857,961.4	\$ 26,221.8	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	<b>\$ 13,041,061.1</b>	<b>\$ 22,408,739.1</b>	<b>\$ 32,309,482.2</b>	<b>\$ 43,506,213.9</b>	<b>\$ 59,126,022.1</b>	
IMPUESTOS	\$ 4,042,729.0	\$ 6,946,709.1	\$ 10,015,939.5	\$ 13,486,926.3	\$ 18,329,066.9	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 8,998,332.2</b>	<b>\$ 15,462,030.0</b>	<b>\$ 22,293,542.7</b>	<b>\$ 30,019,287.6</b>	<b>\$ 40,796,955.3</b>	

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

## 7.10. Balance general

De acuerdo con las proyecciones realizadas, se presenta a continuación el balance general obtenido.

**Tabla 32. Balance general.**

	AÑO 0	BALANCE				
		2020	2021	2022	2023	2024
<b>ACTIVO</b>						
CAJA/BANCOS	\$ 14,000,000.00	\$ 25,084,253.38	\$ 31,612,306.62	\$ 37,684,670.10	\$ 43,945,616.58	\$ 63,126,022.15
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 42,000,000.00	\$ 42,000,000.00	\$ 42,000,000.00	\$ 42,000,000.00	\$ 42,000,000.00	\$ 42,000,000.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 5,400,000.00	\$ 10,800,000.00	\$ 16,200,000.00	\$ 21,600,000.00	\$ 27,000,000.00
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>\$ 42,000,000.00</b>	<b>\$ 36,600,000.00</b>	<b>\$ 31,200,000.00</b>	<b>\$ 25,800,000.00</b>	<b>\$ 20,400,000.00</b>	<b>\$ 15,000,000.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 56,000,000.00</b>	<b>\$ 61,684,253.38</b>	<b>\$ 62,812,306.62</b>	<b>\$ 63,484,670.10</b>	<b>\$ 64,345,616.58</b>	<b>\$ 78,126,022.15</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos X Pagar	0	\$ 4,042,729.0	\$ 6,946,709.1	\$ 10,015,939.5	\$ 13,486,926.3	\$ 18,329,066.9
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 4,042,729.0</b>	<b>\$ 6,946,709.1</b>	<b>\$ 10,015,939.5</b>	<b>\$ 13,486,926.3</b>	<b>\$ 18,329,066.9</b>
Obligaciones Financieras	\$ 37,000,000.00	\$ 29,643,192.24	\$ 21,403,567.54	\$ 12,175,187.88	\$ 1,839,402.66	\$ 0.00
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 37,000,000.00</b>	<b>\$ 33,685,921.19</b>	<b>\$ 28,350,276.65</b>	<b>\$ 22,191,127.37</b>	<b>\$ 15,326,328.98</b>	<b>\$ 18,329,066.87</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 19,000,000.00	\$ 19,000,000.00	\$ 19,000,000.00	\$ 19,000,000.00	\$ 19,000,000.00	\$ 19,000,000.00
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 8,998,332.2	\$ 15,462,030.0	\$ 22,293,542.7	\$ 30,019,287.6	\$ 40,796,955.3
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 19,000,000.00</b>	<b>\$ 27,998,332.19</b>	<b>\$ 34,462,029.96</b>	<b>\$ 41,293,542.73</b>	<b>\$ 49,019,287.61</b>	<b>\$ 59,796,955.28</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 56,000,000.00</b>	<b>\$ 61,684,253.38</b>	<b>\$ 62,812,306.62</b>	<b>\$ 63,484,670.10</b>	<b>\$ 64,345,616.58</b>	<b>\$ 78,126,022.15</b>

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

## 7.11. Indicadores financieros

De acuerdo con las proyecciones realizadas, se presentan a continuación algunos indicadores obtenidos, que dan una referencia sobre la viabilidad del proyecto.

**Tabla 33. Capital de Trabajo Neto Operativo.**

	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
KTNO	\$ 14,000,000	\$ 21,041,524	\$ 24,665,598	\$ 27,668,731	\$ 30,458,690	\$ 44,796,955

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

**Tabla 34. EBIT.**

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE										
EBIT	\$	16,878,000.0	\$	25,362,861.0	\$	34,274,849.2	\$	44,364,175.3	\$	59,152,243.9

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

**Figura 3. Valor Presente Neto.**

**VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =** **\$ 9,825,024.51**

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

**Figura 4. Tasa Interna de Retorno.**

**TASA INTERNA DE RETORNO =**

**27.29%**

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

**Tabla 35. Margen de contribución y punto de equilibrio.**

**TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =** **\$ 1,663,981.04**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =** **129.64 UNIDADES**

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

## **7.12. Fuentes de financiación**

Inicialmente se incluye dentro del plan financiero un aporte con recursos propios (una parte ya invertida y una por invertir), así como la solicitud de un crédito para arrancar con el negocio. Teniendo en cuenta la disponibilidad de opciones en el mercado, se pretende acceder a recursos de fomento mediante mecanismos de cofinanciación, aprovechando convocatorias a nivel nacional o algunas que incluso se extienden a nivel latinoamericano. Estos recursos pueden ser complementarios a los mencionados anteriormente, y servirían como base para mejoras de infraestructura, ampliación de capacidad, contratación de personal adicional, o algún otro requerimiento que pueda surgir durante la puesta en marcha o conforme avance el negocio.

En tal sentido, entre las opciones que se contemplan vale la pena mencionar los fondos de fomento que se encuentran en SENA Ley 344, Colciencias, gobernaciones, alcaldías, ministerios, CAF. De igual manera, se maneja la opción de capitales ángeles, capital semilla o microcréditos como Ventures, Destapa futuro (Bavaria), Bancamía.

### 7.13. Evaluación financiera

De acuerdo con las proyecciones realizadas y los cálculos financieros pertinentes, a continuación se presenta la evaluación financiera obtenida.

**Tabla 36. Evaluación financiera.**

Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):		20.00%					GOALGESTOR
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024	
	\$ -56,000,000	\$ 13,287,344	\$ 15,724,447	\$ 21,252,779	\$ 28,001,241	\$ 49,753,313	
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 9,825,024.51						
TASA INTERNA DE RETORNO =	27.29%						

**Fuente:** Elaboración propia utilizando Simulador financiero EAN.

En los cinco años de análisis, el Valor Presente Neto (VPN) es positivo \$9.825.024,51, por lo tanto el Plan de Negocios es BUENO. La Tasa Interna de Retorno (TIR) equivalente al 27,29% que es Mayor que la Tasa Mínima de Rentabilidad (TMR) que equivale al 20%, por lo tanto el plan de Negocios es BUENO. El periodo de Recuperación de la Inversión está entre el tercer y cuarto año, por lo tanto, lo cual es razonable para la estabilización, teniendo en cuenta las condiciones del mercado. Luego de ese instante, los beneficios económicos para los socios inversionistas son visibles.

## 8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

Las tecnologías de la información y comunicación se han convertido en un elemento clave para la mejora de aspectos sociales, ambientales y económicos en el entorno actual. Son muchos los contrastes empíricos y los casos empresariales que así lo demuestran. Por ello, estaríamos hablando de elementos de gestión

que van a influir como agentes transformadores de nuestros países en pro de una sociedad interconectada, donde la virtualización y la digitalización se van a convertir en elementos básicos para sectores claves como la generación y distribución eléctrica, la construcción, los servicios a las personas, las redes de transporte, la gestión de las administraciones públicas y las ciudades. (Portafolio, 2012)

Muchas empresas están trabajando en soluciones que contribuyan al fomento del concepto smart en los servicios, productos y soluciones que ofrecen al mercado, destacando en cada uno de ellos los ahorros económicos que se pueden conseguir con su utilización, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, o el posible uso de un determinado servicio por personas que sufren algún tipo de discapacidad. (Portafolio, 2012)

De acuerdo con las características del proyecto y considerando los posibles stakeholders, se diseña la matriz de hallazgos, en la cual se plasma que se pueden generar impactos positivos en lo social, económico y ambiental y en innovación con esta propuesta de negocio, encontrándose que hay impactos en clientes, proveedores, empleados, comunidades, estado y medio ambiente.

**Tabla 37. Matriz de hallazgos.**

Impactos generados con el proyecto	Grupos de interés					
	Clientes	Proveedores	Empleados	Comunidades	Estado	Medio ambiente
Social			X	X	X	
Económico	X	X	X		X	
Ambiental						X
Innovación	X		X			

Fuente: Elaboración propia.

### 8.1. Dimensión social

En cuanto a las comunidades, se dará prioridad a población profesional discapacitada para trabajar como asesor de empresas, desde su casa en

modalidad de teletrabajo. El teletrabajo también elimina la necesidad de trasladarse a la oficina diariamente, así como la telepresencia y la videoconferencia, que además de reducir significativamente los costos derivados de estos desplazamientos, mejoran la productividad y el orgullo de pertenencia al posibilitar la adopción de estrategias de conciliación de la vida personal y profesional. (Portafolio, 2012)

En ese mismo sentido, con el alcance del servicio a la medida de los clientes, este se puede adaptar en características y precio al tamaño de la empresa, ofreciendo una mayor cobertura de clientes sin importar el tamaño de la organización. El cloud computing, que hace referencia a todas las aplicaciones y servicios que se ejecutan a través de una red distribuida que emplea recursos virtualizados y a los que se puede acceder a través de protocolos comunes de Internet y estándares de comunicación de redes, que, entre otras ventajas, disminuye las barreras de entrada al mercado de pequeñas y medianas empresas. (Portafolio, 2012)

## **8.2. Dimensión ambiental**

Para el medio ambiente también se encuentran impactos positivos, gracias a la reducción en el uso de papel, impresoras (energía, toner) y a la reducción en la huella de carbono por cuenta de los desplazamientos para las visitas en sitio a los clientes. La desmaterialización, como una oportunidad para la sustitución de la compra y venta de productos físicos por alternativas tecnológicas más limpias que impliquen un menor número de traslados y un ahorro de tiempo. (Portafolio, 2012)

## **8.3. Dimensión económica**

A través de la generación de empleo y la tributación al Estado se contribuye con esta dimensión, dado que parte de los ingresos del negocio están en función de pagar los salarios del personal de la empresa y de cumplir con las obligaciones tributarias de ley. De igual manera, para los clientes se ofrece un servicio de bajo costo, generándole ahorros, y en el caso de los proveedores se pueden establecer alianzas de beneficio mutuo por la prestación de sus servicios.

#### **8.4. Dimensión de gobernanza**

Teniendo en cuenta que el esquema de gobierno corporativo estará basado en lo que establece la Guía de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia, según se puedan aplicar sus lineamientos, de la mano con la evolución de la empresa, se asegurará el compromiso de la dirección en la aplicación de estos lineamientos, se hará el despliegue de la política de sostenibilidad y el código de ética.

Una aproximación inicial a la política de sostenibilidad es la siguiente:

Entregar a los clientes un servicio de calidad de forma responsable y eficiente, promoviendo una cultura ética y de cumplimiento, proporcionando rentabilidad a los socios, fomentando la capacitación profesional de los empleados, impactando de manera positiva los entornos sociales en los que opere la empresa y utilizando de manera sostenible los recursos naturales necesarios para el desarrollo de la actividad, desde una filosofía de creación de valor compartido con todos los grupos de interés.

### **9. CONCLUSIONES**

- Se elaboró el plan de negocios bajo la estructura definida por la universidad, tratando de abarcar los aspectos más relevantes en cuanto a la idea de negocio, aspectos de mercado, evaluación financiera, aspectos técnicos, aspectos administrativos y legales y enfoque de sostenibilidad de la empresa.
- La evaluación financiera arroja resultados positivos en cuanto a los indicadores como TIR, VPN y Flujo de caja, lo cual indica que el plan de negocios es viable desde este punto de vista.
- Se realizó el estudio de mercados incluyendo información secundaria a partir de la consulta de distintas fuentes bibliográficas, y de información primaria mediante la aplicación de encuesta a posibles clientes del negocio.

- Se realizó el estudio administrativo y legal, considerando las necesidades de la empresa dentro del marco legal y normativo, así como desde la estructura misma de la empresa, para dar arranque al negocio.
- Se pudo establecer mediante el análisis de sostenibilidad de la empresa, cuáles son los impactos positivos que se pueden generar con el negocio.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso, K. (22 de Septiembre de 2017). Industria del software y tecnologías de la información aporta 1,6% del PIB anual. *La República*.
- Aportela Rodríguez, I. M. (2015). La información como recurso estratégico. *Revista General de Información y Documentación*, Vol. 25-2 265-285 .
- Aragón Fuentes, J. (2012). *Legislación laboral, formas de contratar y seguridad social*. Bogotá: Bogotá emprende - Cámara de Comercio de Bogotá.
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica No. 23*, 61-66.
- Bancoldex. (2019). *Clasificación de empresas en Colombia*. Obtenido de Bancoldex: <https://www.bancoldex.com/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-2344>
- Bancolombia. (Julio de 2018). *Bancolombia S.A.* Obtenido de Bancolombia S.A.: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/legal-y-tributario/todo-sobre-las-pymes-en-colombia>
- Bañuls, V. A. (2011). *Fundamentos de la Prospectiva en sistemas de información*. Madrid: Ecoe Ediciones.
- Barceló, J. C. (2019). *IMF Business School*. Obtenido de 10 procesos clave en la gestión del talento: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/>
- Braidot, N., Formento, H., & Nicolini, J. (2003). *Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios: Enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento - Instituto de Industria.

- Cabrera, H. R., Medina León, A., Abab Puentes, J., Noguera Rivera, D., & Núñez Chaviano, Q. (2015). La integración de Sistemas de Gestión Empresariales, conceptos, enfoques y tendencias. *Ciencias de la Información*, vol. 46, 3-8.
- Cámara de Comercio Colombo Americana. (2019). *Empresas: a prepararse e invertir más en ciberseguridad*. Obtenido de AMCHAM Colombia - Cámara de Comercio Colombo Americana:  
<https://www.amchamcolombia.co/es/comunicaciones-amcham/comunicados-amcham/1110-empresas-a-prepararse-e-invertir-m%C3%A1s-en-ciberseguridad>
- Cámara de Comercio de Bogotá - CCB. (2019). *Balance de la economía de la región Bogotá - Cundinamarca 2018*. Bogotá.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Descripción actividades económicas (Código CIIU)*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá:  
<https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Marzo de 2019). *Guía núm. 1. Constitución de una sociedad por acciones simplificada (SAS)*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil/Guias-informativas-del-Registro-Mercantil/Guia-num.-1.-Constitucion-de-una-sociedad-por-acciones-simplificada-SAS>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2018). *Informe de gestión 2018*. Cúcuta.
- Centro Nacional de Consultoría, Corporación Colombia Digital. (2018). *Caracterización de las MiPyME colombianas y conocimiento de su relación con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - TIC*.
- Confecámaras. (2018). *Informe de dinámica empresarial en Colombia*.
- Consejo Técnico de la Contaduría Pública. (2019). *CTCP*. Obtenido de Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades: <http://www.ctcp.gov.co/proyectos/contabilidad-e-informacion-financiera/documentos-organismos-internacionales/actualizacion-marco-tecnico-de-informacion-financi/1534450179-8780>



- Consulcert. (2016). *consulcert.com*. Obtenido de <http://consulcert.com/quienes-somos/>
- Controles empresariales, Enter.co, Burson Marsteller. (2018). *Presente y futuro del sector TIC colombiano*. Obtenido de Controles empresariales: <https://www.controlempresariales.com/Actualidad/Lists/Posts/Ver.aspx?ID=100>
- D'Andreis Zapata, A. (2015). Competencia desleal: Reflexiones desde la ética y la responsabilidad empresarial. *Advocatus Volumen 12 No. 25*, 195-207.
- Del Prado, M. Á., & Esteban Navarro, M. Á. (2016). Propuesta de un modelo de Sistema Integrado de Gestión de la Información Documental para las organizaciones. *Revista General de Información y Documentación*, 387-415.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2018). *Indicadores básicos de tenencia y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en empresas 2017*. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2019). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*.
- Dinero. (14 de Abril de 2016). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Dinero. (Enero de 2018). *Analítica de datos, una de las tecnologías con más futuro en el 2018 en Colombia*. Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/tendencias-de-tecnologias-mas-importantes-en-colombia/254681>

- Dinero. (Junio de 2019). *Guía de ciberseguridad para el 2019*. Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/tecnologia/articulo/ciberseguridad-en-el-2019-en-colombia/265858>
- Entrepreneur. (2017). *Cómo realizar un buen análisis de la competencia*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/295911>
- Eumed. (2018). *Características generales de las MIPYMES*. Obtenido de eumed.net: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1216/caracteristicas\\_pymes.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1216/caracteristicas_pymes.html)
- Forbes. (Febrero de 2019). *Revista Forbes México*. Obtenido de Las 10 marcas más valiosas del mundo en 2019: <https://www.forbes.com.mx/las-10-marcas-mas-valiosas-del-mundo-en-2019/>
- García Cano, O. L. (2006). La compensación financiera: una medida del valor del trabajador. *Pensamiento y gestión, 21*. Universidad del Norte, 182-233.
- Goalgestion. (2019). *Goalgestion*. Obtenido de Eskader: <https://www.goalgestion.com/eskader>
- Guisao, E., Zuluaga, A., & López Villa, J. (2014). Tecnologías de información y comunicación, elemento dinamizador en el desarrollo de un sector - caso aplicado a clúster textil confección Medellín - Antioquia. *Sinapsis (6)*, 16-39.
- Hernández, C. (Noviembre de 2019). *¿Qué es Habeas Data y cómo aplicarlo en las empresas?* Obtenido de Reporte Digital: <https://reportedigital.com/transformacion-digital/habeas-data/>
- Isofacto. (2015). *isofacto.es*. Obtenido de <https://isofacto.es/que-es-isofacto/>
- Joyanes, L. (2015). *Sistemas de información en la empresa: el impacto de la nube, la movilidad y los medios sociales*. México: Alfaomega.
- LATINPYME - Management. (Octubre de 2019). *La ciberseguridad, un tema que debe importar a las pymes*. Obtenido de LATINPYME Centro de Desarrollo Empresarial: <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:3212/php/search/doc?dcid=663651112&ebSCO=1>
- Laudon, K. (2012). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson Education.

M. C. (2018). *Boletín trimestral de las TIC. Cifras cuatro trimestre de 2017*. Bogotá. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2018).

*MiPyme - Empresario, competencias y capacidades*. Obtenido de Colombia TIC - Portal de Estadísticas del sector:

<https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-propertyvalue-36674.html>

MinTic. (31 de Julio de 2018). *Mitigar el riesgo y adelantarse a escenarios críticos: prioridades en la economía digital*. Obtenido de Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones:

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/MinTIC-en-los-Medios/78077:Mitigar-el-riesgo-y-adelantarse-a-escenarios-criticos-prioridades-en-la-economia-digital>

Molina Rodríguez, M. (2019). *Bogotá emprende - Conoce las formas jurídicas para legalizar la empresa*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá:

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14075/Document%20matriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Newman, D. (2018). *Tendencias: 8 tecnologías que cumplirán sus promesas en 2019*. Obtenido de Impacto TIC: <https://impactotic.co/tendencias-tic-tecnologia-2019/>

Nieto, V. M., Timoté, J. A., Sánchez, A. F., & Villarreal, S. (2015). *La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta*. Departamento Nacional de Planeación - DNP.

OCDE. (2014). *Colombia: La implementación del buen gobierno*. OECD

Publishing. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202351-es>

Pablos Heredero, C. (2012). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: ESIC.

Palomino Ulloa, C. A., Peñuela Urrea, N., Zúñiga Gañan, P. A., & Arana

Rodríguez, J. C. (2019). *Bogotá emprende - Pasos para crear y registrar tu empresa en Bogotá*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá:

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14077/Document%20matriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Parra Valencia, J. D. (2016). Virtualidad: Persistencias e insistencias de un nuevo viejo problema. *Eidos No. 25*, 259-285.
- Pérez Fernández, O. E. (2016). El habeas data en Colombia: su desarrollo y conexidad con los derechos fundamentales. *Universidad Católica de Colombia*.
- Portafolio. (Junio de 2012). Influencia de las TIC en la sostenibilidad. *Portafolio*.
- Services futures. (2019). *Oportunidades y riesgos de la tecnología en la mejora de las experiencias de servicio*. Obtenido de <https://www.servicefutures.com/es/oportunidades-y-riesgos-de-la-tecnologia-en-la-mejora-de-las-experiencias-de-servicio>
- Sluzarczyk Antosz, M. (2018). Modelo de gestión de las TIC para las PYMES de Riobamba (Ecuador). *3C TIC (Edición 23) Vol. 6*, 1-18.
- Slywotzky, A., & Morrison, D. (2001). Becoming a digital business: it is not about technology. *Strategy Leadership 29(2)*, 4-9.
- Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras. (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. ISBN: 978-958-688-283-5.
- Tecnosoluciones. (2019). *tecnosoluciones.com*. Obtenido de <https://tecnosoluciones.com/quienes-somos/>
- Telbroad S.A.S. (2017). *Recopilación informes Consultoría "Evaluación de impacto TI: Especialización inteligente, calidad TI y asociatividad"*. MinTic.
- Telefónica. (2015). *Conoce las tendencias de infraestructura TIC*. Obtenido de Movistar - Destino negocio: <https://destinonegocio.com/co/gestion-co/conoce-las-tendencias-de-infraestructura-tic/>

## **11. ANEXOS**

- 10.1. Anexo 1 – Simulador financiero**
- 10.2. Anexo 2 – Formato encuesta y tabulación**