

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

FACULTAD DE POSTGRADOS

GERENCIA DE PROCESOS Y CALIDAD



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CONSULTORÍA EN OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS E IDENTIFICACIÓN
DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE SOPORTE LOS PROCESOS PARA
EL SECTOR PALMICULTOR EN COLOMBIA

PREPARADO POR:

KAREN PAOLA RODRIGUEZ

ERIKA KATHERINE VASQUEZ ROJAS

LIZ ADRIANA RODRIGUEZ MARTINEZ

BOGOTA, COLOMBIA

2012



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CONSULTORÍA EN OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS E IDENTIFICACIÓN
DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE SOPORTE LOS PROCESOS PARA
EL SECTOR PALMICULTOR EN COLOMBIA

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA
EN GERENCIA PROCESOS Y CALIDAD

TUTOR: ALFONSO HERRERA JIMENEZ

FACULTAD DE POSTGRADOS

GERENCIA DE PROCESOS Y CALIDAD

BOGOTA, COLOMBIA
2012



CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE ILUSTRACIONES	ix
1 INTRODUCCION	13
2 OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
3 MARCO TEÓRICO.....	16
3.1 PLAN DE NEGOCIOS	16
3.1.1 Metodología utilizada.....	17
3.1.2 El análisis DOFA.....	22
3.2 Análisis de mercados	22
3.2.1 Análisis del consumidor	23
3.2.2 Análisis de la competencia	23
3.2.3 Estrategia	23
3.3 Fuerzas de PORTTER	24
3.3.1 Poder de Negociación de los compradores o clientes.....	25
3.3.2 Amenaza de Los nuevos competidores	25



3.3.3	La rivalidad entre los competidores.....	26
3.3.4	Poder de negociación de los proveedores.....	26
3.3.5	Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	26
3.4	Matriz RICE	26
3.5	Matriz del perfil competitivo (MPC).....	28
3.6	Análisis PEST.....	29
3.7	PYMES.....	29
3.8	CONSULTORIA.....	30
3.9	OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS.....	31
3.9.1	Elementos de un proceso	33
3.9.2	Tipos de procesos	34
3.10	Sistemas de Información.....	35
3.11	Ingeniería de Requisitos de sistemas de Información.....	36
3.11.1	Especificación de requisitos del software	37
3.11.2	Casos de uso	38
3.12	Sistemas de Información Vs. Procesos	38
4	MARCO CONTEXTUAL.....	39
4.1	ESTADO ACTUAL DE LA ECONOMIA EN COLOMBIA	39
4.2	ANÁLISIS DEL SECTOR PALMICULTOR EN COLOMBIANA	40



4.2.1	Historia de la Industria Palmicultora	40
4.2.2	Importancia del sector Palmicultor en la economía colombiana	41
4.2.3	Descripción Sector Palmicultor En Colombia.....	43
4.3	CONSULTORÍA EN COLOMBIA	45
4.4	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN EN COLOMBIA	46
4.4.1	Características de las PYME	48
4.5	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	49
4.5.1	Análisis PEST	49
4.5.2	Fuerzas De Porter	54
4.5.3	Matriz Del Perfil Competitivo.....	57
4.5.4	Análisis Dofa	58
4.5.5	Análisis de la competencia	60
4.5.6	Análisis de cliente.....	65
5	PLAN DE NEGOCIOS.....	71
5.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	71
5.1.1	Definición de objetivos del negocio	71
5.1.2	Análisis del sector.....	72
5.1.3	Análisis de Mercado	73
5.1.4	Análisis de la competencia	73



5.2	ESTRATEGIAS DEL MERCADO.....	74
5.2.1	Concepto del Producto ó Servicio	74
5.2.2	Descripción De La Propuesta De Valor	75
5.2.2	Estrategias De distribución.....	77
5.2.3	Estrategias de Precio.....	78
5.2.4	Estrategias de promoción.....	78
5.2.5	Estrategias de comunicación	79
5.2.6	Presupuesto de la Mezcla del mercado.....	81
5.2.7	Estrategias de aprovisionamiento	82
5.2.8	Matriz Rice	83
5.3	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	84
5.3.1	Factor unitario	84
5.3.2	Precio.....	84
5.3.3	IPC.....	84
5.3.4	No. De proyectos de consultoría estimados por año	84
5.3.5	Forma de pago	85
5.4	PLAN DE OPERACIONES	85
5.4.1	Descripción del Proceso	85
5.4.2	Necesidades Y Requerimientos De Operación.....	88



5.5	COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	89
5.6	INFRAESTRUCTURA REQUERIDA.....	89
5.7	ORGANIZACIÓN.....	91
5.7.1	Estructura Organizacional Inicial	91
5.7.2	PERFILES Y FUNCIONES.....	93
5.7.3	Aspectos Legales	94
5.7.4	Sistema De Contratación	95
5.7.5	Gastos Administrativos	95
5.8	FINANZAS	97
5.8.1	Fuentes de Financiación	97
5.9	ESTADOS FINANCIEROS.....	98
5.10	PLAN DE PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA.....	99
6	CONCLUSIONES	101
7	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	102



LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Metodología del Plan de Negocio.	17
Tabla 2 Definición de Pymes en Colombia.....	30
Tabla 3. Complementos de la Infraestructura.....	48
Tabla 4. Presupuesto de la Mezcla de Mercado	81
Tabla 5. Plan de Ventas Proyectado a 4 años.....	85
Tabla 6. Costos De Producción.	89
Tabla 7. Gastos de Inversión	90
Tabla 8. Plantilla del Personal	96
Tabla 9. Gastos Fijos Mensuales.	96
Tabla 10. Activos Fijos Requeridos	97
Tabla 11. Primer Fuente de Financiación.....	98
Tabla 12. Segunda Fuente de Financiación.....	98
Tabla 13. Plan De Puesta En Marcha de la Empresa	99



LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fuerzas de PORTTER.....	24
Ilustración 2. Matriz RICE.....	27
Ilustración 3. Diagrama de elementos de un proceso.....	33
Ilustración 4. Objetivos de los sistemas de información en una Organización.....	36
Ilustración 5. Importancia del Sector Palmicultor en Colombia.....	41
Ilustración 6. Validar, desarrollar y Adoptar mejores prácticas y Tecnologías en el Cultivo de la Palma de Aceite – primera parte.....	42
Ilustración 7. Validar, desarrollar y Adoptar mejores prácticas y Tecnologías en el Cultivo de la Palma de Aceite- segunda parte.....	42
Ilustración 8. Crecimiento Anual de la Producción.....	44
Ilustración 9. Distribución de la Pyme por Sector.....	49
Ilustración 10. Matriz genérica del Perfil Competitivo.....	58
Ilustración 11. Análisis DOFA.....	60
Ilustración 12. Comparativo respuesta a la pregunta cual de los siguientes servicios de consultoria ofrece su organización para mejorar los estándares que el mercado exige?....	61
Ilustración 13. Comparativo respuesta a la pregunta ¿Cuáles de los siguientes factores son determinantes para que una organización elija los servicios de consultoría que usted y su organización ofrecen.	62
Ilustración 14 Comparativo respuesta a la pregunta ¿Cuál de los siguientes rangos de tarifas por hora de consultoría ha cobrado por los servicios que ofrece?.....	63
Ilustración 15 Comparativo respuesta a la pregunta ¿Cuál de las siguientes opciones es el tamaño de su empresa consultora?	64



Ilustración 16 Comparativo respuesta a la pregunta ¿En cual de los siguientes sectores su organización es mas especializada?.....	64
Ilustración 17 Comparativo respuesta a la pregunta ¿Su empresa ha requerido servicio de consultoría?.....	65
Ilustración 18 Comparativo respuesta a la pregunta ¿Cuál de los siguientes servicios de consultoria es el que mas considera que ha requerido su organización de acuerdo a la operación y a los estándares que el mercado les exige?	66
Ilustración 19 Comparativo respuesta a la pregunta ¿Califique de 1-5 segun el grado de importancia que considera determinante para elegir un servicio de consultoría en su organización?.....	67
Ilustración 20 Comparativo respuesta a la pregunta ¿Cuál de los siguientes rangos de tarifa por hora de consultoría ha pagado o pagaría su organización?.....	68
Ilustración 21 Comparativo respuesta a la pregunta ¿Cuál de las siguientes opciones es el medio que su organización referencio a las empresas consultoras?.....	69
Ilustración 22. Matriz Rice.	83
Ilustración 23. Descripción del Proceso.	86
Ilustración 24. Mapa de Distribución	90
Ilustración 25. Organigrama Inicial.....	91
Ilustración 26. Organigrama Proyectado.	92



RESUMEN

El presente informe de investigación tiene como propósito la creación de un plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría ubicada en Bogotá, denominada “OPTIMIZA”; la cual tiene como objetivo la prestación de servicios de asesoría a empresas del sector de transformación productiva, inicialmente del sector palmero en optimización de los procesos del negocio a la par de la mejora en los sistemas de información, basada en mejores prácticas del mercado y mediante el servicio de especificación de necesidades de Sistemas de información (Especificación de las modificaciones requeridas por los sistemas actuales, nuevos desarrollos o adquisiciones).



ABSTRACT

This research report aims to create a business plan for the creation of a consulting company located in Bogotá, called "Optimize", which aims at the provision of advisory services to companies in the sector changes in production, initially palm sector in optimizing business process space of improved information systems, based on best market practices and through servicespecification of information systems requirements (specification of the required modification by current systems, new developments or acquisitions).



1 INTRODUCCION

Este plan de negocio surgió al realizar un análisis de las posibles necesidades que tienen las organizaciones colombianas con la aprobación del TLC y con el impulso del gobierno de los sectores de transformación productiva para que estos sean de talla mundial. Una de estas necesidades corresponde a que todas las organizaciones requerirán invertir en la optimización de sus procesos y en la adquisición o renovación de los Sistemas de información más apropiados, ya que estos dos factores en la actualidad y especialmente con la aprobación del TLC constituyen factores críticos de éxito para el desarrollo y permanencia en el mercado.

Por lo anterior, las autoras decidieron seleccionar como mercado objetivo, al sector Palmicultor, con el propósito de fortalecer sus procesos y hacer que las empresas sean más competitivas en el mercado, aprovechando de esta forma las oportunidades que el gobierno colombiano viene incentivando.

La empresa llamada por las autoras como “Optimiza” estaría constituida por personal competente y especializado quienes mediante las estrategias descritas en el presente documento ofrecerá a sus clientes la oportunidad de incrementar la competitividad nacional e incursionar en mercados internacionales mediante la optimización de los procesos del negocio a la par de la mejora en los sistemas de información, basada en mejores prácticas del mercado y mediante el servicio de especificación de necesidades de Sistemas de información (Especificación de las modificaciones requeridas por los sistemas actuales, nuevos desarrollos o adquisiciones).



Con el fin de dar a conocer la idea de negocio, se estructuró el presente trabajo de la siguiente forma. En la primera parte se realiza una definición de los conceptos claves que se requieren conocer para que el lector comprenda y se contextualice en la idea de negocio; en la segunda parte se presenta un análisis del entorno del sector palmicultor y del sector de consultoría, mediante varias metodologías explicadas durante la especialización, y mediante encuestas realizadas a potenciales clientes y a la competencia; en la tercera parte y teniendo en cuenta el análisis realizado en la segunda parte, mediante la aplicación del modelo del SENA se define el plan de negocios; se establece las estrategias de mercado, se estima la proyección de ventas, el plan de operaciones, los recursos requeridos y por último se realiza la proyección de costos y gastos, se determina la utilidad y la tasa interna de retorno con lo cual se define la viabilidad del proyecto.



2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad para la creación de una empresa de consultoría en la ciudad de Bogotá, enfocada a la prestación del servicio de optimización de procesos de negocio a empresas de los sectores de transformación productiva, inicialmente el sector palmero; teniendo en cuenta las mejores prácticas del mercado y el servicio de identificación de necesidades tecnológicas que soporten los procesos de la organización.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un análisis interno y externo del mercado para determinar la viabilidad del proyecto y determinar las estrategias que requeriría la empresa para ingresar y permanecer en el mercado
- Establecer un plan de operaciones, una infraestructura, y una organización que permita el cumplimiento de la propuesta de valor de la empresa y de las estrategias que se establezcan.
- Analizar la factibilidad financiera del negocio; mediante la identificación de recursos de inversión, presupuestos de costos e ingresos.



3 MARCO TEÓRICO

Para desarrollar la idea de negocio fue necesario realizar una selección de los elementos teóricos y conceptuales que al juicio de las autoras dan soporte al plan de negocios. En este capítulo se presentan estas teorías y conceptos con el fin de facilitar la comprensión de los siguientes capítulos.

3.1 PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios es un documento que consolida toda la información asociada a una idea de negocio, con el nivel de detalle necesario no sólo para evaluar su viabilidad sino también para ponerla en operación ya que describe la estrategia que permite materializar la idea (Silva, 2009). Es decir, el plan de negocios debe proporcionar total claridad de lo que se quiere, de lo que se pretende. Esto servirá como un plan de acción que evitará en un futuro no muy lejano la pérdida de tiempo y dinero.

El plan de negocios es de utilidad tanto para los emprendedores como para los inversionistas. Núñez (2001) afirma:

Al emprendedor le sirve como una guía para planificar los pasos para crear la empresa, determinar los recursos requeridos, evaluar la conveniencia de la idea de negocio y determinar las estrategias a aplicar. A los inversionistas les sirve para conocer la idea de negocio y determinar la conveniencia de la financiación de la idea de negocio.



3.1.1 Metodología utilizada

El plan de negocios debe ser un documento que de manera clara y precisa reúna gran cantidad de información sobre un proyecto empresarial, y debe responder como mínimo a las preguntas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿con qué?, ¿dónde? y ¿por qué? se va a realizar el proyecto empresarial; por lo tanto, la forma en la que se estructure el informe es un punto clave para en el desarrollo, comprensión e interés que pueda despertar a inversionistas u otros interesado la idea de negocio.

De acuerdo a la estructura de plan de negocios definido por el SENA (2007) un plan de negocios debe contener como mínimo los elementos que se enuncian a continuación, los cuales fueron tomados como referencia para la organización y presentación de la presente idea de negocios. A continuación se transcriben estos elementos en la Tabla 1:

Tabla 1 Metodología del Plan de Negocio.

MERCADO	
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	
CONCEPTO	CONTENIDO
Definición de Objetivos	Defina los objetivos a lograr con el desarrollo de su proyecto, teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y los demás que usted considere relevantes.
Análisis del Sector	Consigne el estudio realizado acerca del desarrollo tecnológico e industrial del sector; comportamiento del sector en los últimos 3 años, su evolución y tendencia prevista a corto, mediano y largo plazo.
Análisis de Mercado	Elabore un diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos; defina el mercado objetivo, justificación del mercado objetivo, estimación del mercado potencial, consumo aparente, consumo per cápita, magnitud de la necesidad, otro; estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento), Perfil del Consumidor y/o del cliente. importaciones y exportaciones del producto/ servicio a nivel nacional y mercados objetivos (países);Relacione los productos sustitutos y productos complementarios.
Análisis de la Competencia	Identificación de principales participantes y competidores potenciales; análisis de empresas competidoras; Relación de agremiaciones existentes; Análisis del costo de mi producto/servicio frente a la competencia; Análisis de productos sustitutos; Análisis de precios de venta de mi producto /servicio (P/S) y de la competencia; Imagen de la competencia ante los clientes; Segmento al cual esta dirigida la



	competencia; Posición de mi P/S frente a la competencia.
--	--

ESTRATEGIAS DE MERCADO

CONCEPTO	CONTENIDO
Concepto del Producto ó Servicio	Descripción básica, especificaciones o características, aplicación/ uso del producto o servicio (por Ej. Si el B/S es de consumo directo, de consumo intermedio, etc.), diseño, calidad, empaque y embalaje, fortalezas y debilidades del producto o servicio frente a la competencia
Estrategias de Distribución	Especifique alternativas de penetración, alternativas de comercialización, distribución física nacional ó internacional, estrategias de ventas, presupuesto de distribución, tácticas relacionadas con distribución, canal de distribución a utilizar. Estrategias de comercialización.
Estrategias de Precio	Presente un análisis competitivo de precios, precio de lanzamiento, punto de equilibrio, condiciones de pago, seguros necesarios, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario, preferencias arancelarias, tácticas relacionadas con precios, posible variación de precios para resistir guerra de precios. Explique la manera mediante la cual definió el precio.
Estrategias de Promoción	Explique ó describa la estrategia de Promoción dirigida a clientes y canales (descuentos por volúmenes o por pronto pago), manejo de clientes especiales; conceptos especiales que se usan para motivar la venta, cubrimiento geográfico inicial y expansión; presupuesto de promoción, Costo estimado de promoción lanzamiento y publicidad del negocio. Precio de lanzamiento y comportamiento esperado del precio (tasa de crecimiento)
Estrategias de Comunicación	Explique la estrategia de difusión de su producto ó servicio; explique las razones para la utilización de medios y tácticas relacionadas con comunicaciones. Relacione y justifique los costos.
Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo	Cuantifique y justifique los costos en que se incurre en las estrategias de mercadeo antes relacionadas(Producto, Precio, Plaza, Promoción)
Estrategias de Aprovisionamiento	Describa la forma de aprovisionamiento, precios de adquisición, políticas crediticias de los proveedores, descuentos por pronto pago ó por volumen, en caso afirmativo establecer las cuantías, volúmenes y/o porcentajes etc. Definir si los proveedores otorgan crédito, Establezca los plazos que se tiene para efectuar los pagos

PROYECCIONES DE VENTAS

RECUADRO	CONTENIDO
----------	-----------



Proyección de Ventas y Política de Cartera	Defina cantidades de ventas por periodo (mensualmente, trimestralmente, o semestralmente, el primer año y los totales por año, para el periodo de evaluación del negocio (este periodo es variable acorde con la naturaleza del negocio), teniendo en cuenta las demandas estacionales en caso de presentarse, así como los aumentos. Determine los ingresos (en \$) de acuerdo a la estrategia de precio y a la proyección de unidades vendidas. Cada producto debe tener asociado la posición arancelaria de Importación /Exportación. La proyección de ventas debe ser producto de un análisis en el que se haya utilizado un método de proyección como los relacionados en la caja de selección que ofrece el sistema. Explique cual es la fuente de los datos históricos y las razones por las que se utilizó el método seleccionado. Defina si dadas las condiciones del mercado se requiere otorgar crédito a los clientes. En caso afirmativo establecer los plazos de la cartera y los porcentajes respecto del valor de la venta.
--	---

OPERACIÓN	
CONCEPTO	CONTENIDO
Descripción del Proceso	Relacione y Describa en forma secuencial cada una de las actividades y procedimientos que forman parte del flujo del proceso de producción de su producto ó servicio En caso de subcontratación describir el proceso que es responsabilidad de la empresa (hacer diagrama de flujo de proceso, e insertarlo como archivo adjunto)
Necesidades y Requerimientos	Relacione las materias primas e insumos requeridos en el proceso de producción de su producto por cada unidad de producto y por período de producción; Tecnología requerida: descripción de equipos y máquinas; capacidad instalada requerida; mantenimiento necesario; Situación tecnológica de la empresa: necesidades técnicas y tecnológicas; Mano de obra operativa especializada requerida. Cuantificación del PRESUPUESTO requerido para el cubrimiento de las necesidades y requerimientos.

COSTOS DE PRODUCCIÓN	
CONCEPTO	CONTENIDO
Costos de Producción	Relacione el Costo de las materias primas (definiendo precio por unidad de medida), precios actuales, y comportamiento esperado y/o tendencias, Costo de los insumos (definiendo precio por unidad de medida). Costo de transporte de productos terminados. \$/ por unidad de medida. Costos de los materiales de empaque. Costo de mantenimiento de la maquinaria y equipo (por año). Costo de mantenimiento de instalaciones. En los casos que sea necesario establecer costo de repuestos. En los casos que se requiera, establecer el costo del arrendamiento de instalaciones de maquinaria y equipo, ó de lotes o terrenos. Requerimiento de mano de obra directa por periodo (Ej.: por semana, por mes, etc.). Costo de mano de obra directa por periodo en horario normal. En los casos que se requiera, establecer si existe estacionalidad en el requerimiento de mano de obra para la operación del negocio. Costos adicionales de mano de obra directa por concepto de labores que se deben desarrollar en horas extras. Costo por periodo de mano de obra indirecta. Costo estimado de los servicios públicos para el componente de producción. Costos estimados de mantenimiento y repuestos para el componente productivo del negocio.



INFRAESTRUCTURA	
CONCEPTO	CONTENIDO
Infraestructura	Relacione las máquinas a adquirir indicando la función de cada una de ellas en la producción ó servicio, relacione el mobiliario y las herramientas a utilizar en su proceso productivo, indicando el costo unitario de adquisición de cada maquina, herramienta y mobiliario. Costo de construcción y/o remodelación de las instalaciones requeridas. Requerimiento de equipos, muebles e instalaciones para la parte administrativa y de gestión comercial. Establezca si estas forman parte de las inversiones fijas o se adquieren por el sistema de arrendamiento.

ORGANIZACIÓN

Estructura Organizacional

CONCEPTO	CONTENIDO
Estructura Organizacional	Describa la estructura organizacional incluyendo los niveles directivo, administrativo y operativo. Igualmente la conformación de la Junta Directiva, incluyendo la participación de cada uno de los miembros. Relacione los cargos previstos y el número de empleados por cada cargo.

Aspectos Legales

CONCEPTO	CONTENIDO
Constitución Empresa y Aspectos Legales	Especifique el Tipo de sociedad que conformaría, cual es su estado legal actual; Legislación vigente (normas urbana, ambiental, laboral y protección social, registros, tributaria, protección intelectual y ambiental) que regule la actividad económica, la comercialización de los Productos ó Servicios, Normas o Política de distribución de utilidades.

Costos Administrativos

CONCEPTO	CONTENIDO
Gastos de Personal	Registre los pagos estimados por concepto de salarios (sueldo, prestaciones sociales, subsidios, parafiscales), pagos al destajo o jornales, honorarios a cancelar, una vez empiece a operar la empresa, identificando mensualmente los valores por cargo durante el primer año. Igualmente, registre los gastos o costos por concepto de dotaciones, uniformes.
Gastos de Puesta en Marcha	Relacione y Cuantifique los gastos por concepto de arranque y puesta en operación de la empresa, tales como registros, certificados, permisos, licencias, estudios, etc.



Gastos Anuales de Administración	Registre los gastos administrativos estimados, valorizados en forma anual, como servicios públicos.
----------------------------------	---

FINANZAS

INGRESOS

CONCEPTO	CONTENIDO
Fuentes de Financiación	Especifique la cuantía de los aportes de los emprendedores, especificando si se trata de recursos en efectivo o aportes en bienes y servicios, estableciendo si los recursos se aplican a la etapa de implementación o a la etapa de operación del negocio. Si se tiene previsto incorporar recursos de crédito al negocio, se requiere contar con la información básica del crédito: cuantía, destinación de los recursos (para inversiones fijas, para capital de trabajo, etc), plazo, forma de pago, tasa de interés etc. Igualmente, se hace necesario definir la Tasa de rentabilidad, efectiva anual, a la cual aspiran los emprendedores del negocio.
Formatos Financieros	Baje y diligencie los archivos de Balance inicial y proyectado, Estado de Resultados y Flujo de Caja. Tenga en cuenta que los periodos de proyección (para n años) deberán estar en función de la naturaleza del negocio, no obstante en ningún caso n podrá ser inferior a 2, una vez diligenciados los formatos utilice la opción que el sistema ofrece para subirlos.

EGRESOS

CONCEPTO	CONTENIDO
Egresos	Ingrese la siguiente información: Índice de Actualización monetaria, que representa la tasa anual de crecimiento esperada de los egresos, Inversiones Fijas y Diferidas a efectuar. También deberá ingresar en el respectivo cuador los Costos de Puesta en Marcha.

CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTO	CONTENIDO
Capital de Trabajo	Son los recursos que el emprendedor necesita para financiar la operación del negocio, suficientes hasta el momento de recuperar las ventas, como: adquisición de materia prima, adquisición de insumos, pago de mano de obra, costos de transportes, compra de materiales de empaque, arrendamientos, servicios públicos, etc (costos operacionales).

PLAN DE PUESTA EN MARCHA

CONCEPTO	CONTENIDO
Cronograma de	Es la herramienta que permite registrar las actividades, recursos y tiempos en el cual



Actividades	se desarrollará el plan de negocio, a través de esta herramienta se podrá hacer seguimiento a los avances, utilización de los recursos y gestión, con el fin de observar en forma clara la realización del proyecto. Para cada actividad registre las metas a lograr y los requerimientos de recursos por período.
-------------	--

Nota.Fuente. SENA, F. E. (30 de Junio de 2007). *PLAN DE NEGOCIO*. Obtenido de <http://www.fondoemprender.com>

3.1.2 El análisis DOFA

El análisis DOFA se utiliza para conocer la situación presente de la empresa, identificando las amenazas y oportunidades (Factores externos), y determinar las fortalezas y debilidades del negocio que se quiere desarrollar. Según Weihrich (1982) P.61 La matriz DOFA es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: la estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (Debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas)”. La matriz constituye un punto de partida para llevar a cabo un análisis sobre como implementar las estrategias propuestas, así como para considerar los beneficios que podrían llevar en última instancia a la ventaja competitiva.

3.2 ANÁLISIS DE MERCADOS

Silva(2009), sostiene que para muchos el análisis de mercado es la parte más importante del plan, porque establece si lo propuesto es factible y provechoso, desde el punto de vista de la oferta y la demanda”.

Asimismo, Silva (2009) afirma que:

“el objetivo de un análisis de mercados es demostrar la viabilidad comercial de la idea de negocio, para esto es necesario cuantificar el mercado potencia y calcular su demanda potencial y de ventas teniendo en cuenta el nicho de mercado objetivo. Se analizarán las motivaciones y comportamientos de compra de los clientes y sus



necesidades. Por último, se debe incluir una reflexión sobre la evolución futura que se espera del mercado”.

A continuación se describen los tres grandes análisis que se realizan en un estudio de mercado según lo describe WIKIPEDIA (2012):

3.2.1 Análisis del consumidor

Estudia el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades de consumo y la forma de satisfacerlas, averiguar sus hábitos de compra (lugares, momentos y preferencias). Su objetivo final es aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta de un producto o servicios que cubran la demanda no satisfecha de los consumidores.

3.2.2 Análisis de la competencia

Estudia el conjunto de empresas con las que se comparte el mercado del mismo producto. Para realizar un estudio de la competencia es necesario establecer quienes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas. El plan de negocios podría incluir una plantilla con los competidores más importantes y el análisis de algunos puntos como: marca, descripción del producto o servicio, precios, estructura, procesos, recursos humanos, costes, tecnología, imagen, proveedores, entre otros.

3.2.3 Estrategia

Concepto breve pero imprescindible que marcará el rumbo de la empresa. Basándose en los objetivos, recursos y estudios del mercado y de la competencia debe definirse una estrategia que sea la más adecuada para la nueva empresa. Toda empresa deberá optar por dos estrategias posibles:



- Liderazgo en costo: Consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos.
- Diferenciación: Consiste en crear un valor agregado sobre el producto ofrecido para que este sea percibido en el mercado como único: diseño, imagen, atención a clientes, entrega a domicilio, o cualquier otro factor diferenciador.

3.3 FUERZAS DE PORTTER

Según Michael Porter (citado por Bustamante, 2011) la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

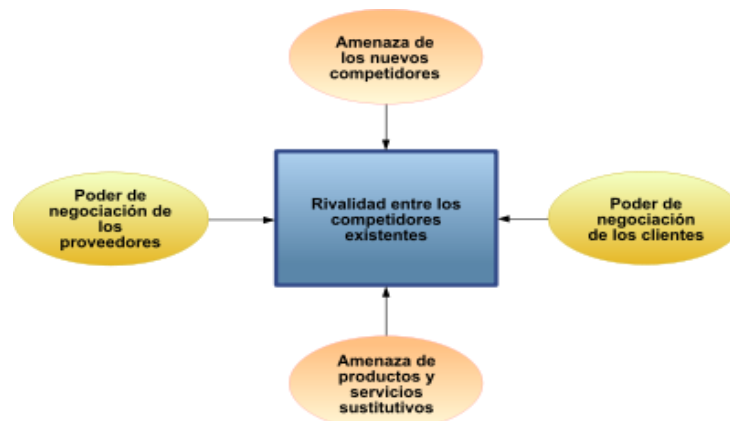


Ilustración 1. Fuerzas de PORTTER.

Fuente. Bustamante, M. (27 de Septiembre de 2011). *Gaceta Dental*. Obtenido de El plan estratégico empresarial y su implementación en la clínica dental: <http://www.gacetadental.com/noticia/9465/GESTI%C3%93N/plan-estrat%C3%A9gico-empresarial-implementaci%C3%B3n-cl%C3%ADnica-dental.htm>

De acuerdo al concepto encontrado en WIKIPEDIA (2012). Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de las siguientes cinco fuerzas o elementos



3.3.1 Poder de Negociación de los compradores o clientes

Esta fuerza toma importancia en el mercado cuando los clientes pueden cambiar libremente de proveedor, cuando compran en volumen o cuando el productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados. En estos casos los clientes pueden exigir mayores garantías y paquetes adicionales, o incluso los proveedores ofrecen adicionales con el fin de garantizar la lealtad de sus clientes.

“La capacidad de negociación de los consumidores podrá constituir asimismo la fuerza más importante que afecte la ventaja competitiva. Los consumidores consiguen más capacidad de negociación en las siguientes circunstancias:

- a) Si pueden cambiarse de marcas competidoras a sustitutos de un precio reducido,
- b) Si son de particular importancia para el vendedor,
- c) Si los vendedores enfrentan una reducción en la demanda por parte de los consumidores,
- d) Si están informados acerca de los productos, precios, costos de los vendedores,
- e) Si pueden decidir a su antojo si compran o no el producto y cuándo los hacen.”

3.3.2 Amenaza de Los nuevos competidores

Esta fuerza gana importancia cuando en la industria existe mucha facilidad del ingreso de nuevos competidores. Algunas industrias tienen fuertes barreras tales como: Tecnología y conocimiento especializado, alta experiencia y fuerte lealtad del consumidor; sin embargo, a pesar de estas barreras, en ocasiones algunas empresas logran introducirse en el mercado, en este caso las empresas existentes deberán definir estrategias que le permitan mantener su competitividad.



3.3.3 La rivalidad entre los competidores.

Por lo general la competencia es la fuerza más poderosa, por lo tanto es necesario realizar un estudio minucioso de la competencia con el fin de determinar la posibilidad de incursionar en el mercado objetivo. Cuando la competencia es fuerte, la mejor estrategia a aplicar poder ser: reducción de precios, aumento de calidad, amplias garantías, amentar la publicidad.

3.3.4 Poder de negociación de los proveedores.

La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es muy alto. Particularmente se considera que en Optimiza esta fuerza tiene muy baja importancia, ya que el insumo principal será el recurso humano y no depender así de ningún proveedor. En capítulos posteriores se incluirá un análisis detallado de la influencia de esta fuerza en la idea de negocio.

3.3.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En algunos mercados se logran introducir productos sustitutos, algunos de gran acogida, otros que pasan muy desapercibidos. La presión competitiva ocasionada por este tipo de productos en algunos mercados aumenta conforme al bajo precio de los sustitutos y la participación del mercado que estos productos logran afianzar.

3.4 MATRIZ RICE

De acuerdo a lo expuesto de por (Weihrich, 1982) en el libro “La estrategia del océano Azul”, la Matriz RICE o Matriz de las cuatro acciones permite reconstruir los elementos de valor para el comprador dentro de la construcción de una nueva curva de valor. A fin de romper la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo y crear una nueva curva de valor, es preciso



formular cuatro preguntas clave tendientes a cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de una industria:

- Reducir: ¿Cuáles variables que la industria da por sentada se deben eliminar?
- Eliminar: ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
- Incrementar: ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
- Crear: ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?



Ilustración 2. Matriz RICE.

Fuente. Wehrich, H. (1982). *The Resource-Based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.* Long Range Planning.

Esta matriz estimula a la compañía no sólo a hacer las cuatro preguntas del esquema sino también a actuar con respecto a esas cuatro preguntas a fin de crear una nueva curva de valor. Al llenar la matriz con las acciones eliminar, reducir, incrementar y crear, las compañías obtienen los siguientes beneficios:

- Se obliga a buscar simultáneamente la diferenciación y el bajo costo para poner fin a la disyuntiva entre el valor y el costo,



- Pueden identificar inmediatamente si están orientadas sólo a incrementar y crear, elevando su estructura de costos y exagerando en la ingeniería de sus productos y servicios, problema que suele afligir a muchas,
- Sus gerentes de cualquier nivel pueden comprenderla fácilmente, lo cual facilita su compromiso a la hora de aplicarla,
- Como la tarea de llenar la matriz es exigente, las obliga a examinar a fondo cada una de las variables alrededor de las cuales compite la industria y así descubrir la gama de suposiciones implícitas que se hacen a la hora de competir.

3.5 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

El siguiente es el concepto descrito por FRED R. (2008) sobre la matriz de perfil competitivo.

La MPC identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra, por esta razón esta matriz es una herramienta de “entrada” que resume la información decisiva sobre los competidores, la cual responde a las siguientes cuestiones:

- a) ¿Quiénes son los principales competidores de Optimiza?
- b) ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
- c) ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la industria?
- d) Hasta que punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- e) En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?



3.6 ANÁLISIS PEST

El análisis PEST de acuerdo a lo descrito en WIKIPEDIA, (2012) identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis DOFA en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para “Político, Económico, Social y Tecnológico”.

Asimismo en WIKIPEDIA, (2012) se describe que los factores se clasifican en cuatro bloques:

- Político - legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental,
- Económicos: Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo,
- Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales,
- Tecnológicos: Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología,

3.7 PYMES

La Ley numero 590 del 2000 define a la PYME de la siguiente forma: “Micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o



jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”

Las PYMES se caracterizan por su limitada cantidad de empleados, activos y rango de activos en pesos. En la siguiente tabla se muestra en detalle los rangos característicos de este tipo de empresas.

Tabla 2 Definición de Pymes en Colombia

Definición de la Pyme en Colombia

Tipo de Empresa	Empleados	Activos	Rangos de Activos en Pesos ⁷ 2003
Micro	Hasta 10	Menos de 501 SMLV ⁸	Menos de \$166.332.000
Pequeña	Entre 11 y 50	Desde 501 y menos de 5.001 SMLV	Entre \$166.332.000 y \$1.660.332.000
Mediana	Entre 51 y 200	Desde 5.001 y menos de 15.000 SMLV	Más de \$1.660.332.000 y \$4.980.000.000
Grande	Más de 200	Más de 15.000 SMLV	Más de 4.980.000.000

Fuente: Ley 590 de 2000 – Mipyme.

3.8 CONSULTORIA

Cano, (2005) expresa que “las organizaciones buscan apoyarse en el talento, experiencia y exposición de personas e instituciones, que frecuentemente se enfrentan a la tarea de visualizar el horizonte y establecer maneras adecuadas de descubrir esa ruta de acción. Estas empresas conocidas como consultoras, tienen la difícil labor de comprender las tendencias y penetrar en la incertidumbre de lo que no se conoce” en general las razones por las que las empresas se apoyan en la consultoría son las siguientes:

- a) Para que aporten conocimientos y capacidades especiales,
- b) Para que presten ayuda de forma transitoria,
- c) Para que den un punto de vista imparcial,



- d) Para que den a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas

De acuerdo con el Institute of Management Consultants (2001) define que un consultor “Es un individuo que provee orientación y asistencia independiente acerca de los temas requeridos por sus clientes. Este individuo puede ser generalista o un especialista el cual se aproxima a los temas desde puntos de vista específicos, generales o aquellos de interés para sus clientes.

Por otra parte, el Business Service (1997) define al consultor como “una persona calificada para vender orientación profesional especializada, un profesional independiente contratado para desarrollar una labor específica en el corto o largo plazo. El consultor es un especialista que posee una experiencia única en un área específica del conocimiento, con el fin de:

- a) Valorar situaciones, analizar información, presentar propuestas para la acción
- b) Ofrecer orientación independiente, lo cual genera unos honorarios por su concepto."

De acuerdo a estos dos conceptos de consultoría se evidencia en común que la consultoría es una orientación independiente especializada la cual a la luz de su experiencia y/o conocimiento identifica un problema, lo valora, lo analiza y realiza unas conclusiones y/o recomendaciones al cliente para la respectiva toma de decisiones que permitan la mejora de la situación actual.

3.9 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

Según la norma ISO (9001:2008), un proceso es un “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.



La firma de consultores PROFITABILITY (2012) afirman lo siguiente con respecto a la optimización de procesos:

El concepto de enfoque basado en procesos contrasta con la típica estructura de organización, definida por una matriz de responsabilidades jerárquicas y funcionales. Por lo tanto, la optimización de la cadena se centra en la secuencia e interacción de varias operaciones, una visión transversal de la eliminación de desechos para crear valor. En perspectiva más funcional, un proceso se considera ideal cuando:

- a) En cada paso agrega valor, es capaz, está disponible y es apropiado.
- b) Todas las etapas del proceso están vinculadas por flujos, jalando y nivelando la demanda

La eficacia del proceso no es simplemente la velocidad de ejecución. Por el contrario, un proceso ineficiente informatizado resulta en ineficiencia informatizada y extremadamente rápida. Curiosamente, esto sucede muy a menudo porque, en realidad, rara vez hay un proceso tal como se piensa, y casi nunca en perfectas condiciones.

Los procesos, como todos los componentes de la gestión, son una herramienta para lograr los objetivos estratégicos de la organización y no un fin en sí mismos, han de aportar valor, ya que incrementan la calidad, productividad y satisfacción del cliente.

A continuación se incluye la representación de un proceso mediante un diagrama

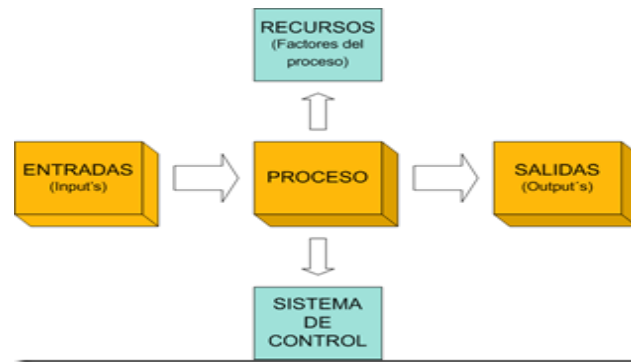


Ilustración 3.Diagrama de elementos de un proceso.

Fuente. PROFITABILITY. (05 de Mayo de 2012). PROFITABILITY. Obtenido de OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS: http://www.profitability.pt/ES/optimizacao_processos.aspx

3.9.1 Elementos de un proceso

En el diagrama anterior se puede observar cinco elementos: Entradas, salidas, recursos, sistemas de control y el proceso mismo. A continuación se incluye una explicación de cada uno de estos elementos

3.9.1.1 Entradas:

Con unas características definidas de antemano que permite aceptarlas o rechazarlas.

3.9.1.2 Salidas:

Corresponde a los productos o servicios que espera recibir el cliente, los cuales deben cumplir con los requerimientos inicialmente establecidos, con el fin de que esta salida cumpla las expectativas del cliente. De acuerdo a la ISO 9000(2005) existen cuatro categorías genéricas de productos:

- Servicios: Por ejemplo transporte.
- Software: Por ejemplo programas de computador, diccionario.
- Hardware: Por ejemplo parte mecánica de un motor.



- Materiales procesados: Por ejemplo lubricantes.

3.9.1.3 Recursos o factores del proceso

- Personas: Quién lo hace. Tanto el concepto físico como en el de competencias, habilidades necesarias y formación requerida,
- Materiales: Con qué lo hace. En término de materias primas o semielaboradas. No hay que pensar únicamente en materiales físicos, ya que por ejemplo en empresas de servicio la información también es una materia prima,
- Infraestructura: Con que herramientas. Instalaciones, maquinaria, hardware y software,
- Método: Quién hace qué, cómo lo hace y cuando lo hace. Procedimiento e instructivos.

3.9.1.4 Sistema de control

Formado por los indicadores, sus objetivos y los cuadros de mando resultantes para la toma de decisiones. Es fundamental para evaluar la marcha del proceso, corregir deficiencias y mejorar continuamente.

3.9.2 Tipos de procesos

3.9.2.1 Procesos de Gestión.

Son los procesos estratégicos de la organización, también son denominados procesos de liderazgo o de staff. Establecen las bases para el correcto funcionamiento y control de la organización, proveen de información al resto de los procesos para elaborar planes de mejora.

Ejemplos de procesos de gestión pueden ser, la gestión por procesos, la mejora continua, la satisfacción del cliente, los procesos de medición de la salud del sistema de gestión, los objetivos y políticas globales de la organización.



3.9.2.2 *Procesos operativos.*

Transforman los recursos en el producto/servicio aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos del cliente tanto interno como externo, son la razón de ser de la organización, sin los cuales esta no tendría sentido, son los responsables de lograr los objetivos de la empresa.

Ejemplos de procesos operativos pueden ser, el proceso productivo, el proceso logístico, el proceso de compras, el proceso de ventas...

3.9.2.3 *Procesos de apoyo.*

Proporcionan los recursos al resto de procesos según los requisitos de estos.

Ejemplos de procesos de apoyo pueden ser, la gestión financiera, mantenimiento de infraestructuras, gestión de proveedores (no confundir con gestión de compras), la política de formación, la gestión de personal.

3.10 SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

Peralta, (2012) sostiene que un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio, para el manejo y procesamiento de información, específicamente la captura, transformación, almacenamiento, protección, y recuperación de datos e información.

Durante los próximos años, los Sistemas de Información cumplirán tres objetivos básicos dentro de las organizaciones:

- a) Automatización de procesos operativos,
- b) Proporcionar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones,
- c) Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

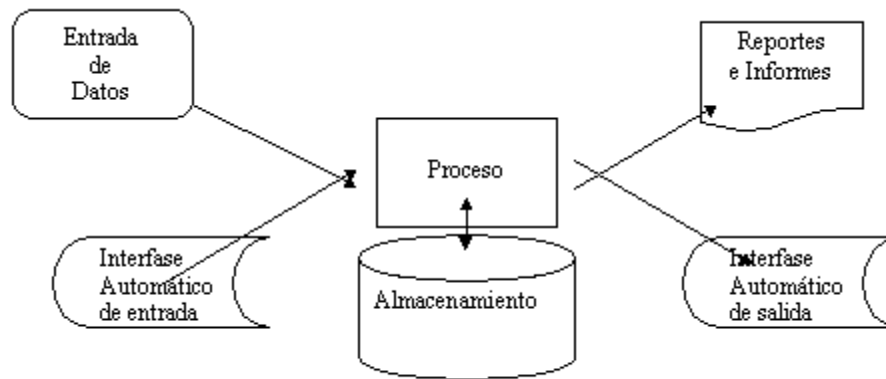


Ilustración 4. Objetivos de los sistemas de información en una Organización.

Fuente.Peralta, M. (11 de Junio de 2012). *SISTEMA DE INFORMACIÓN*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>

3.11 INGENIERÍA DE REQUISITOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Jackson(2005) afirma que en la ingeniería de sistemas y la ingeniería de software, la Ingeniería de requisitos o Ingeniería de requerimientos comprende todas las tareas relacionadas con la determinación de las necesidades o de las condiciones a satisfacer para un software nuevo o modificado, tomando en cuenta los diversos requisitos de los inversores, que pueden entrar en conflicto entre ellos.

El propósito de la ingeniería de requisitos es hacer que los mismos alcancen un estado óptimo antes de alcanzar la fase de diseño en el proyecto. Los buenos requisitos deben ser medibles, comprobables, sin ambigüedades o contradicciones, etc.

La ingeniería de requisitos puede ser un proceso largo y arduo para el que se requiere de habilidades psicológicas. Los nuevos sistemas cambian el entorno y las relaciones entre la gente, así que es importante identificar a todos los actores involucrados, considerar sus necesidades y asegurar que entienden las implicaciones de los nuevos sistemas. Los analistas pueden emplear



varias técnicas para obtener los requisitos del cliente. Históricamente, esto ha incluido técnicas tales como las entrevistas, o talleres con grupos para crear listas de requisitos. Técnicas más modernas incluyen los prototipos, y utilizan casos de uso. Cuando sea necesario, el analista empleará una combinación de estos métodos para establecer los requisitos exactos de las personas implicadas, para producir un sistema que resuelva las necesidades del negocio.

3.11.1 Especificación de requisitos del software

De acuerdo a lo descrito por Wiegers, (2003): Una especificación de requisitos del software es una descripción completa del comportamiento del sistema a desarrollar. Incluye un conjunto de casos de uso que describen todas las interacciones que se prevén que los usuarios tendrán con el software. También contiene requisitos no funcionales (o suplementarios). Los requisitos no funcionales son los requisitos que imponen restricciones al diseño o funcionamiento del sistema (tal como requisitos de funcionamiento, estándares de calidad, o requisitos del diseño).

Las estrategias recomendadas para la especificación de los requisitos del software están descritas por IEEE 830-1998. Este estándar describe las estructuras posibles, contenido deseable, y calidades de una especificación de requisitos del software.

Los requisitos se dividen en tres:

- **Funcionales:** son los que el usuario necesita que efectúe el software. Ej: el sistema debe emitir un comprobante al asentar la entrega de mercadería.
- **No funcionales:** son los “recursos” para que trabaje el sistema de información (redes, tecnología). Ej: el soporte de almacenamiento a usar debe ser MySQL.



- Empresariales u Organizacionales: son el marco contextual en el cual se implantará el sistema para conseguir un objetivo macro. Ej: abaratar costos de expedición.

3.11.2 Casos de uso

Según Jacobson, Jonsson, & Overgaard, (2009), un caso de uso es una técnica para documentar posibles requisitos, graficando la relación del sistema con los usuarios u otros sistemas. Dado que el propio sistema aparece como una caja negra, y sólo se representa su interacción con entidades externas, permite omitir dichos aspectos y determinar los que realmente corresponden a las entidades externas. El objetivo de esta práctica es mejorar la comunicación entre los usuarios y los desarrolladores, mediante la prueba temprana de prototipos para minimizar cambios hacia el final del proyecto y reducir los costes finales.

3.12 SISTEMAS DE INFORMACIÓN VS. PROCESOS

Las organizaciones están viviendo un cambio en el paradigma de desarrollo de sus sistemas de información: de los datos a los procesos. La finalidad que se persigue con ello es enfatizar los procesos de negocio para conseguir arquitecturas más ágiles y flexibles, adaptables a los continuos cambios que se producen en los mercados en los que las organizaciones desarrollan su negocio. El objetivo es independizar la gestión de los procesos de negocio de las aplicaciones, para que cualquier modificación en la lógica de negocio no afecte al código de las aplicaciones. (Soto & Cuervo, 2006)



4 MARCO CONTEXTUAL

4.1 ESTADO ACTUAL DE LA ECONOMIA EN COLOMBIA

La situación económica y global ha tenido fuertes cambios en los últimos años, las economías desarrolladas han caído en un déficit financiero del cual están intentando recuperarse, por otra parte las economías emergentes están liderando la recuperación económica y sacando al mundo de la crisis (CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD, 2011), esta nueva situación esta generando grandes oportunidades para los países en vía de desarrollo, pero también grandes retos como lo son el de transformar las bases productivas para que sean mas competitivas.

Colombia fue recientemente incluida en el grupo de los “Civet”, *grupo que conforma las seis economías con mayores expectativas de crecimiento en la próxima década* (Revista Semana, 2010). El gobierno nacional viendo esta oportunidad definió unos objetivos entre los cuales están: incentivar el desarrollo de sectores de clase mundial, lograr un salto en la productividad y el empleo y fortalecer el uso de la ciencia y la tecnología; definió también mediante el Conpes 3527 en Junio del 2008 una política nacional de competitividad, en la cual estableció 15 sectores de transformación productiva con unos planes de acción muy específicos con metas, tiempos y responsables, planes a los cuales les han hecho seguimiento y los resultados al 2011 fueron muy favorables (CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD, 2011).

Según una publicación de la revista Dinero (Dinero, 2007), “es fundamental en la industria Colombiana la toma de conciencia sobre la importancia en estos momentos de llegar a competir no por precio sino por valor agregado y productividad, a través de opciones como la innovación, tiempos de entrega, producción y mercadeo de los productos; aspectos todos ellos, que le podrían dar oxígeno a las empresas”.



Por lo anterior, uno de los aspectos fundamentales para la competitividad en la economía Colombiana, en especial en la industria Palmicultora radica en la optimización de los procesos productivos, adaptándose a los estándares internacionales, ya que es la única forma de incrementar su productividad y tiempo de entrega.

4.2 ANÁLISIS DEL SECTOR PALMICULTOR EN COLOMBIANA

4.2.1 Historia de la Industria Palmicultora

La siguiente es la historia de la palma descrita por Fedepalma(2011):

Su introducción a la América tropical se atribuye a los colonizadores y comerciantes esclavos portugueses, que la usaban como parte de la dieta alimentaria de sus esclavos en el Brasil.

En 1932, Florentino Claes fue quien introdujo la palma africana de aceite en Colombia y fueron sembradas con fines ornamentales en la Estación Agrícola de Palmira (Valle del Cauca). Pero el cultivo comercial sólo comenzó en 1945 cuando la United Fruit Company estableció una plantación en la zona bananera del departamento del Magdalena.

La expansión del cultivo en Colombia ha mantenido un crecimiento sostenido. A mediados de la década de 1960 existían 18.000 hectáreas en producción y hoy existen más de de 360.000 hectáreas (a 2010) en 73 municipios del país distribuidos en cuatro zonas productivas.

- a) **Norte** - Magdalena, Norte del Cesar, Atlántico, Guajira,
- b) **Central** - Santander, Norte de Santander, sur del Cesar, Bolívar,
- c) **Oriental** - Meta, Cundinamarca, Casanare, Caquetá,
- d) **Occidental** - Nariño



4.2.2 Importancia del sector Palmicultor en la economía colombiana

Dentro de los sectores de transformación productiva se encuentra el sector de Palma, este sector siendo consecuente con el Conpes 3527 generó un plan de desarrollo del sector de aceites y grasas vegetales (Ministerio de Agricultura, 2012), en dicho plan realizaron un análisis del sector y determinaron unas brechas competitivas, una de ellas es que se requiere de mayores esfuerzos en homogenización de procesos, innovación y capacitación; por lo que identificada la brecha definieron unas iniciativas, entre ellas se encuentra la de “validar, desarrollar y adoptar mejores prácticas y tecnológicas en el cultivo de palma (Ministerio de Agricultura, 2012).

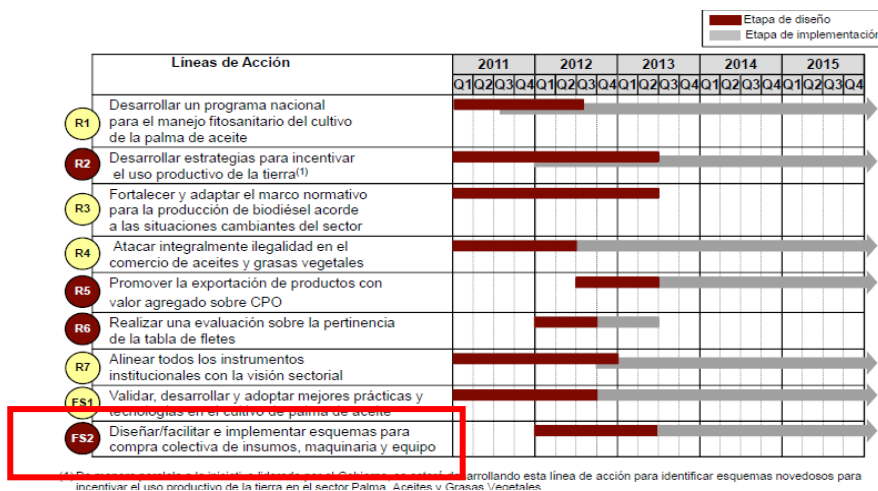


Ilustración 5. Importancia del Sector Palmicultor en Colombia

Fuente. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. “ Plan de Desarrollo para cuatro sectores claves de la agroindustria de Colombia” (2012) Recuperado el 14/04/12 de <https://www.mincomercio.gov.co/ptp/descargar.php?id=60717>

Las actividades principales definidas para el cumplimiento de dicha iniciativa son las siguientes:



OPTIMIZA

FS1 Validar, desarrollar y adoptar mejores prácticas y tecnologías en el cultivo de palma de aceite

Cronograma general de trabajo

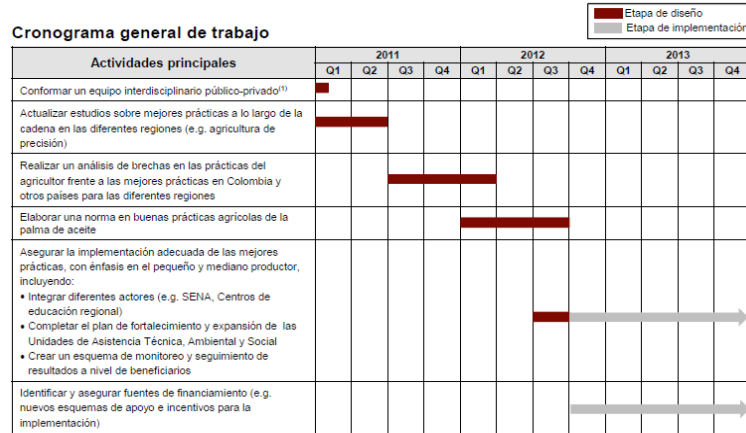


Ilustración 6. Validar, desarrollar y Adoptar mejores prácticas y Tecnologías en el Cultivo de la Palma de Aceite – primera parte.

Fuente. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. “ Plan de Desarrollo para cuatro sectores claves de la agroindustria de Colombia” (2012) Recuperado el 14/04/12 de <https://www.mincomercio.gov.co/ptp/descargar.php?id=60717>

FS1 Validar, desarrollar y adoptar mejores prácticas y tecnologías en el cultivo de palma de aceite

Equipo	Entidad	Rol
Gerencia PTP y delegados	Gremios / Empresarios	Lidera
• Gerencia del sector del PTP • Dirección transversal Fortalecimiento Sectorial PTP	MCIT	Coordina
• Dirección de Política Sectorial • Dirección de Cadenas Productivas • Dirección de desarrollo tecnológico y protección sanitaria • Secretaría Técnica Cadena Oleaginosas	MADR	Apoya
<i>Pendiente</i>	Colciencias	Apoya
<i>Pendiente</i>	INCONTEC	Apoya
<i>Pendiente</i>	SENA	Apoya
Facultades de agronomía o relacionadas	Academia	Apoya
Subgerencia de Protección Vegetal	ICA	Apoya
Barreras / riesgos	Inversiones a 3 años	
• Dificultad de implementar mejores prácticas y tecnologías en pequeños y medianos productores • Limitado presupuesto	• \$800.000.000 – \$2.000.000.000 COP para fortalecimiento UATAAS, esquemas de monitoreo y seguimiento	

Ilustración 7. Validar, desarrollar y Adoptar mejores prácticas y Tecnologías en el Cultivo de la Palma de Aceite- segunda parte.

Fuente. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. “ Plan de Desarrollo para cuatro sectores claves de la agroindustria de Colombia” (2012). Recuperado el 14/04/12 de <https://www.mincomercio.gov.co/ptp/descargar.php?id=60717>



Esto quiere decir que el reto que tiene el sector palmicultor es exigente, las empresas de palma para lograr los objetivos nacionales deben iniciar una gestión de cambio que debe surgir desde el interior de las compañías. Uno de los palmicultores la señora Raquel Cervantes en una entrevista resaltó que *“una de las estrategias emprendidas para transformar su empresa y posicionarla en el mercado fue el generar un enfoque por procesos dentro de su organización e implementar un sistema de gestión de calidad”* (Revista Vanguardia Liberal, 2008)

El presidente Ejecutivo de Fedepalma Jens Mesa Dishington, mencionó en una entrevista para la revista de Fedepalma “que la aprobación del TLC con Estados Unidos, destaca la importancia de que Colombia trabaje de manera prioritaria en lo que se conoce como la “Agenda Interna”, y que de esta forma se superen los cuellos de botella que afectan de manera transversal la competitividad de los sectores productivos” (FEDEPALMA, TLC con Estados Unidos, un desafío para la competitividad, 2011). Fedepalma es la federación de los palmicultores, es una de las más sólidas del país, ha impactado de manera considerable en la competitividad del sector y en el cumplimiento de los objetivos sectoriales en temas de investigación, transferencia de tecnologías, comercialización y promoción de nuevos cultivos.

4.2.3 Descripción Sector Palmicultor En Colombia

Colombia es el quinto exportador de aceite y el primero en Latinoamérica (Fedepalma, 2012). En Colombia la producción de aceite de palma corresponde a un poco más del 85% del total de aceites y grasas vegetales producidos en el país, ha tenido un crecimiento de producción en los últimos cinco años de un 28%, y el presidente Santos prevé que en los próximos cuatro años de su gobierno la producción de aceite de palma aumentará en un 80%. La producción de aceite de la zona Oriental tiene una participación del 37% del total de la producción colombiana y



ha tenido un crecimiento en los últimos cinco años de un 52% muy superior al crecimiento de producción nacional (FEDEPALMA, Sistema Estadístico del Sector Palmero, 2007 al 2011).

CRECIMIENTO ANUAL DE LA PRODUCCIÓN

PALMA	2002	2003	2004	2005	(%)
					Var. 2005/2002
Crecimiento Anual del PIB	-3,62	-0,34	20,25	4,35	7,97
% en PIB Agrícola sin Café	3,13	3,07	3,58	3,66	0,53

FUENTE: DANE - Cuentas Nacionales

METAS EN AREA Y PRODUCCIÓN

PALMA	2006	2010	2015	2020	2020/2006
Area (Ha)	293.037	443.037	664.377	996.296	703.259
Producción Aceite de Palma (t)	695.000	1.204.382	2.018.786	3.383.892	2.688.892
Rendimientos (t/Ha)	3,75	4,11	4,20	4,70	0,94

FUENTE: MADR Dirección de Cadenas Productivas - Dirección de Política Sectorial. DNP Visión 2019. Proyecciones.

Ilustración 8. Crecimiento Anual de la Producción

Fuente. ANUARIO ESTADÍSTICO-2010. Fedepalma Pg. 5

4.2.3.1 Principales empresas del sector Palmicultor.

En Colombia hay un total de 112 empresas de producción y extracción de aceite de palma, de las cuales 65 se encuentran en los departamentos de Cundinamarca y el Meta. El 66% de dichas empresas son de tamaño grande, el 33% son Pymes (Super Intendencia de Sociedades, 2012).

Los departamentos que poseen más área sembrada en palma de aceite son en su orden: Meta (1), Cesar (2), Santander (3), Magdalena (4), Nariño (5), Casanare (6), Bolívar (7), Cundinamarca (8) y Norte de Santander (9) (FEDEPALMA, 2011).

En el departamento del Meta se cuenta con 18 plantas extractoras, una capacidad instalada de 212 t/fruto/h y una capacidad de almacenamiento de 20800 t; las plantas se encuentran



ubicadas en los municipios de San Carlos de Guaroa (7), Acacías (5), Cumaral (2), Barranca de Upía, Cabuyaro, Puerto Gaitán y San Martín. La mayor producción de fruto de palma de aceite en el departamento la tiene el municipio de San Carlos de Guaroa, seguido por Acacías, San Martín, Cumaral y Barranca de Upía (FEDEPALMA, 2011).

4.3 CONSULTORÍA EN COLOMBIA

La consultoría en el país ha tomado mucha fuerza y es un sector en crecimiento. Según un estudio elaborado por Kennedy Consulting Research & Advisory, "Latin America Consulting Marketplace", el sector de la consultoría de Colombia crecerá \$100 millones en el período de previsión 2009-2013. A este ritmo, Colombia reemplazará a Argentina como el cuarto mayor sector de consultoría de América Latina para 2013.

En una consulta realizada a la base de datos de las empresas registradas ante la superintendencia de industria y comercio (2012) se encontró que en Bogotá existen 583 empresas registradas en la actividad económica "otras actividades empresariales". De dichas empresas 62 son empresas que ofrecen consultoría y asesorías empresariales en optimización de procesos y/o asesoramiento en sistemas de información, el 33% son grandes empresas, el 25% son medianas y el 41% son mypes. Dentro de la investigación realizada no se logró evidenciar el tamaño de la oferta de consultoría independiente, es decir de aquellos consultores que prestan sus servicios bajo el nombre de una persona natural, este tipo de asesores prestan sus servicios normalmente a las pymes.

La revista Dinero(2007) realizó una encuesta a 90 firmas de consultoría en Colombia, en dicha encuesta se evidenció que la consultoría en procesos, sistemas gerenciales y sistemas de información es vista como áreas generadoras de valor, dentro de los factores de éxito que



consideran que diferencian a las empresas consultoras está la experiencia, la capacidad de implementación, la capacidad de comunicación y la capacidad de análisis de la firma consultora. Otros factores resaltados por empresarios y consultores son la capacidad de adaptación, negociación, persuasión, innovación y de trabajo en equipo, pero sin duda el factor clave es la confianza que se genere entre la empresa y la firma consultora.

En dicha encuesta también se logra evidenciar que las firmas de consultoría más grandes de Colombia son sedes de multinacionales reconocidas internacionalmente, y tienen como fortaleza una experiencia de varios años en el mercado, pero se evidencia que una de las debilidades de las firmas de consultoría en Colombia es que del grupo de trabajo de consultores solo el 20% cuentan con formación especializada.

Dentro de las conclusiones de la encuesta hecha por la revista Dinero mencionan que a lo largo de estos últimos años, la consultoría ha sido una fuente importante de desarrollo y cambio para el sector empresarial colombiano, ha contribuido a elevar el nivel gerencial del país y perciben a los consultores como generadores de valor y agentes de cambio que permiten que las gerencias estén a la vanguardia y estén adoptando las mejores prácticas del mercado (Dinero, 2007).

4.4 TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN EN COLOMBIA

Según una publicación realizada por la revista Dinero (2007) “uno de los retos más importantes que afronta la pyme colombiana es el de mantenerse competitiva tanto en el mercado nacional como en el internacional y uno de los factores que más influyen para la consecución de este objetivo es la tecnología, que permite mejorar los procesos productivos”.



Las tecnologías de la información y de las comunicaciones, TIC, han experimentado un significativo avance en los últimos años en Colombia. Los diferentes sectores de la sociedad han comenzado a implementar las nuevas tecnologías en sus actividades. A la par “*Colombia ha experimentado un incremento en la producción de software, logrando un nivel de madurez que con los incentivos apropiados, podría mejorar hasta alcanzar niveles cualitativamente altos a escala internacional*” (Montenegro, 2001). En particular, *Colombia junto con otros 187 países, se comprometió en la “Declaración del Milenio” a velar por que se aprovechen los beneficios de las TIC en colaboración con el sector privado,* (Comision Nacional de Comunicaciones, 2010). De cara a estos desafíos, la política nacional en materia de TIC ha venido adelantando programas orientados a cimentar las bases necesarias para adelantar las tareas en la cuales el país se ha comprometido, hacen parte de dichas iniciativas el Plan de TIC 2008-2019 “Colombia en línea con el futuro” (PNTIC), el Pacto Social Digital y con la llegada del nuevo Gobierno se presentó la política de desarrollo para el sector TIC, acorde con los lineamientos del PNTIC, dentro del denominado Plan Vive Digital. (Ministerio de Tecnologías de Información, 2011), en dicho plan se realizó un análisis de la apropiación de las TICs en Colombia y se determinaron unas acciones para comprometer al país en dicha apropiación.

El Plan Vive Digital responde al reto del gobierno colombiano de alcanzar la prosperidad democrática gracias a la apropiación y el uso de la tecnología. “*Este proyecto le apuesta a la masificación de Internet. Está demostrado que hay una correlación directa entre la penetración de Internet, la apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), la generación de empleo y la reducción de la pobreza*” (Ministerio de Tecnologías de Información, 2011),. El plan Vive Digital conlleva entonces importantes beneficios sociales y económicos para el País.



De acuerdo a un estudio realizado por la Universidad de los Andes en el 2001 (Montenegro, 2001). Para aquella época el 100% de las compañías en Colombia tenía internet, más del 70% de las empresas tenían equipos computarizados y software especializado sobresale también el número de empresas que tenía página web.

Tabla 3. Complementos de la Infraestructura

	Bogotá	Medellín	Cali	B/quilla	C/gena	B/manga	M/zales	Pereira	Nacio nal
Hay Equipos Computarizados	69%	71%	88%	60%	83%	75%	67%	75%	71%
Hay Software Especializado	71%	61%	75%	40%	83%	75%	67%	50%	65%
Hay Red	100%	97%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	99%
Hay Intranet	61%	65%	75%	30%	0%	67%	33%	25%	54%
Asigna correo en intranet	43%	44%	63%	20%	25%	33%	33%	25%	40%
Hay Extranet	15%	31%	29%	11%	17%	0%	17%	0%	19%
Tiene Página web	71%	83%	63%	90%	33%	75%	83%	75%	75%
Tiene Dominio en Internet	78%	79%	88%	80%	40%	67%	83%	75%	77%

Nota. Fuente.MONTENEGRO Santiago."La Tecnología de la Información y de las Comunicaciones en Colombia". Universidad de los Andes. 2001. Recuperado el 14/04/12 de la pagina web http://www.cid.harvard.edu/archive/andes/documents/workingpapers/it/it_colombia.pdf

Esto quiere decir que si las empresas colombianas tienen en su mayoría tecnología de la información, hay una oportunidad importante de optimizar el uso de dicha tecnología o bien mejorar la actual para optimizar los resultados de los procesos del negocio.

4.4.1 Características de las PYME

Las PYMES se caracterizan por su limitada cantidad de empleados, activos y rango de activos en pesos. De acuerdo a la tabla 2, se evidencia los rangos de activos en pesos para definir las pymes.



Teniendo en cuenta que OPTIMIZA es una empresa PYME de consultoría, ubicada en el sector de servicio, a continuación se muestra la proporción de Pymes por sector. Se puede visualizar que el sector de servicio ocupa un 37%, sector que ha venido incrementando su participación los últimos años de manera gradual y significativa para la economía nacional aportando así al PIB.

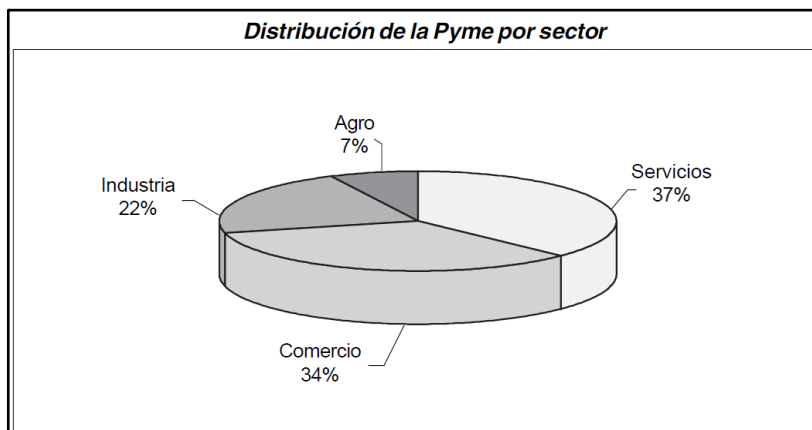


Ilustración 9. Distribución de la Pyme por Sector

Fuente: Información de Fundes validada con la de confecámaras del 2001

4.5 ANALISIS DEL SECTOR

4.5.1 Análisis PEST

De acuerdo al concepto de análisis Pest visto en el capítulo 2 de este trabajo, se realizó el análisis PEST con el fin de identificar factores del entorno en general que puedan afectar la constitución y crecimiento de Optimiza.

4.5.1.1 Factores políticos

El programa de transformación productiva liderado por el Gobierno Nacional y el Ministerio de industria y comercio, el cual ha diseñado unos planes de negocio para desarrollar



sectores como el palmicultor para que sean de clase mundial (Ministerio de Comercio, 2012). Estos sectores requieren optimizar sus procesos para ser de talla mundial.

La firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos, el ministro de Hacienda Juan Carlos Echeverry, mencionó para una entrevista con el Diario el Planeta que al Colombia firmar el TLC se va a generar inversión, comercio y desarrollo entre los dos Países. Es una oportunidad en la economía colombiana, la cual resultará beneficiada y añadió que el acuerdo comercial va a provocar un crecimiento del Producto Interno del país en medio punto adicional de acuerdo con los cálculos matemáticos que se han realizado (Planeta, 2011). Por otra parte el actual embajador de Estados Unidos en Colombia Michael McKinle afirmó en una entrevista con el Diario la República que el sector servicios será uno de los sectores que más se va a beneficiar con la firma del TLC, mencionó también que el sector de servicios cada vez tiene más peso en la economía mundial. (Colprensa, 2011).

Ley 590 del 10 de Julio de 2000 – Ley Mipyme, La cual se creó para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, algunos de los beneficios mencionados en la ley son:

- Incentivos parafiscales: durante los tres primeros años de operación reduce el valor de los aportes parafiscales en 75%, 50% y 25%. 1, 2 y 3 años respectivamente,
- Condiciones especiales de créditos a empresas generadoras de empleo. Si Optimiza genera nuevas vacantes El Fondo Nacional de Garantías S.A. podrá otorgar condiciones especiales de garantía por un 80% del valor del crédito requerido para el emprendimiento,
- Apoyo mediante diferentes entidades al acceso gratuito de la información requerida para la creación de empresa.



Ley 1429 de 2010 – Ley de formalización y generación de empleo, la cual menciona algunos beneficios para disminuir los costos en la constitución y mantenimiento de la empresa en los primeros años para jóvenes empresarios menores de 28 años:

- Progresividad en el pago del impuesto sobre la renta,
- Progresividad en el pago de los parafiscales y otras contribuciones de nómina,
- Progresividad en la matrícula mercantil y su renovación,
- Progresividad en el Impuesto de Industria y Comercio

La Cámara de Comercio tiene un programa para cofinanciar la consultoría especializada para pymes, donde la Cámara de comercio cubre un 50% y la empresa cubre el otro 50% del costo de la consultoría, durante el 2010 se beneficiaron 267 empresas a través del servicio de consultoría especializada de Bogotá Emprende en temas como certificación en sistemas de gestión de calidad ISO 9001, gestión comercial, financiera, gestión de empresa familiar y gestión estratégica(CAMARA DE COMERCIO, 2012). Por otra parte el SENA mediante la Ley 344 de 1996 esta obligada a invertir 20% de sus recursos en programas y proyectos de competitividad y desarrollo tecnológico productivo. Esto quiere decir que las pymes también podrían tener la alternativa de recurrir al apoyo de entidades del gobierno para la optimización de sus procesos a un bajo costo.

4.5.1.2 Factores Económicos

“Se espera un crecimiento del mercado consultor en \$100 millones en el período de previsión 2009-2013(Daly, 2010)el sector de servicios ha ido incremento su participación en el PIB, según el DANE el rubro de servicios registró en 1980 una participación del 13 por ciento,



actualmente se encuentra en el 20.4 por ciento (DANE, 2012). Esto se traduce en que se esperaría para los próximos años un crecimiento de la oferta de servicios de consultoría.

Al existir mayor crecimiento del mercado consultor podría significar mayor oferta del servicio de consultoría, sin embargo hay también una tendencia de crecimiento del sector de palma, al cual principalmente se ofertarían servicios de optimiza, el sector palmero ha tenido un crecimiento de producción en los últimos cinco años de un 28% y se espera el mismo crecimiento para los próximos años (FEDEPALMA, Sistema Estadístico del Sector Palmero, 2007 al 2011); esto querría decir que el crecimiento de la oferta y demanda podría ser simultáneo.

Es de resaltar que las empresas que vean como oportunidad de negocio el TLC requerirán de generar estrategias para ser más competitivas y uno de los factores críticos de éxito para sostenerse en el mercado puede ser la optimización de sus procesos y la adopción de nuevos apropiados sistemas de información.

4.5.1.3 Factores Socioculturales

Colombia se puede determinar como un Hub regional de Suramérica (OCAMPO, 2011); esto se debe a su ubicación geográfica estratégica, la cual actúa como puente entre diferentes países. En Colombia se ha disminuido los problemas de seguridad (MINISTERIO DE DEFENSA, 2012); por lo que el país se ha vuelto más atractivo para invertir, y la consecuencia de ello es que más empresas requieren prepararse para ofrecer sus productos y/o servicios hacia afuera.

Los colombianos se han caracterizado y han sido reconocidos internacionalmente por ser gente creativa, trabajadora, que ha aprovechado muy bien la “iniciativa criolla”, la energía



generadora de emprendimiento colombiano no ha parado y día a día adquiere mayor relevancia (Clavijo, 2011).

Por otra parte el empresario colombiano común suele estar absorto resolviendo el día a día, tanto así que olvidan estar informándose en los cambios que puedan afectar su negocio (España, 2011). Debido a ello la importancia que un consultor especializado guíe al empresario en las decisiones que requieren de una visión externa que le permitan tener a la vanguardia su negocio en un mercado competitivo.

4.5.1.4 Factores Tecnológicos

Teniendo en cuenta que la mayoría de empresas Colombianas poseen tecnología para el manejo de la información de su compañía (Montenegro, 2001) y que con el plan Vive Digital establecido por el gobierno mas empresas tendrán acceso a las TICS, existe una oportunidad importante de mejorar dichas herramientas a la par con las necesidades de optimización de los procesos.

Si los sectores tienden a homogenizar sus sistemas de información, es posible que la información que generen las empresas sea utilizada de forma más útil, más oportuna y más veraz para la toma de decisiones del mismo sector y para las mismas empresas

De las empresas de consultoría en procesos analizadas, se evidenció que son muy pocas las empresas pymes que ofrecen servicios de optimización de procesos en conjunto con el mejoramiento de los sistemas de información (ver anexo 2). Esto se convierte en oportunidad para Optimiza al ofrecer de manera integrada estos dos servicios.



4.5.2 Fuerzas De Porter

Para determinar si la idea de negocio es oportuna, se realizará un análisis mediante el modelo de Porter, a través de la evaluación de los objetivos y recursos frente a las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, esto teniendo en cuenta el concepto definido en el capítulo 3.3 Fuerzas de PORTTER.

4.5.2.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores

El sector de consultoría esta en crecimiento (Daly, 2010), la llegada de empresas interesadas en participar en este sector será constante hasta aprovechar las oportunidades del mercado.

Dentro de las estrategias comunes que tienen las empresas nuevas para incursionar en el mercado será el precio de la consultoría y la formación y experiencia de los consultores que componen la empresa (Ver Anexo 5. Características de la competencia).

Dentro de las barreras de entrada en común que tendrían las empresas consultoras estaría la identificación de la marca, es decir la credibilidad, seriedad y fidelidad que sentirían los cliente hacia la empresa consultora por sus años de experiencia y consecuentemente por la referencia de otras empresas cliente que pueden asegurar la calidad de los servicios. Otra barrera sería los canales de comercialización, deberían ser muy estratégicos para que sean efectivos.

4.5.2.2 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Los servicios sustitutos reales o potenciales, pueden ser las empresas que venden productos, que como estrategia de mercado ofrecen “servicios técnicos” que consisten en el asesoramiento en buenas prácticas de la actividad o proceso con el que se encuentran



relacionados. Un ejemplo de ello puede ser una empresa de automatización que ofrece equipos para reducir tiempos en el proceso de extracción, que como plus ofrecen recomendaciones sobre las prácticas aplicadas al proceso. Esto mismo ocurriría en las empresas que instalan software de información, vendan repuestos, materia prima o insumos de los procesos, la desventaja de este servicio sustituto es que se enfoca en la mejora de una parte específica de un proceso, los cuales no llega a ver la compañía desde un marco mas global, adicionalmente como el servicio es un plus, no hay un acompañamiento en la implementación hasta la obtención de resultados.

Otro servicio sustituto importante son las empresas que ofrecen asesoramiento en la obtención de certificaciones en normas nacionales e internacionales. El producto de estas empresas es el certificado, por lo que no es prioridad que los procesos generen mejores resultados; sin embargo por la actividad de Optimiza podrían relacionarla fácilmente con las empresas que ofrezcan este tipo de servicios.

4.5.2.3 Poder de negociación de los proveedores.

Los profesionales que se requerirían como proveedores para prestar servicios especializados de consultoría, de acuerdo a su especialidad podrían colocar su propia tarifa sin dar lugar a negociación. Por otra parte podrían apropiarse del mercado de manera independiente, llevándose las estrategias de Optimiza si estas no son tan sólidas que el cliente no las identifique. Por lo que la propuesta de valor debe ser muy solida, y en la medida de la experiencia ofrecer confianza y resultados de tal manera que el empresario vea que el consultor es la empresa y no el proveedor que preste los servicios en nombre de la empresa.



4.5.2.4 Poder de negociación de los clientes.

El segmento de clientes al que se va dirigir Optimiza inicialmente los servicios, tiene una federación (FEDEPALMA, 2011) que controla temas como el precio del mercado, y agremia en diferentes eventos a los palmicultores para buscar beneficios en común. Por lo que el respaldo que tienen los palmicultores de la federación es bastante alto y como gremio el poder de negociación será bastante fuerte en la negociación de los servicios si se quisiera ofrecerlos a escala. Sin embargo es una oportunidad el que estén muy bien organizados; ya que al prestar un buen servicio en una empresa, esto será de conocimiento del resto de las empresas que conforman dicho gremio.

4.5.2.5 La rivalidad entre los competidores.

De acuerdo al estudio realizado de las empresas de consultoría, se evidenció que las empresas grandes de consultoría tienen como estrategias principalmente la innovación, la investigación, tecnología, la experiencia y el conocimiento, tienen un listado amplio de clientes a los cuales les han prestado sus servicios. Por otra parte las empresas pymes de consultoría ofrecen conocimiento y generación de valor en las empresas clientes.

Para fortalecer el posicionamiento de Optimiza en el mercado y proteger así la posición competitiva de los rivales que Optimiza tenga en el sector, Optimiza debe concentrarse en fortalecer los factores en común que ofrecen las empresas de consultoría pyme, es decir el conocimiento y la generación de valor, pero destacándonos por un factor crítico de éxito que distinga a Optimiza del resto de las empresas.



Por otra parte en dicho estudio se evidencia que los competidores son muy diversos, los objetivos y mercados a los que están dirigidos son diferentes. Esto permite que las razones que tengan las empresas clientes para escoger la consultoría puedan variar de acuerdo a cada negocio.

Del análisis de esta fuerza se puede deducir que el grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, se vayan generando nuevas propuestas de valor, se vaya disminuya la demanda de productos y/o se reduzcan los precios.

4.5.3 Matriz Del Perfil Competitivo

Se definió la Matriz de perfil de competitivo con el fin de compararnos con la competencia y obtener información que permita a Optimiza construir de forma acertada la estrategia, teniendo en cuenta el capítulo 3.5 Matriz del perfil competitivo (MPC), se realizó la matriz de la siguiente forma:

Se colocaron los factores que las autoras consideraron como críticos de éxito en el negocio de consultoría, y se escogieron dos competidores que por su tamaño, el mercado que tienen y por los servicios que ofrecen, los cuales sirve para comparar el perfil de Optimiza. Se colocó también una ponderación relativa por cada factor crítico de éxito:



ILUSTRACIÓN DE UNA MATRIZ MPC GENÉRICA

<http://www.bdo.com.co/ind> <http://www.stratco.com.co/servicios.html>

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	BDO COLOMBIA		STRATCO		OPTIMIZA	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Experiencia	20,00%	4	0,8	4	0,8	1	0,2
Conocimiento	20,00%	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Confiabilidad	10,00%	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Ofrecer optimizacion de procesos mas Tecnologia de Informacion	20,00%	2	0,4	2	0,4	4	0,8
Innovacion	10,00%	2	0,2	1	0,1	1	0,1
Generacion de Valor	20,00%	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Total	100,00%		3,2		2,5		2,1

* 1 = DEBILIDAD PRINCIPAL, 2 =DEBILIDAD MENOR,
3= FORTALEZA MENOR 4=FORTALEZA PRINCIPAL

Ilustración 10. Matriz genérica del Perfil Competitivo.

Fuente. Autoras tomando la información de las encuestas y de la visita de las paginas de las empresas con las que se realizó la comparación

Al realizar la comparación se encontró que Optimiza debe establecer una estrategia para contrarrestar de inicio la poca experiencia que pueda tener. Por otra parte Optimiza debe lograr generar confiabilidad en los clientes que se vayan logrando y resaltar la propuesta de valor de ofrecer las recomendaciones para la optimización de procesos a la par de la optimización de los sistemas de información con la que cuenten los clientes. La generación de valor que es la medición del proceso después de optimizado permitirá generar también confiabilidad en la prestación del servicio.

4.5.4 Analisis Dofa

De acuerdo a lo descrito en el capítulo 3.1.2 El análisis DOFA, se desarrolló la matriz para hacer un análisis de la correlación entre los factores externos con los internos para determinar las estrategias que puedan llevar a Optimiza a mejores beneficios, el análisis realizado es el siguiente:



4.5.4.1 Fortalezas

El equipo de trabajo de Optimiza esta altamente motivado y con un espíritu soñador que demuestra las ganas de iniciar el propio negocio, los perfiles individuales de las autoras demuestran una formación profesional idónea para la consultoría y cada una tiene experiencia en empresas que aportarán al objeto del negocio, la integración de los perfiles es un factor importante para la prestación del servicio de consultoría. Por otra parte las autoras conocerían del sector palmicultor, por el análisis sectorial que se ha ido realizando y por las visitas a la federación, también conocen de las TICs mas comúnmente usadas en las organizaciones.

4.5.4.2 Debilidades

Debido a que la empresa hasta ahora iniciaría su actividad, sus debilidades principales son la falta de experiencia, ya que la marca no la conocen los clientes potenciales, por lo tanto aun Optimiza no tiene su confiabilidad.

4.5.4.3 Oportunidades

El entorno colombiano está en el momento indicado para impulsar empresas como Optimiza que permitirá cerrar las brechas de las competencias que deben tener las organizaciones para aprovechar las alianzas generadas con otros países y que permita elevar los sectores como es el palmicultor para que se transformen de talla mundial.

4.5.4.4 Amenazas

La competencia de Optimiza es fuerte en conocimiento y experiencia y por tanto tienen la credibilidad del mercado. Por otra parte los servicios sustitutos de consultoría pueden tomar partes del mercado a un bajo o nulo costo. El gremio del sector palmicultor es fuerte es probable



que si Optimiza va a ofrecer asesoría a escala tengan una alta ventaja en la negociación del precio.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 Espíritu emprendedor de las socios 2 Formación y experiencia personal de las emprendedoras 3 Conocimiento del sector palmicultor 4 Conocimiento de las TICs	1 Desconocimiento de la marca 2 Inversión inicial para la constitución de la empresa 3 Capacidad operativa para generar confianza
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
1 Marco legal para la creación de empresas 2 Programa de transformación productiva 3 Firma TLC 4 Crecimiento del sector palmero 5 Promoción del gobierno del uso de las TICs	Ofrecer Optimización de procesos a la par de la optimización del uso de las herramientas tecnológicas de información.	- Búsqueda de créditos financieros en entidades promovidas por el gobierno
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
1 La competencia tiene experiencia y credibilidad 2 Servicios sustitutos de consultoría 3 Poder de negociación de las empresas del sector palmicultor 4 Fuerte Gremio del sector palmicultor	- Ofrecer acompañamiento hasta la generación de valor al cliente - Damos a conocer en el gremio mediante la federación	- Diagnosticos iniciales gratis - Establecer canales de mercadeo efectivos para damos a conocer: (participación en ferias, e-mails, visita empresas)

Ilustración 11. Análisis DOFA.

Fuente. Autoras

4.5.5 Análisis de la competencia

Para conocer aspectos de la competencia se diseñó y aplicó una encuesta a una muestra de 7 empresas del sector de consultoría.

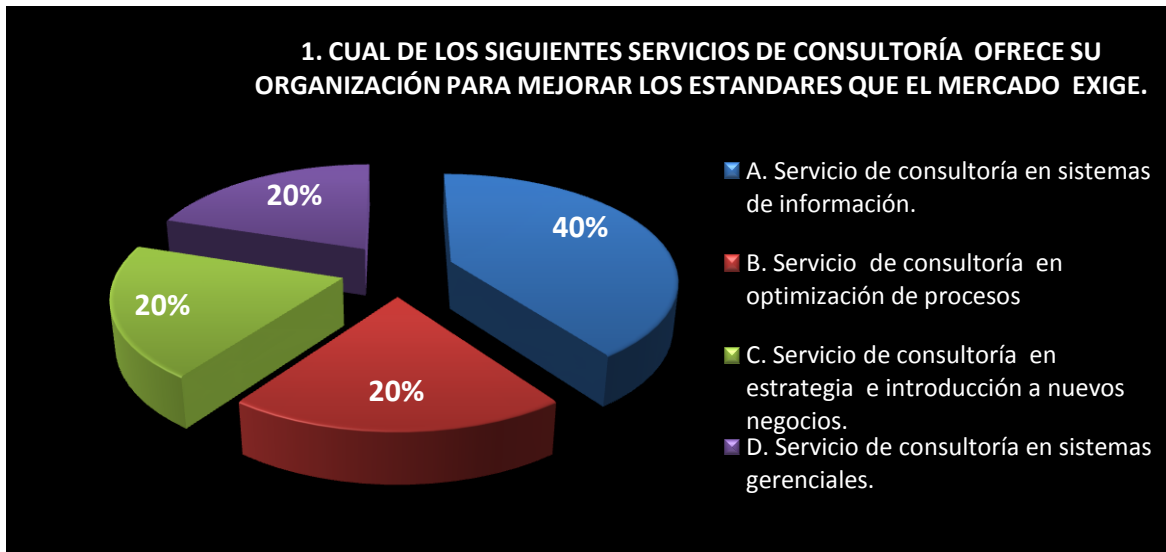


Ilustración 12. Comparativo respuesta a la pregunta cual de los siguientes servicios de consultoria ofrece su organización para mejorar los estándares que el mercado exige?

Fuente. Autoras

Se evidenció que el 40% de la competencia responde que ha realizado consultorías en sistemas de información, y el 60 % restante se distribuye de manera equitativa en las opciones de optimización de procesos, en estrategia e introducción a nuevos negocios y en sistemas gerenciales, situación que permitió deducir que los sistemas de información se han vuelto un servicio importante que están ofreciendo las empresas consultoras, por lo cual OPTIMIZA debe potencializar dicho servicio para obtener mejores resultados dentro de la propuesta de valor.

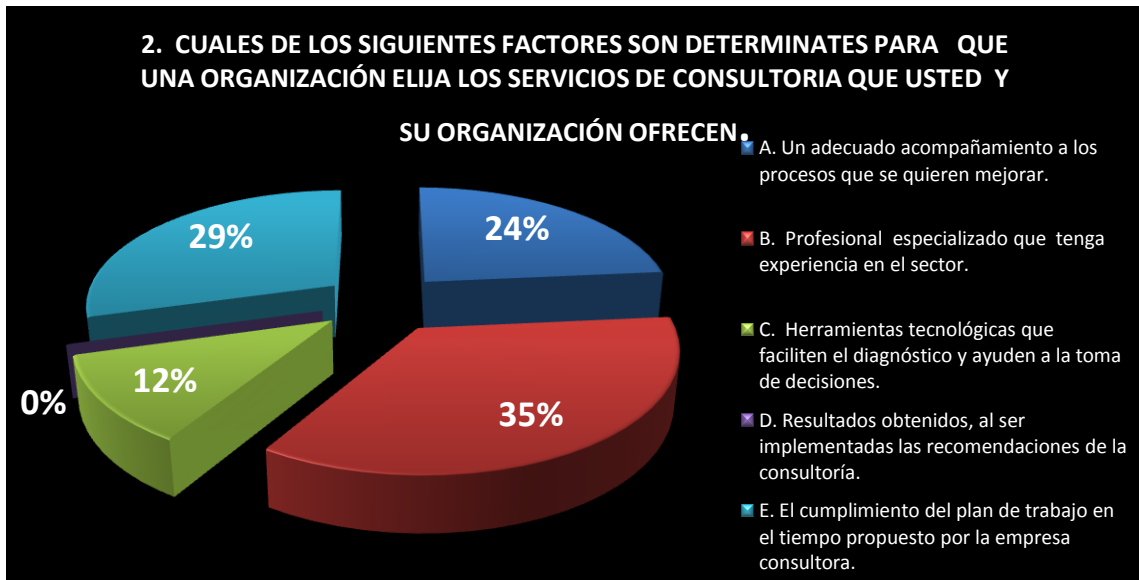


Ilustración 13. Comparativo respuesta a la pregunta ¿Cuáles de los siguientes factores son determinantes para que una organización elija los servicios de consultoría que usted y su organización ofrecen.

Fuente. Autoras

Se evidenció también que el 35% de la competencia considera que el factor determinante para que los clientes los elijan como consultores es que existan profesionales especializado con experiencia en el sector, otro factor determinante (29% de las respuestas) es el cumplimiento del plan de trabajo en el tiempo propuesto por la empresa consultora, esto permite concluir que el desarrollo de servicio de consultoría se debe establecer desde el inicio con tiempos bien predeterminados, de tal forma que se asegure el cumplimiento.

Por otra parte el 24 % y 12% de los encuestados respondió que es importante el adecuado acompañamiento a los procesos y el soporte de sistemas de información que faciliten el diagnóstico y ayuden a la toma de decisiones.

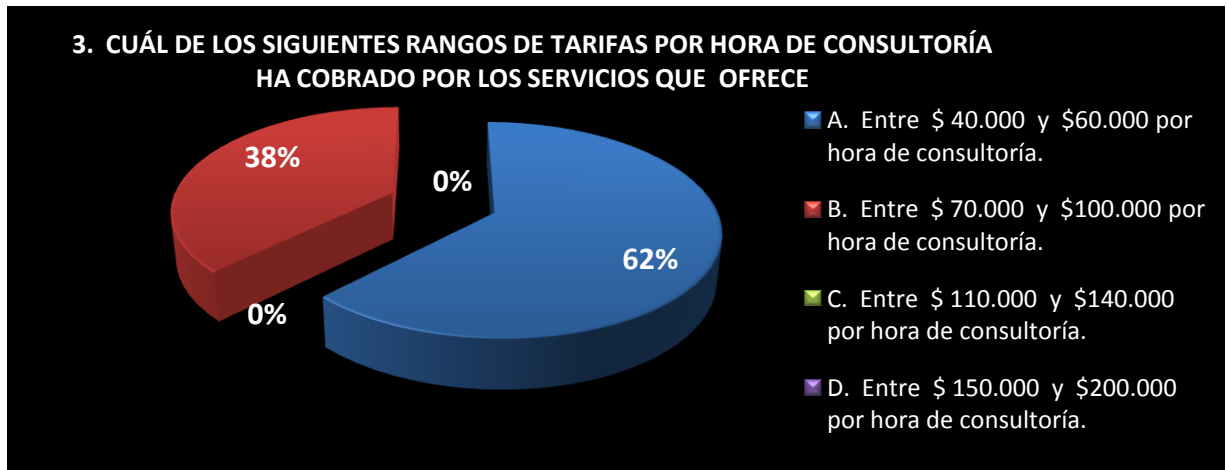
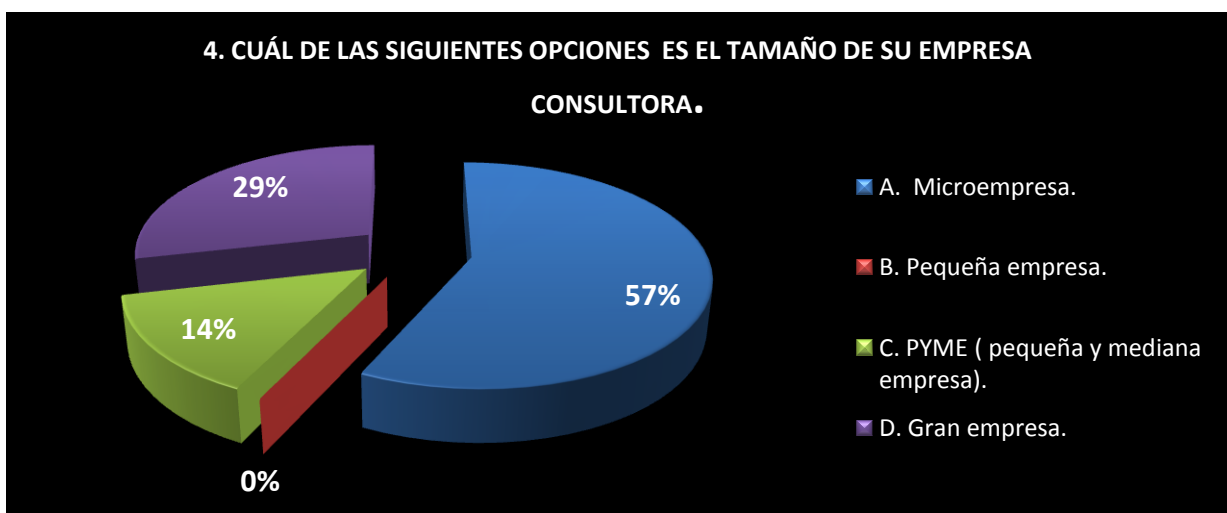


Ilustración 14 Comparativo respuesta a la pregunta ¿Cuál de los siguientes rangos de tarifas por hora de consultoría ha cobrado por los servicios que ofrece?

Fuente. Autoras

En la pregunta “Cuál de los siguientes rangos de tarifas por hora de consultoría ha cobrado por los servicios que ofrece”. La competencia responde con un 62% que ha cobrado Entre \$40.000 y \$60.000 por hora de consultoría. Y con un 38% la competencia ha cobrado Entre \$70.000 y \$100.000 por hora de consultoría. Estos resultados junto con los que arroje las encuestas a los clientes permitirá definir el precio por hora de consultoría que definirá optimiza.





OPTIMIZA

Ilustración 15 Comparativo respuesta a la pregunta ¿Cuál de las siguientes opciones es el tamaño de su empresa consultora?

Fuente. Autoras

Se encontró también que el 57% de las empresas consultoras son Microempresas, el 28% del grupo de empresas encuestadas son personas naturales, de las opciones generadas, el 29 % son gran empresa y 14% son PYME pequeña y mediana empresa. Con estas cifras se ratifican que la mayoría de empresas de consultoría son microempresas, es decir del mismo tamaño de lo que sería Optimiza.



Ilustración 16 Comparativo respuesta a la pregunta ¿En cual de los siguientes sectores su organización es mas especializada?

Fuente. Autoras

Con la pregunta “En cual de los siguientes sectores su organización es más especializada?”. Se pudo determinar que el 75% de los competidores se considera con mayor experiencia en el sector de servicios; y con 25% en el sector agropecuario, sector el cual OPTIMIZA pretende abarcar con la optimización de procesos.



4.5.6 Análisis de cliente

Se determinó realizar una encuesta a los posibles clientes potenciales donde ofrecerá los servicios, partiendo del sector de palma africana (ver anexo 3).

La encuesta que se diseñó, logró efectuarse para 6 empresas del sector de palma, primer sector el cual se quiere abarcar. La primera pregunta realizada es la siguiente:



Ilustración 17 Comparativo respuesta a la pregunta ¿Su empresa ha requerido servicio de consultoría?

Fuente. Autoras

Todas las empresas a las que se les realizó la encuesta responden que han requerido el servicio de consultoría, con esto se entiende que el sector palmicultor está potencialmente en crecimiento y que necesitan mejorar los procesos internos, que requieren de empresas que presten sus servicios para ayudar a mejorar su competitividad en el mercado.

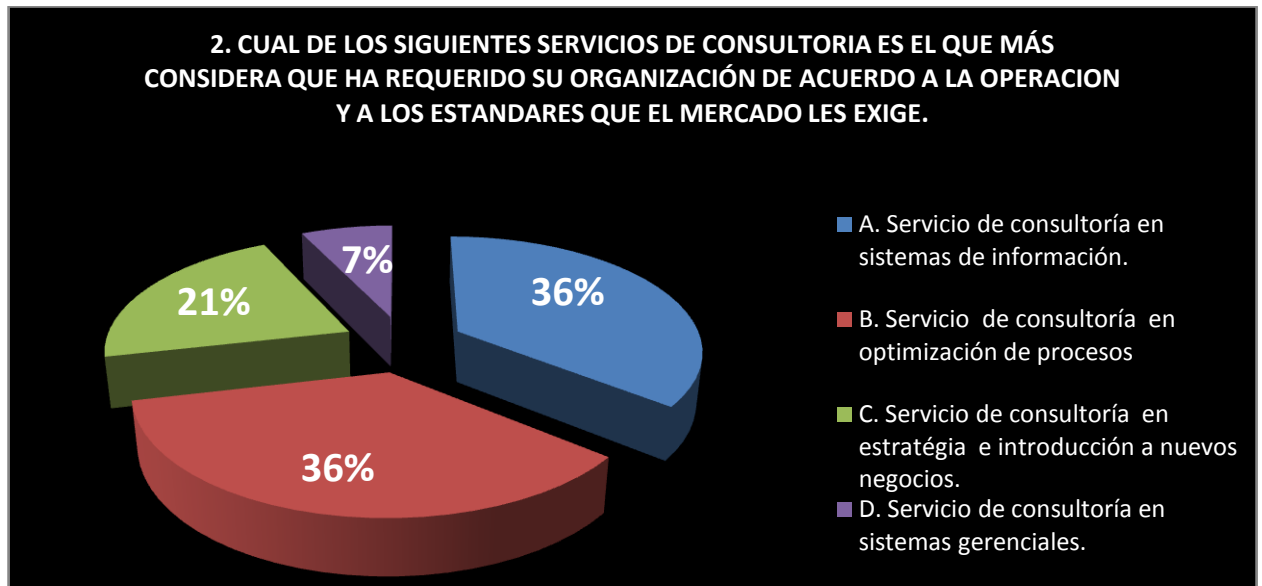


Ilustración 18 Comparativo respuesta a la pregunta ¿Cuál de los siguientes servicios de consultoria es el que mas considera que ha requerido su organización de acuerdo a la operación y a los estándares que el mercado les exige?

Fuente. Autoras

En esta pregunta la encuesta evidencia que hay una igualdad en el porcentaje de dos opciones por las cuales empresas de palma consideran que han requerido servicios de consultoría; con un 36 % tanto para la opción de servicios de consultoría en sistemas de información como para la opción de consultoría en la optimización de procesos, mostrando que las empresas consideran fortalecer estas líneas en cada una de sus organizaciones para ser competitivas, esto ratifica que la propuesta de valor de OPTIMIZA con la fusión de los dos servicios de optimización de sistemas de información y optimización de procesos en uno solo, es lo que requieren los clientes, ya que se ajusta a las necesidades de las organizaciones. Seguida de un 21% a la opción de servicios de consultoría en estrategia e inducción a nuevos negocios, donde las empresas consideran que es fundamental innovar en el mercado y un 7% para una opción que dentro de la encuesta no presenta mucha relevancia con servicios de consultoría en sistemas gerenciales.

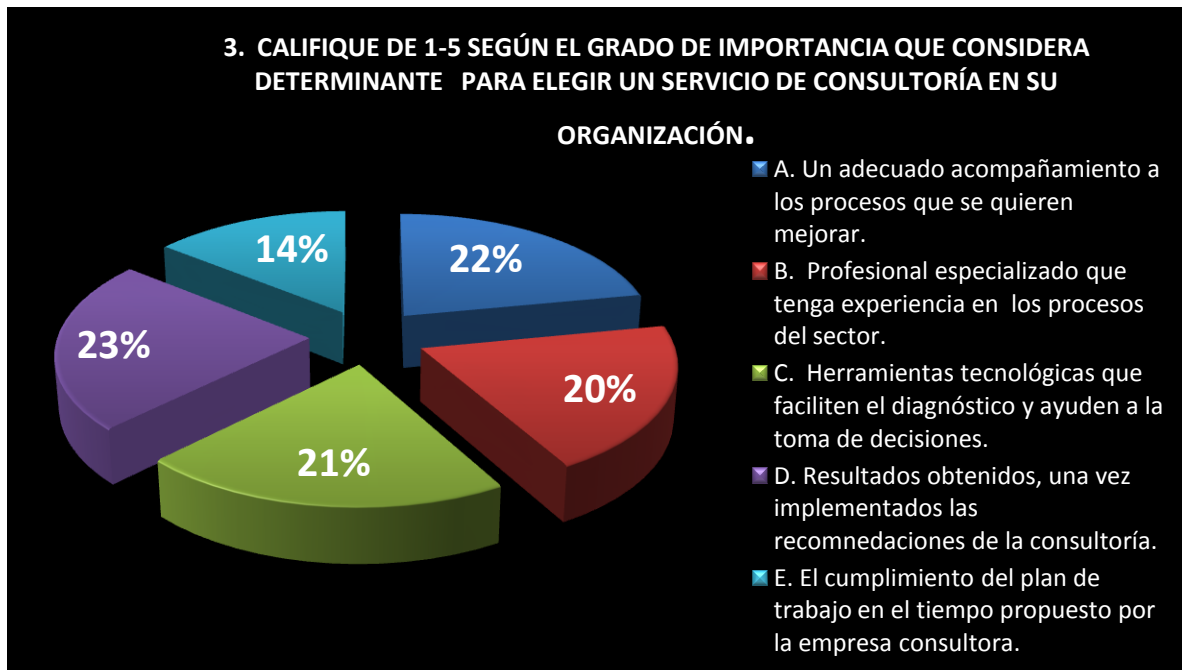


Ilustración 19 Comparativo respuesta a la pregunta ¿Califique de 1-5 según el grado de importancia que considera determinante para elegir un servicio de consultoría en su organización?.

Fuente. Autoras

En esta pregunta se generó una calificación de 1-5 donde 1 era el puntaje mínimo y 5 el máximo, a la pregunta “CALIFIQUE DE 1-5 SEGÚN EL GRADO DE IMPORTANCIA QUE CONSIDERA DETERMINANTE PARA ELEGIR UN SERVICIO DE CONSULTORÍA EN SU ORGANIZACIÓN”. Cada empresa generaba un grado de importancia a cada opción, para dicha pregunta el mayor grado de importancia es la opción D. El 23% de las empresas encuestadas contestó que lo más determinante para contratar servicio de consultoría es la evidencia de los resultados obtenidos, una vez implementadas las recomendaciones de la consultoría, y en segundo lugar con un 22% hace evidenciar que a los clientes potenciales les gustaría que las empresas consultoras realicen un adecuado acompañamiento a los procesos que



se quieren mejorar, debido a ello en la propuesta de valor se considerará estos dos aspectos como primordiales.

Por otra parte el 21% de las empresa contestó que era importante un adecuado soporte de herramientas tecnológicas que faciliten que el diagnostico de los procesos se desarrolle y ayude a la toma de decisiones. Las dos últimas opciones son para la opción Profesional especializado que tenga experiencia en los procesos del sector con 20% lo cual indica que las empresas también se guían por profesionales especializados que manejen el tema, hace generar credibilidad y con un 14%. El cumplimiento del plan de trabajo en el tiempo propuesto por la empresa consultora.

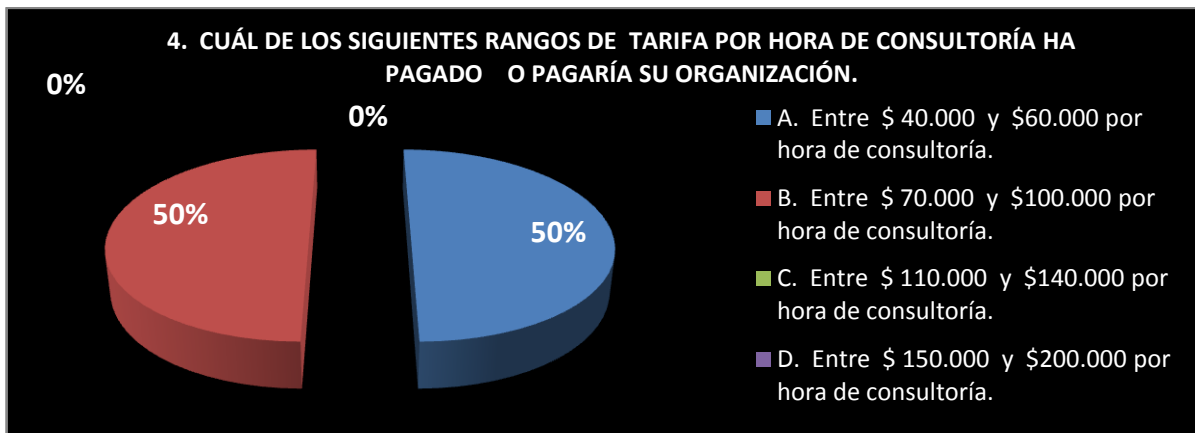


Ilustración 20 Comparativo respuesta a la pregunta ¿Cuál de los siguientes rangos de tarifa por hora de consultoría ha pagado o pagaría su organización?

Fuente. Autoras

Para determinar cuanto las empresas han pagado están dispuestas a pagar se planteo la siguiente pregunta: “CUÁL DE LOS SIGUIENTES RANGOS DE TARIFA POR HORA DE CONSULTORÍA HA PAGADO O PAGARÍA SU ORGANIZACIÓN” de las cuales del 100% de las empresas encuestadas el porcentaje se fracciono de la siguiente manera el 50%



para la opción; Entre \$ 40.000 y \$60.000 por hora de consultoría y el otro 50% para la opción Entre \$ 70.000 y \$100.000 por hora de consultoría. Eso indica que las empresas han pagado consultorías que no superan \$100.000 por hora.

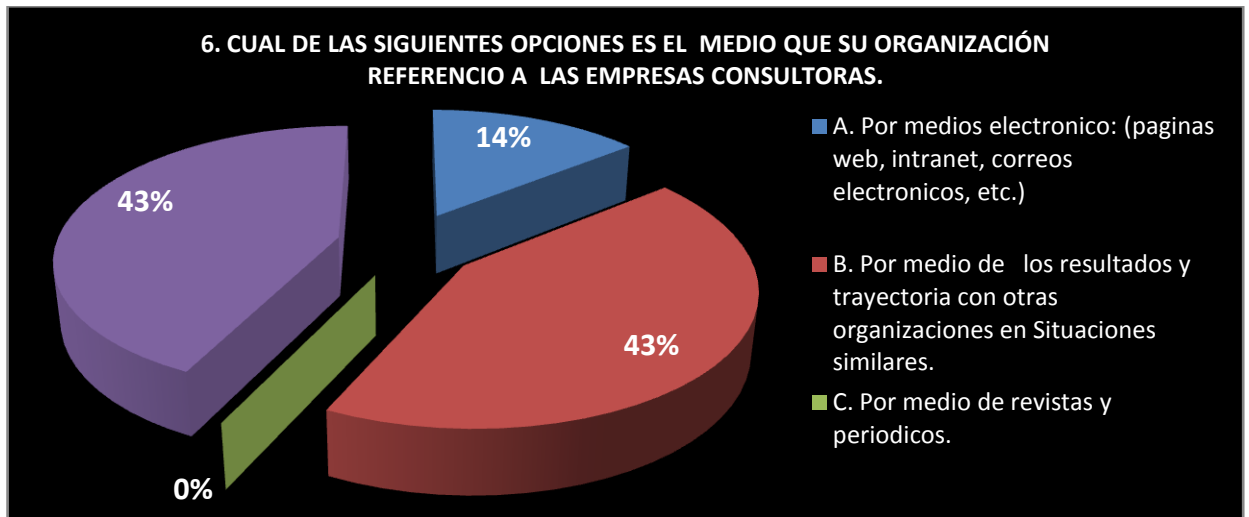


Ilustración 21 Comparativo respuesta a la pregunta ¿Cuál de las siguientes opciones es el medio que su organización referenció a las empresas consultoras?

Fuente. Autoras

Para terminar la encuesta se plantea la siguiente pregunta “CUAL DE LAS SIGUIENTES OPCIONES ES EL MEDIO QUE SU ORGANIZACIÓN REFERENCIÓ A LAS EMPRESAS CONSULTORAS” con una igualdad de un 43% para la opción; Por medio de los resultados y trayectoria con otras organizaciones en Situaciones similares, y la opción Por medio de recomendaciones de conocidos, se evidencia que las empresas prefieren empresas consultoras que han obtenido buenos resultados, trayectoria con otras organizaciones y por medio de recomendaciones de conocidos, eso fortalece la credibilidad y genera una estrategia fuerte de voz a voz que utilizan este tipo de empresas que ofrecen servicio, estrategia que optimiza quiere abarcar y fortalecer, con un 14% Por medios electrónicos: (paginas web, intranet, correos



electrónicos, etc.). Los medios electrónicos ejercen algún grado de persuasión a las organizaciones que así lo requieren.



5 PLAN DE NEGOCIOS

De acuerdo al capítulo 3.1 PLAN DE NEGOCIOS, se estructuró el siguiente plan de negocios para la creación de la empresa OPTIMIZA:

5.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.1.1 Definición de objetivos del negocio

Se han definido los siguientes objetivos del negocio, los cuales permitirán proyectar a optimiza hacia donde quiere llegar, estos objetivos están ajustados de acuerdo a la proyección de ventas definida en el capítulo 4.3 “Proyección de venta”.

5.1.1.1 Corto Plazo

Optimiza se dará a conocer en el sector de Palma Africana como una empresa consultora que ofrece a sus clientes la oportunidad de incrementar la competitividad nacional e incursionar en mercados internacionales mediante la optimización de los procesos del negocio, basada en los principales estándares internacionales. En el primer año se demostrará la capacidad mediante la ejecución exitosa de al menos tres contratos que proyectamos sea con empresas del sector palmicultor. Para el primer año la proyección de ventas anual será de 252 millones de pesos.

5.1.1.2 Mediano Plazo

Obtener el reconocimiento y prestigio en el sector de Palma Africana, destacándose por la seriedad, calidad y excelentes resultados en la prestación del Servicio. En dos años Optimiza tendrá como principales clientes, por lo menos 5 de las principales empresas del sector de Palma Africana.



El crecimiento en el segundo año será del 73% con una proyección de ventas anuales de 437 millones de pesos.

5.1.1.3 Largo Plazo

Al finalizar el tercer año, Optimiza gozará de gran prestigio por la calidad y confiabilidad de los servicios prestados; en el sector de Palma Africana en Colombia Optimiza tendrá al menos 7 clientes importantes del sector.

El crecimiento en el segundo año será del 50% con una proyección de ventas anuales de 636 millones de pesos.

5.1.2 Análisis del sector

De acuerdo a lo que se evidenció en el marco contextual en el análisis del sector y el estado actual de la economía colombiana, existen tres factores a nivel nacional que contribuyen a la idea de negocio del presente trabajo, el primero es la aprobación reciente del TLC, se requiere que las empresas tengan un perfil competitivo de talla internacional; el segundo, la promoción de los sectores de transformación productiva por parte del gobierno, al establecerse un plan de trabajo para el sector con compromisos establecidos esto hace que haya mayor compromiso de los empresarios a la promoción de su sector con las mejores prácticas del mercado, y el tercero es el momento económico por el que pasa el país, en términos generales el país en los próximos años tendrá un crecimiento positivo; por lo que todo esto demuestra que existen oportunidades para que las empresa se logren alinear a los objetivos nacionales y de esta forma logren también un crecimiento en el mercado y la optimización de procesos es una estrategia que apuntará a que las empresas sean más competitivas (COMPETITIVIDAD, 2011); La optimización de sus procesos productivos, acompañada de los sistemas de información más apropiados constituye



factores críticos de éxito para el desarrollo y permanencia en el mercado y para lograr tener una competitividad de talla mundial.

5.1.3 Análisis de Mercado

El mercado objetivo, es decir los consumidores de los servicios que ofrece OPTIMIZA serán aquellas organizaciones, que hagan parte de los sectores de transformación productiva específicamente las empresas que hacen parte del sector del aceite de palma en los primeros años, ya que según la descripción del sector vista en el capítulo 3.2.1 Análisis del consumidor, se estima un crecimiento del sector palmicultor de un 80% en los próximos 4 años, siendo superior al crecimiento estimado nacional; el 25% de sus ventas en el último año fueron para exportación.

Geográficamente Optimiza se concentrará a ofrecer los servicios a las empresas ubicadas en la zona oriental del país, es decir al 37% del sector palmicultor colombiano; en cantidad según la consulta realizada del sector serían 65 empresas (ver Anexo 1).

A largo plazo el consumidor de optimiza será aquellas empresas que hacen parte de cualquier sector de transformación productiva y que requieran estandarizar sus procesos y cumplir con la regulación de las normas internacionales y que para ello requieran optimizar sus procesos.

5.1.4 Análisis de la competencia

En capítulo 4.3 CONSULTORÍA EN COLOMBIA, se puede evidenciar que la consultoría está tomando mucha fuerza en el país, y el crecimiento de este sector se percibe como una fuente importante de desarrollo y cambio en el país, dado que contribuye al crecimiento del nivel gerencial de los empresarios. De acuerdo a los resultados de las encuestas a la competencia



descritas en el capítulo 4.5.5 Análisis de la competencia Las empresas de consultoría son por lo general empresas pymes, en Bogotá existen 62 empresas que ofrecen consultoría y asesorías empresariales en optimización de procesos y/o asesoramiento en sistemas de información; de la muestra que se tomó para entrevistar solo el 25% prestaban servicios a empresas agroindustriales.

Como conclusión del análisis de la competencia descrito en el capítulo 4.5.5.4.5 Análisis de la competencia se puede evidenciar que existe un mercado de empresas consultoras, que ofrecen servicios similares al que ofrece OPTIMIZA, es decir la consultoría para la optimización de procesos, pero son muy pocas las que ofrecen este servicio a la par de la optimización de los sistemas de información; por otra parte se evidenció que dentro de los factores críticos de éxito que resaltan, está la experiencia en el mercado, pero se encontró también que les falta formación, es decir consultores especializados.

5.2 ESTRATEGIAS DEL MERCADO

5.2.1 Concepto del Producto ó Servicio

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio de mercado, el cual permitió identificar las necesidades del mercado y el enfoque actual de la competencia, se pudo llegar al planteamiento del modelo de negocios el cual se describe de la siguiente forma:

5.2.1.1 Negocio

“Vender conocimiento, acompañamiento y apoyo para mejorar la productividad y desarrollo de la organización, basándonos en la optimización de procesos y sistemas de información”.

MISION



Ofrecer a sus clientes la oportunidad de incrementar la competitividad a nivel nacional e incursionar en nuevos mercados internacionales mediante la optimización de los procesos del negocio e identificación de necesidades de sistemas de Información, basada en los principales estándares internacionales.

VISION

Para el 2014 Optimiza será una organización exitosa, reconocida en el sector de producción de Palma Africana y Cosméticos como una organización líder en la optimización de procesos, mediante un portafolio de servicios que responda a las necesidades del mercado.

5.2.2 Descripción De La Propuesta De Valor

Se han definido los siguientes aspectos que conforman la propuesta de valor de OPTIMIZA, con el fin de generar fidelidad y satisfacción a los clientes:

5.2.2.1 Optimización de procesos alineado al direccionamiento estratégico

OPTIMIZA en su diagnostico identificará la estrategia del cliente, con el fin de que al momento de analizar las oportunidades de optimización de procesos, estos estén alineados a la estrategia; la prioridad de los procesos a optimizar, tendrán que estar muy relacionados con el aporte y desarrollo de la estrategia.

5.2.2.2 Generación de confianza y credibilidad al comparar los resultados de los procesos antes y después de la implementación de las recomendaciones que se den

Al Optimiza compararse con la competencia (ver 4.5.5 Análisis de la competencia) se evidenció la necesidad de generar confianza, esto para contrarrestar en un inicio la falta de experiencia de la empresa; por ello y para garantizar al cliente el compromiso hacia la optimización efectiva de sus



procesos, se ha definido como estrategia que antes de optimizar un proceso, se identificará los parámetros con los que se mide su resultado, se medirá dichos parámetros antes de iniciar la implementación de las recomendaciones de OPTIMIZA, y una vez se hayan implementado, se compararán dichos resultados y se demostrará la efectividad en la consultoría recibida. Por otra parte en las encuestas realizadas a los clientes potenciales, estos definieron como factor de mayor importancia al escoger una consultoría la evidencia en la obtención de resultados (ver capítulo 4.5.6 Análisis de cliente), por lo que esta estrategia iría acorde a la necesidad del cliente.

5.2.2.3 Acompañamiento continuo durante la implementación de las recomendaciones hasta la generación de valor al cliente

Para asegurar que se den los resultados que se esperan en la optimización de procesos, OPTIMIZA realizará acompañamiento continuo en la implementación de las recomendaciones, de esta forma el cliente no recibirá un entregable que quede en una carpeta dejándole solo a él la responsabilidad de la toma de acciones que se definan, sino que existirá un apoyo externo permanente hasta la estabilización de sus procesos. Este acompañamiento servirá también para ir conociendo y determinando cuales son las mejores prácticas del mercado, lo cual conllevará a la siguiente parte de la propuesta de valor.

5.2.2.4 Optimización de procesos de negocio basados en las mejores prácticas de la industria

En el capítulo 4.5.4 Análisis Dofa, se menciona la promoción de los sectores de transformación productiva por parte del gobierno para que estos se conviertan en sectores de talla internacional. Por lo que el reto de optimizar los procesos para el sector palmicultor es alto y en la medida en que Optimiza vaya adquiriendo experiencia, se irá identificando las mejores



prácticas de la industria, lo que conllevará a que la consultoría pueda destacarse por este factor, esto generará confianza y fidelidad.

Identificación asertiva de las necesidades de sistemas de información de las organizaciones, y recomendación del proveedor más idóneo para la implementación de los proyectos de sistemas de información requeridos. En el capítulo 3.10 Sistemas de Información., se menciona que la mayoría de empresas colombianas cuentan con sistemas de información, los cuales han ido vinculando con el desarrollo de sus procesos; por otra parte en las encuestas a clientes y a la competencia, se evidencia como la asesoría en sistemas de información y en optimización de procesos se han requerido de la misma forma; si se ofrece este servicio de forma integrada, las empresas clientes reducirán los reprocesos en aplicación de implementaciones de forma desarticulada.

5.2.2 Estrategias De distribución

5.2.2.1 Punto De Venta

OPTIMIZA pretende ubicarse en la zona donde se encuentran las principales oficinas administrativas de las empresas palmicultoras del país según la encuesta realizada en el análisis del cliente (ver capítulo 4.5.6 Análisis de cliente), se encontró que la mayoría de empresas de palma africana, se encuentran en el nororiente de la ciudad. Por lo que el lugar estimado para ubicarnos será en una oficina en el centro empresarial “World Trade Center”, debido a que esta ubicación puede constituirse una ventaja competitiva por la cercanía con clientes potenciales.

Por ser el “World Trade Center” un centro empresarial, se contará con fácil acceso a muchos clientes potenciales. Adicionalmente esta ubicación brindará mayor seguridad y



confiabilidad a los clientes; la desventaja serán los altos costos de arrendamiento y de administración.

5.2.3 Estrategias de Precio

El precio definido por OPTIMIZA se obtuvo de acuerdo a los resultados de las encuestas para el análisis de la competencia (ver capítulo 4.5.5 Análisis de la competencia) y las encuestas para el análisis de los clientes potenciales (ver capítulo 4.5.6 Análisis de cliente). El valor definido para el 2012 es de \$70.000 por hora de consultoría y este precio irá aumentando cada año de acuerdo al IPC.

Cada proyecto de optimización de procesos y de sistemas de información estará constituido por un paquete de horas. El valor del proyecto será el total de las horas por el valor por hora de consultoría.

Un precio al alcance de los clientes potenciales será uno de los factores que generará fidelidad de los clientes y permitirá facilitar la negociación con los clientes (ver capítulo 4.5.2.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores).

5.2.4 Estrategias de promoción

5.2.4.1 Diferenciación del producto

Para mantener una diferenciación del servicio prestado por Optimiza y para contrarrestar la amenaza de nuevos competidores (ver capítulo 4.5.2.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores) Optimiza tomará como estrategia la diferenciación del producto, mediante lo definido en la propuesta de valor (descrito en el capítulo 5.2.1 Concepto del Producto ó Servicio), para cuando los competidores hayan detectado el océano azul que detecto Optimiza, las



estrategias de Optimiza estarán enfocadas a la economía de escala, es decir, las buenas prácticas aplicadas para la optimización de procesos en un mismo sector, se podrían firmar convenios para aplicar optimización de procesos a varias empresas del mismo sector con un menor precio. Para aquel entonces las necesidades de optimización de sistemas de información del sector también serían detectadas de manera común y se tendría la experiencia para recomendar las mejores soluciones en sistemas de información de acuerdo a la experiencia con las empresas con las que se inició.

5.2.4.2 Participación en Ferias y en eventos del gremio.

Las creadoras de Optimiza estarán visitando ferias empresariales y debido a la influencia que tiene el gremio palmicultor (ver capítulo 4.5.4 Análisis Dofa) Optimiza participará en eventos de los gremios del sector.

5.2.4.3 Diagnóstico inicial gratis.

Para contrarrestar las barreras de entrada (ver capítulo 4.5.2 Fuerzas De Porter), La estrategia para acercarnos a las empresas será la de ofrecer un diagnóstico inicial gratis, la cual consistirá en visitar la empresa realizar una encuesta y presentar un informe de las necesidades en procesos y oportunidades de mejora que tendría la compañía, esto sin ningún costo, al momento de presentar el informe de la encuesta se explicará al empresario las soluciones que la compañía tiene para tal fin. De esta manera se comenzará a capturar clientes y ganar lealtad de parte de ellos.

5.2.5 Estrategias de comunicación

El tipo de publicidad que se defina será fundamental para dar a conocer a la compañía y la propuesta de valor, las siguientes estrategias están enfocadas a eliminar las barreras de entrada,



para que Optimiza se de a conocer a los clientes potenciales, y para contrarrestar las amenazas de ingreso de productos sustitutos (ver capítulo 4.5.2.2 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.) ya que se requiere que el cliente tenga muy claro los servicios que Optimiza ofrece y de rivalidad entre los competidores (4.5.2.5 La rivalidad entre los competidores., ya que si el cliente tiene publicidad y conoce a Optimiza será más fácil comparar con los competidores e identificar las ventajas de lo que Optimiza ofrece:

5.2.5.1 Pagina web

Optimiza tendrá una página web www.OPTIMIZAPROCESS.COM, donde se colgará información que les sirva a las empresas sobre optimización de procesos y los sectores de transformación productiva encontrarán información especializada, para ello deberán registrarse en la página y allí se obtendrán sus datos para que Optimiza se acerque más a dicho cliente potencial.

5.2.5.2 Publicidad POP

Por otra parte al estar tan cerca de los eventos del gremio, se estará entregando publicidad de la compañía, tarjetas de presentación y se requerirán poster para publicar en dichas entidades.

5.2.5.3 Revista del gremio

Adicionalmente se buscará espacio en revistas del gremio. En dicha publicidad tanto en la página web como en la revista se presentará las ventajas y estudios de caso de empresas exitosas con la optimización de los procesos teniendo en cuenta la adecuación de sus sistemas de información.



5.2.5.4 Participación en redes sociales

Optimiza hará parte de las redes sociales relacionadas con procesos, sistemas de información, estrategia, etc. A los cuales se les dará a conocer la efectividad de la estandarización de los procesos y las ventajas de la optimización de sus procesos.

5.2.5.5 Alianzas estratégicas

Optimiza generará alianzas con entidades relacionadas con las iniciativas del plan de negocios de los sectores de transformación productiva, para ello Optimiza participará en las reuniones de los gremios; y se ofrecerá charlas inicialmente gratuitas sobre las necesidades de la optimización de procesos y de los sistemas de información para la competitividad en el mercado global.

5.2.6 Presupuesto de la Mezcla del mercado

Los costos estimados en los que la empresa incurrirá anualmente para cumplir las estrategias antes descritas se definen a continuación:

Tabla 4. Presupuesto de la Mezcla de Mercado

PUBLICIDAD	CANT. AÑO	VR. ESTIM POR UNIDAD	AÑO1	AÑO2	AÑO3
Brochure	400	\$ 2,000	\$ 800,000	\$ 832,000	\$ 865,280
Poster	2	\$ 200,000	\$ 400,000	\$ 416,000	\$ 432,640
Tarjetas de presentación	600	\$ 300	\$ 180,000	\$ 187,200	\$ 194,688
Inscripción en ferias y actividades del gremio con costo	12	\$ 400,000	\$ 3,000,000	\$ 3,120,000	\$ 3,244,800
Viaticos Visitas comerciales	NA	NA	\$ 8,000,000	\$ 8,320,000	\$ 8,652,800
Diseño Pagina Web	1	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,080,000	\$ 2,163,200
Host Pagina Web	1	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 520,000	\$ 540,800
Publicación en revistas del gremio	4	\$ 500,000	\$ 2,000,000	\$ 2,080,000	\$ 2,163,200



			\$ 16,880,000	\$ 17,555,200	\$ 18,257,408
--	--	--	---------------	---------------	---------------

FUENTE: Autoras

Las cantidades se estimaron partiendo de las estrategias de mercadeo definidas en el capítulo 5.1.3 Análisis de Mercado, los valores se determinaron a partir de cotizaciones realizadas con una o dos empresas que prestan dichos servicios.

5.2.7 Estrategias de aprovisionamiento

En el marco contextual al analizar las fuerzas de Porter, se evidenciaba que los profesionales que se contraten podrían apropiarse del mercado de forma independiente, y de acuerdo a su experiencia podrían definir tarifas para sus servicios que estuvieran por encima de lo estimado, por lo que como estrategia para contrarrestar estos dos aspectos se determinaron las siguientes:

5.2.7.1 Imagen de la compañía

La empresa mantendrá una imagen que la destaque por ofrecer las mejores condiciones de consultoría en el mercado, en la medida en que la imagen de Optimiza sea reconocida en el mercado, los clientes solicitarán de los servicios de Optimiza como empresa y no a los profesionales independientemente, por otra parte los profesionales para ganar experiencia considerarán como oportunidad trabajar en una empresa con una imagen reconocida.

5.2.7.2 Desarrollo de competencias del personal

Se ofrecerá incentivos para que el personal de Optimiza aparte de ver el factor salarial como motivación, vea temas como el desarrollo de competencias mediante capacitaciones internas para cerrar las brechas que tengan y de esta forma vayan creciendo como profesionales dentro de la organización. Esta estrategia aportará también al factor crítico de éxito evaluado en



la matriz de perfil competitivo en el capítulo 4.5.3 Matriz Del Perfil Competitivo sobre la experiencia y competencias de los profesionales y aportará a la necesidad descrita por los clientes en la encuesta realizada a los clientes potenciales.

5.2.8 Matriz Rice

Para definir el modelo de negocio se utilizará como herramienta la Matriz RICE de acuerdo a lo descrito en el capítulo 3.4 Matriz RICE. A continuación se presenta la matriz RICE, mediante la cual representa los factores diferenciadores de Optimiza en relación al resto de empresas de consultoría de la competencia.

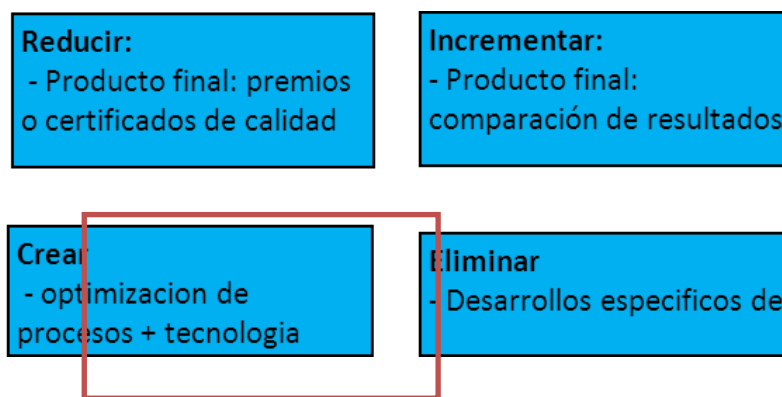


Ilustración 22. Matriz Rice.

FUENTE: LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL, W Chan Kim / René Mauborgne, Verticales de Bolsillo(05-05-2012)
RECUPERADO DE http://www.yesmf.com/noprottegida/2005/noviembre/08_estrategia.htm

- **REDUCIR:** se minimizarán el enfoque hacia los premios o certificados de calidad.
- **INCREMENTAR:** se propenderá por incrementar la comparación de resultados por medios de un antes y después de aplicar la metodología de optimización de procesos con enfoque de sistemas de información adecuados a la necesidad del negocio del cliente.
- **CREAR:** la metodología adecuada para cada negocio, basada en la optimización de procesos y sistemas de información adecuados.



- **ELIMINAR:** desarrollo específico de procesos innecesarios en la organización.

5.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

Para definir la proyección de ventas se tuvo en cuenta las siguientes premisas:

5.3.1 Factor unitario

De acuerdo a lo que se evidencio en las encuestas realizadas, el precio de la consultoría se mide normalmente por horas, por lo que se establece que en Optimiza el factor unitario sea también en horas.

5.3.2 Precio

De acuerdo a la estrategia de precio y según los resultados de las encuestas se definió un valor de hora de consultoría que se acerca a lo que han pagado las empresas cliente a quienes se les realizó la encuesta y lo que cobra la competencia.

5.3.3 IPC

El IPC definido se determinó por el promedio histórico del comportamiento de los últimos cinco años.

5.3.4 No. De proyectos de consultoría estimados por año

Teniendo en cuenta los objetivos estimados en el plan de negocios, se estimaron como metas una cantidad de proyectos por año los cuales se conseguirán a partir de la aplicación de las estrategias y del desarrollo efectivo de la propuesta de valor.



5.3.5 Forma de pago

Los proyectos se dividirán en varias etapas, las cuales se describen en el plan de operaciones, cada etapa estará constituida por un número de horas, por lo que al finalizar una etapa se realizará un entregable el cual una vez aceptado por el cliente, se les facturará las horas utilizadas. El crédito máximo para el pago será de 30 días.

Tabla 5. Plan de Ventas Proyectado a 4 años.

PLAN DE VENTAS PROYECTADO A 4 AÑOS							
Año	No. de proyectos de consultoría	Horas por proyecto	IPC	Valor Hora de consultoría	Total de ingresos anuales	Distribución de ventas en los 4 años	Crecimiento de ventas
2012	3	1200	4%	\$ 70.000	\$ 252.000.000	12%	100%
2013	5	1200	4%	\$ 72.800	\$ 436.800.000	20%	73%
2014	7	1200	4%	\$ 75.712	\$ 635.980.800	29%	46%
2015	9	1200	4%	\$ 78.740	\$ 850.397.184	39%	34%

FUENTE: Autoras

5.4 PLAN DE OPERACIONES

5.4.1 Descripción del Proceso

Cada equipo de proyecto estará conformado por el mejor grupo inter disciplinario mediante el cual se prestará el servicio de optimización del proceso objeto del contrato.

Las actividades que se desarrollarán en el proceso operativo son las siguientes:

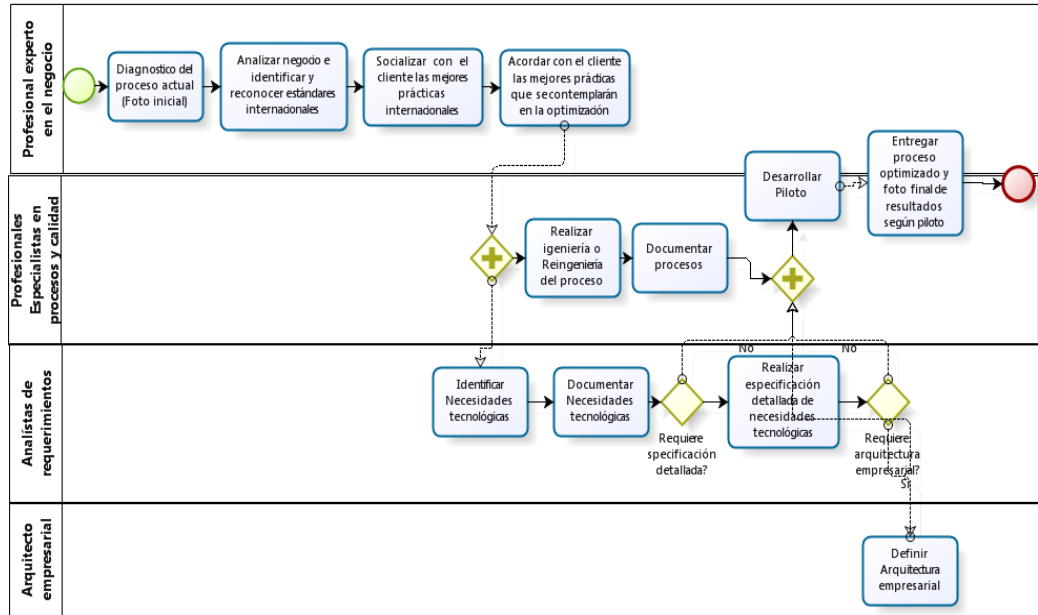


Ilustración 23. Descripción del Proceso.

FUENTE: DIAGRAMA DE FLUJO, Wikipedia, (05/2012) recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo.

5.4.1.1 Diagnóstico del proceso actual

Mediante el análisis del proceso inicial, otra documentación proporcionada por el cliente y reuniones de entendimiento, el Profesional experto en el negocio, realizará un diagnóstico del estado inicial del proceso que requiere ser optimizado, generando un informe con los resultados obtenidos y un plan de ejecución del proyecto.

5.4.1.2 Analizar negocio e identificar estándares internacionales aplicables

Entre las actividades iniciales de la consultoría se encuentra el análisis e identificación del negocio y de los estándares internacionales aplicables. La optimización de procesos del negocio será realizada de acuerdo al conocimiento de las personas expertas en el negocio que hará parte del equipo de cada proyecto que se desarrolle en “Optimiza”. Los recursos seleccionados deberán



tener experiencia en el proceso de negocio, y mediante conocimiento previo o investigación, estarán en capacidad de generar las mejores recomendaciones.

5.4.1.3 Acordar con el cliente las mejores prácticas que se contemplarán en la optimización

De común acuerdo con el cliente se debe decidir cuáles de los estándares de la industria serán acogidos por la organización, los cuales se verán reflejados en la optimización del proceso.

5.4.1.4 Realizar ingeniería o re-ingeniería del proceso

Los profesionales Expertos en Procesos y calidad, quienes se encargaran de diseñar y documentar los procesos de la organización realizarán una ingeniería o re ingeniería de procesos. Para esta optimización se podrán en práctica los estándares del mercado tales como BPMN y la aplicación de las prácticas de 6 Sigma.

5.4.1.5 Documentar procesos

Los profesionales Expertos en Procesos y calidad documentarán los procesos del negocio.

5.4.1.6 Identificar y documentar necesidades de sistemas de información Realizar especificación detallada de necesidades tecnológicas

Después de poner de definir y optimizar los procesos objeto del contrato, los analistas de requerimientos deberán identificar, las necesidades y requerimientos y casos de uso, de ser necesario y acordado con el cliente. El objetivo es priorizar las necesidades tecnológicas identificadas para realizar el análisis detallado de funcionalidades requeridas (Casos de Uso).

5.4.1.7 Definir arquitectura empresarial

Entre los servicios prestados por la organización se encuentra la definición de la arquitectura empresarial. El arquitecto de empresarial tiene la responsabilidad de describir los



componentes de una organización de forma integral garantizando la interacción de manera armónica entre la infraestructura tecnológica y la organización, siempre orientada a la satisfacción del cliente y alineada con los objetivos de negocio.

5.4.1.8 Desarrollar Piloto

Entre los valores agregados de la organización se encuentra la aplicación del proceso optimizado, mediante la ejecución de una prueba piloto. El objetivo de este piloto es demostrar la efectividad del proceso redefinido.

Este piloto corresponde a un pequeño proyecto, por lo tanto tendrá una planeación, ejecución, seguimiento y cierre correspondiente, en cual Optimiza realizará un acompañamiento total.

5.4.1.9 Entregar proceso optimizado y foto final de resultados según piloto

El servicio finaliza con un diagnóstico final teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la prueba piloto.

5.4.2 Necesidades Y Requerimientos De Operación

Entre los requerimientos necesarios para la operación de la organización se encuentran los siguientes:

- Base de conocimiento de estándares internacionales del negocio: Inicialmente base de conocimiento del sector de producción de Aceite de Palma Africana.
- Software licenciado para el diseño de procesos de negocio
- Metodología de trabajo documentada: Procesos y Formatos.
- Página Web con publicación informativa de la organización



- Planeación estratégica de la organización.

5.5 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Para obtener el costo del servicio se partió de la unidad con la que se proyectó las ventas, es decir con las horas hombre utilizadas por proyecto; la forma de contratación de los profesionales que intervendrán en los proyectos será por prestación de servicios. En el primer año las fundadoras de la empresa estarán de tiempo completo y de acuerdo a las proyecciones de ventas descritas en el capítulo 5.3 PROYECCIÓN DE VENTAS se irá requiriendo más personas para atender los proyectos que vayan surgiendo en los siguientes años.

Tabla 6. Costos De Producción.

CARGO	Horas por proyecto	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
		Costo/hora	Cant. Proyectos	Costo Total	Costo/hora	Cant. Proyectos	Costo Total	Costo/hora	Cant. Proyectos	Costo Total
Profesional Experto del Negocio	200	\$ 39,063	3	\$ 23,437,500	\$ 40,625	5	\$ 40,625,000	\$ 42,250	7	\$ 59,150,000
Expertos en Procesos y calidad	300	\$ 27,344	3	\$ 24,609,375	\$ 28,438	5	\$ 42,656,250	\$ 29,575	7	\$ 62,107,500
Analistas de requerimientos	300	\$ 27,344	3	\$ 24,609,375	\$ 28,438	5	\$ 42,656,250	\$ 29,575	7	\$ 62,107,500
Director de Proyectos	100	\$ 27,344	3	\$ 8,203,125	\$ 28,438	5	\$ 14,218,750	\$ 29,575	7	\$ 20,702,500
Arquitecto empresarial	300	\$ 27,344	3	\$ 24,609,375	\$ 28,438	5	\$ 42,656,250	\$ 29,575	7	\$ 62,107,500
TOTAL	1200			\$ 105,468,750			\$ 182,812,500			\$ 266,175,000

FUENTE: Elaborada por Autoras del Plan de Negocios de Optimiza.

5.6 INFRAESTRUCTURA REQUERIDA

Optimiza debe contar con oficinas con ambiente acogedor, diseño interior acorde a la imagen corporativa. Se proyecta para el primer año 9 puestos de trabajo, para el segundo 20 puestos y para el tercer año 40 puestos, así:

- Escritorios,
- Sillas,
- Portátil: Procesador Core I5, disco duro de 350 G, memoria de 4G.



Tabla 7. Gastos de Inversión
INVERSIONES

ACTIVOS FIJOS REQUERIDOS	AÑO1	AÑO1	AÑO1
Puestos de trabajo	\$ 4,000,000	\$ 3,000,000	\$ 2,000,000
Sala de reunion	\$ 2,000,000		
Equipos de computo	\$ 4,200,000	\$ 3,900,000	\$ 2,600,000
	\$ 10,200,000	\$ 6,900,000	\$ 4,600,000

FUENTE: Elaborada por Autoras del Plan de Negocios de Optimiza.

El siguiente es el mapa de distribución de los puestos de trabajo en la oficina de Optimiza

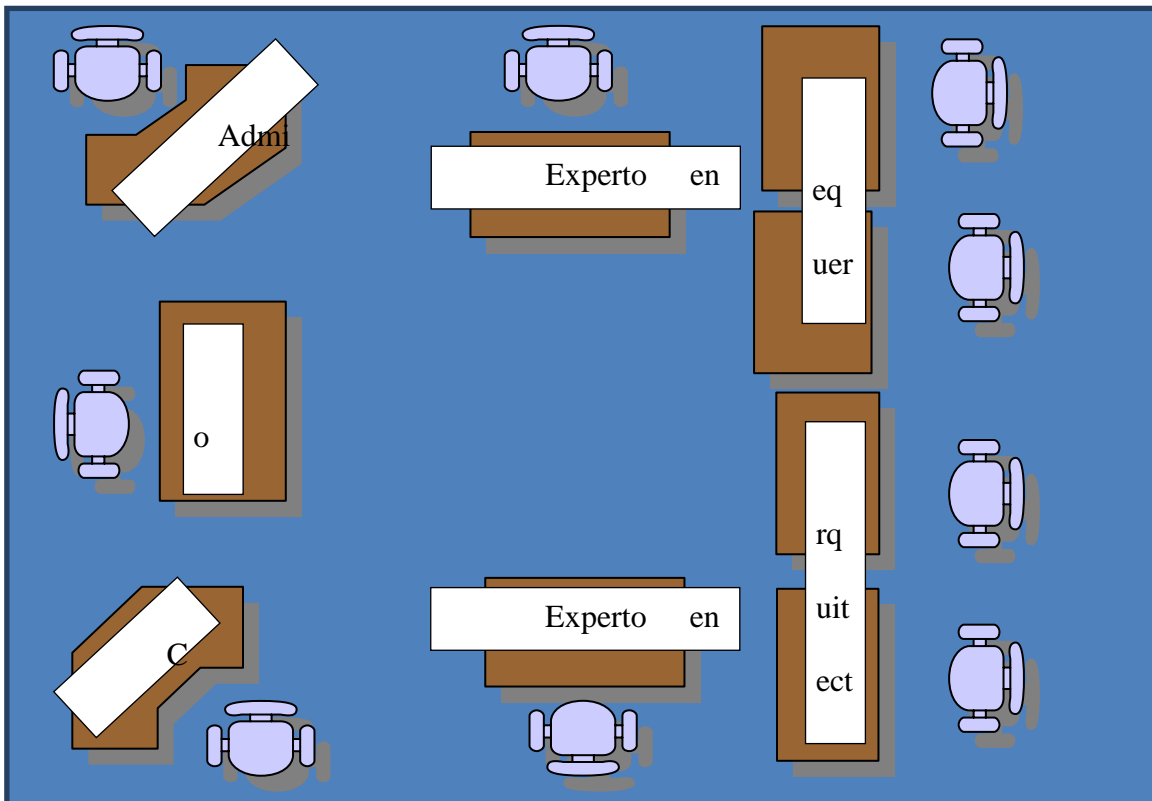


Ilustración 24. Mapa de Distribución
Fuente. Autoras



5.7 ORGANIZACIÓN

5.7.1 Estructura Organizacional Inicial

5.7.1.1 Organigrama Inicial

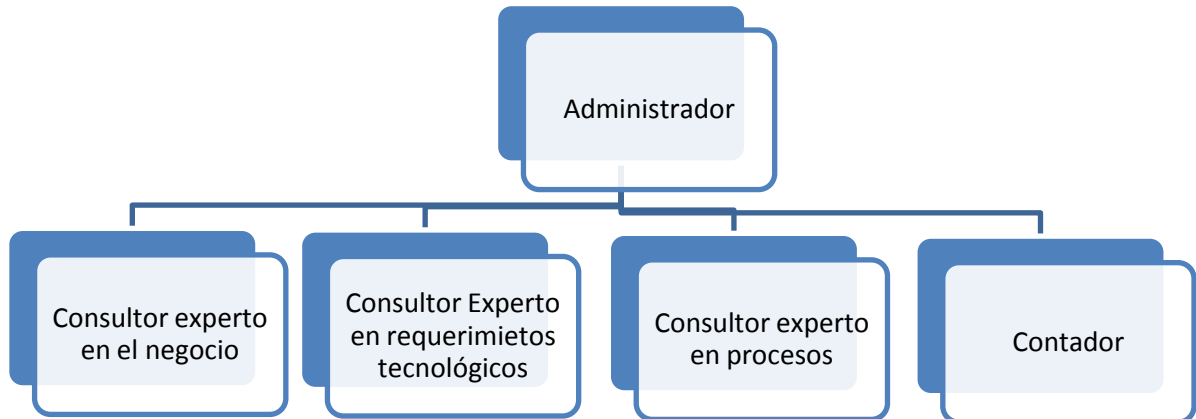


Ilustración 25. Organigrama Inicial.

FUENTE: Elaborada por Autoras del Plan de Negocios de Optimiza.

En el primer año, los mismos consultores y el administrador realizarán las labores comerciales y de gerencia de proyectos.



5.7.1.2 Organigrama Proyecto

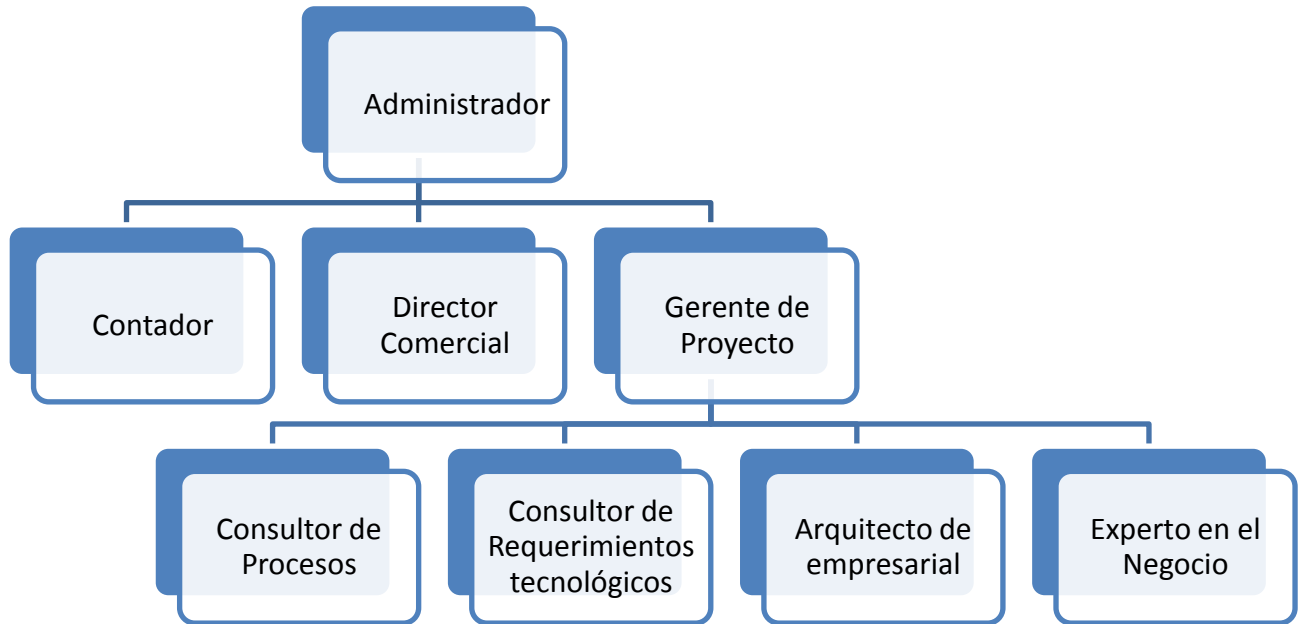


Ilustración 26. Organigrama Proyecto.

FUENTE: Elaborada por Autoras del Plan de Negocios de Optimiza.



5.7.2 PERFILES Y FUNCIONES

5.7.2.1 Roles De Gestión Y Mercadeo

- Administrador: Responsable de la gestión administrativa y financiera de la organización, planeación, estrategia y de las principales decisiones de la organización, así como del control organizacional y de planeación,
- Contador: Responsable de la contabilidad de la organización y generación de balances y reportes del estado financiero de la empresa,
- Comercial: Responsable de la gestión comercial en los sectores en los que se encuentra proyectada la organización. Es el responsable de ayudar a la empresa a establecer un proceso constante de generación, captación y calificación de clientes potenciales.

5.7.2.2 Roles Requeridos En Los Proyectos

- Gerente de Proyecto: Planear, gestionar y asignar recursos, formar prioridades, coordinar interacciones con clientes y mantener centrado al equipo del proyecto. El líder de proyectos también establece un conjunto de prácticas que garantizan la integridad y la calidad de los productos de trabajo del proyecto,
- Profesional Experto del Negocio: Responsable de realizar el diagnóstico inicial de los procesos de negocio para los que se hayan contratado. Es el responsable de identificar las prácticas de negocio actuales y diseñar las mejores prácticas basados en su experiencia y en los estándares de mercado. Los recursos seleccionados deberán tener experiencia en el proceso de negocio, y mediante conocimiento previo o investigación, estarán en capacidad de generar las mejores recomendaciones,



OPTIMIZA

- Expertos en Procesos y calidad: Diseñar y documentar los procesos de la organización. Para esta optimización se podrán en práctica los estándares del mercado tales como BPMN y la aplicación de las prácticas de 6 Sigma,
- Analistas de requerimientos: Los analistas de requerimientos deberán identificar, las necesidades y requerimientos y casos de uso, de ser necesario y acordado con el cliente. El objetivo es priorizar las necesidades tecnológicas identificadas para realizar el análisis detallado de funcionalidades requeridas (Casos de Uso),
- Arquitecto empresarial: Es el responsable de identificar las prácticas de negocio actuales y diseñar las mejores prácticas basados en su experiencia y en los estándares de mercado.

En la tabla se describe el equipo emprendedor con la descripción de su perfil y se define el rol que tendría en Optimiza:

Tabla 8 Equipo Emprendedor.

NOMBRE	PROFESIÓN	CAMPO DE EXPERIENCIA	ROL EN LA NUEVA EMPRESA
Liz Rodríguez	Ingeniera de Producción	Empresas del sector de Palma Africana	Administrador y Consultor
Karen Rodríguez	Ingeniera de Sistemas	Empresas de tecnología y sistemas de información	Consultor y Comercial
Erika Vásquez	Administradora Deportiva	Empresas del sector deportivo	Consultor y Comercial

Fuente. Autoras

5.7.3 Aspectos Legales

5.7.3.1 Tipo de figura jurídica

La organización se constituirá como una Sociedad de acciones Simplificadas (SAS).



La decisión que llevó a las autoras a tomar esta decisión se debe a que la constitución de este tipo de sociedad es mucho más ágil que las demás. Mediante la ley 1258 se creó este tipo de sociedad, a continuación se citan de forma resumida los 3 primeros artículos de dicha ley (Barrero, 2010).

- La sociedad por acciones simplificadas puede constituirse por un o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.
- La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el registro mercantil, dará lugar a una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- La sociedad por acciones simplificada es una sociedad que capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independiente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

5.7.4 Sistema De Contratación

La contratación se realizará por prestación de servicios para todos los profesionales y para la asistente administrativa será por contrato a termino indefinido.

5.7.5 Gastos Administrativos

5.7.5.1 Gastos de Puesta en Marcha

Debido a que la actividad de la empresa es prestación de servicios de consultoría empresarial, no se requieren registros, certificados, permisos, licencias o estudios para poner en



marcha la empresa; el único gasto que tendría la empresa es el de constitución ante cámara de comercio el cual por el monto de los activos iniciales tendría un valor máximo de \$130.000 pesos colombianos.

5.7.5.2 *Plantilla de personal*

Los siguientes son los pagos estimados del personal administrativo que requeriría la empresa para los primeros tres años, en el caso de la asistente administrativa se contrataría por medio tiempo a termino indefinido por los dos primeros años y en adelante se contrataría por tiempo completo, el valor estimado para dicho contrato incluye prestaciones sociales y dotación.

Tabla 9. Plantilla del Personal

CARGO	Costo/ hora	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
		Cantidad/ horas Año	Valor	Cantidad/ horas	Valor	Cantidad/ horas	Valor
Administrador	\$ 27,344	1536	\$ 42,000,000	1536	\$ 43,680,000	1536	\$ 43,680,000
Contador	\$ 15,625	288	\$ 4,500,000	288	\$ 4,680,000	461	\$ 7,488,000
Asistente Administrativa y Comercial	\$ 7,813	1152	\$ 9,000,000	1152	\$ 9,360,000	2304	\$ 18,720,000
TOTAL			\$ 55,500,000		\$ 57,720,000		\$ 69,888,000

FUENTE: Elaborada por Autoras del Plan de Negocios de Optimiza.

5.7.5.3 *Gastos Fijos Mensuales*

Los siguientes son los gastos fijos mensuales estimados; los gastos de arriendo servicio y administración se obtuvieron teniendo en cuenta la ubicación de la oficina según el capítulo 5.2.2.1 Punto De Venta.

Tabla 10. Gastos Fijos Mensuales.



GASTOS ANUALES DE	Vr. Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Arriendo	\$ 1.360.000	\$ 16.320.000	\$ 16.972.800	\$ 17.651.712
Servicios	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.489.600
Administración edificio	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.489.600
Papelera	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960
Aseo y cafetería	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960
Mensajería y gastos legales	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960
Mantenimiento computadoras	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960
TOTAL		\$ 30.720.000	\$ 31.948.800	\$ 33.226.752

FUENTE: Elaborada por Autoras del Plan de Negocios de Optimiza.

5.7.5.4 Activos fijos requeridos

Los siguientes son los activos fijos requeridos para dar apertura a la oficina de la compañía:

Tabla 11. Activos Fijos Requeridos

ACTIVOS FIJOS REQUERIDOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Puestos de trabajo	\$ 4.000.000	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000
sala de reunion	\$ 2.000.000	\$ -	\$ -
Equipos de computo	\$ 5.200.000	\$ 3.900.000	\$ 2.600.000
	\$ 11.200.000	\$ 6.900.000	\$ 4.600.000

FUENTE: Elaborada por Autoras del Plan de Negocios de Optimiza.

5.8 FINANZAS

5.8.1 Fuentes de Financiación

El siguiente es el aporte inicial de las emprendedoras para iniciar la empresa, todos los aportes son en efectivo, estos aportes se implementarán en la etapa de constitución de la empresa en el primer mes:

**Tabla 12. Primer Fuente de Financiación.**

CAPITAL	APORTE
KAREN RODRIGUEZ	\$ 10.000.000
ERIKA VASQUEZ	\$ 10.000.000
LIZ RODRIGUEZ	\$ 10.000.000

FUENTE: Elaborada por Autoras del Plan de Negocios de Optimiza.

Para obtener el resto del capital requerido, se tienen las siguientes alternativas:

Tabla 13. Segunda Fuente de Financiación

ENTIDAD BANCARIA	CREDITO	PLAZO	FORMA DE PAGO	TASA DE INTERES	VALOR	OBSERVACIONES
BANCO CAJA SOCIAL	DE TESORERIA	12 MESES	CUOTAS MENSUALES	16% E.A.	\$ 80.000.000	EL CREDITO SE TOMA POR EL PRIMER AÑO
BANCO CAJA SOCIAL	DE TESORERIA	6 MESES	CUOTAS MENSUALES	16% E.A.	\$ 60.000.000	EL CREDITO SE TOMA POR EL SEGUNDO SEMESTRE DEL PRIMER AÑO

FUENTE: Elaborada por Autoras del Plan de Negocios de Optimiza

5.9 ESTADOS FINANCIEROS

Se generó el estado de resultado teniendo en cuenta las ventas, los costos y gastos esperados en los primeros tres años, descritos en el presente capítulo. Según el flujo de caja (Ver anexo N° 7 Flujo de caja) es requerido ciento cuarenta millones de pesos (\$140.000.000), de crédito para financiar el capital de trabajo del primer año, debido a que en los primeros seis meses no se generarán ingresos. En el mismo año el crédito podrá pagarse en su mayoría, dejando para el segundo año el pago de las dos últimas cuotas.



En el estado de resultado (Ver anexo N°6 Estados de resultado) se evidencia que la utilidad después de impuestos a partir del séptimo mes es de 25% mensual.

Por otra parte la TIR del flujo operativo es del 77% al tercer año, es decir que se podría negociar con un inversionista externo la alternativa de financiar una parte del proyecto, para recuperar su inversión con un margen importante de rentabilidad al tercer año teniendo en cuenta la Tasa Interna de Retorno obtenida (Ver anexo N°8 Tasa interna de Retorno).

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede asegurar que de acuerdo a las estimaciones realizadas en la proyección de ingresos, costos y gastos, la idea de negocio es rentable.

5.10 PLAN DE PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

Las siguientes son las actividades que se deben realizar para constituir la empresa de forma legal ante las entidades externas, el tiempo estimado es menos de un mes:

Tabla 14. Plan De Puesta En Marcha de la Empresa

ACTIVIDAD PARA LA CONSTITUCION DE LA EMPRESA	ENTIDAD	RECURSOS REQUERIDOS	TIEMPO DE EJECUCION
1: Verificar la disponibilidad del nombre en la Cámara de Comercio.	Camara de comercio	NA	1 Día
2: Verificar código CIU	Camara de comercio	NA	1 Día
3: Incribir la sociedad y el establecimiento de comercio en el registro mercantil (en la Cámara de Comercio de Bogotá)	Camara de comercio	Costo de registro: \$120.000	1 Día
4: Obtener copia del Certificado de existencia y Representación Legal, en la Cámara de Comercio.	Camara de comercio	NA	1 Día
5: Obtener número de identificación tributaria (NIT) para impuestos del orden nacional.	DIAN	NA	1 Día
6: Abrir una cuenta bancaria y depositar la totalidad del capital social.	Bancos	NA	1 Día
7: Incribir libros de comercio ante la Cámara de Comercio.	Camara de comercio	NA	1 Día
8: Incribirse ante la Administración de Impuestos Distritales.	DIAN	NA	1 Día
9: Solicitar resolución para facturar	DIAN	NA	1 Día



OPTIMIZA

FUENTE: Elaborada por Autoras del Plan de Negocios de Optimiza.



6 CONCLUSIONES

Se evidenció que existe un mercado potencial en los sectores de transformación productiva, especialmente el sector palmicultor, el cual requiere de servicios de consultoría para optimizar sus procesos y sus sistemas de información, con el fin de que cumplan estándares internacionales y así logren la competitividad que está exigiendo el mercado, para aprovechar las oportunidades que allí se están generando. Se evidenció también que existe una competencia que es muy fuerte en experiencia, pero también se evidenció que si hay crecimiento del mercado hay espacio para nuevos competidores. Por otra parte de acuerdo al análisis del sector se definieron estrategias diferenciadoras para lograr superar la barrera de entrada y lograr la sostenibilidad en el mercado.

Se definió también el plan de operación, su organización y se definieron los recursos requeridos para la creación de la empresa y sostenibilidad para los tres primeros años. En las proyecciones de ventas, costos y gastos, se evidencia una utilidad promedio mensual del 25% después de impuestos y una TIR del flujo operativo en tres años del 77%, lo que aseguraría que la propuesta de negocio es rentable.

En términos generales se puede afirmar que el plan de negocios es viable, que generaría rentabilidad a quienes inviertan, que aportaría a lograr la competitividad de las empresas colombianas de los sectores de transformación productiva y permitiría a las autoras generar una fuente de ingresos propia.



7 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AGRICULTURA, M. D. (2012). *Plan de Desarrollo para cuatro sectores claves de la agroindustria de Colombia*. Obtenido de <https://www.mincomercio.gov.co/ptp/descargar.php?id=60717>
- Barrero, M. (2010). *Guia Practica Ley 1258 del 2008*. Obtenido de <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/gu%C3%ADa%20pr%C3%A1ctica%20CARTILLA%20S%20A%20S.pdf>
- Bustamante, M. (27 de Septiembre de 2011). *Gaceta Dental*. Obtenido de El plan estratégico empresarial y su implementación en la clínica dental: <http://www.gacetadental.com/noticia/9465/GESTI%C3%93N/plan-estrat%C3%A9gico-empresarial-implementaci%C3%B3n-cl%C3%ADnica-dental.html>
- Cano, J. (12 de Abril de 2012). *CIS*. Obtenido de La consultoría en un contexto globalizado. : www.acis.org.co
- Clavijo, F. (2011). *Emprendimiento Colombiano: Potencial Creativo Para El Desarrollo Nacional*. Obtenido de SENA : <http://www.sena.edu.co/NR/rdonlyres/8035B4DC-BEE5-4874-ACEF-FB8C9F303AC7/0/ART%C3%8DCULOREVISTAUDES.pdf>
- Colprensa. (2011). *El sector de servicios es el de mayor potencial en el futuro*. Obtenido de <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/el-sector-de-servicios-es-el-de-mayor-potencial-en-el-futuro-48915>



COMERCIO, C. D. (2012). *Convocatoria consultoría especializada 2012*. Obtenido de <http://camara.ccb.org.co/ligera/contenido/contenido.aspx?catID=563&conID=5742>

Comercio, M. d. (2012). *Programa de transformación productiva*. Obtenido de <http://www.ptp.com.co/>

COMPETITIVIDAD, C. P. (2011). *Informe nacional de competitividad 2010-2011*”.

Comunicaciones, C. d. (2010). *Análisis del sector TIC en Colombia: Evolución y Desafíos*. Obtenido de <http://www.crcm.gov.co/?idcategoria=56571>

Daly, D. (29 de Julio de 2010). *Colombia reemplazará a Argentina como cuarto mayor sector de consultoría en América Latina* . Obtenido de Kennedy Consulting Research & Advisory: <http://www.marketwire.com/press-release/colombia-reemplazara-argentina-como-cuarto-mayor-sector-de-consultoria-en-america-latina-1297581.htm>

DANE. (2012). *Producto Interno Bruto Trimestral por Ramas de Actividad Económica a precios Constantes*. Obtenido de <http://www.businesscol.com/economia/pib.htm>

DEFENSA, M. D. (2012). *La seguridad en Colombia ha mejorado significativamente*. Obtenido de <http://www.cgfm.mil.co/CGFMPortal/faces/index.jsp?id=12431>

Dinero, R. (2007). *A mejorar la competitividad*. Obtenido de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/actualidad/pais/articulo/a-mejorar-competitividad/46695>

España, R. (2011). *LA IMPORTANCIA Y LOS RETOS DEL EMPRESARIO COLOMBIANO*. Obtenido de Universidad Javeriana :



<http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/LA%20IMPORTANCIA%20y%20LOS%20RETOS%20DEL%20EMPRESARIO%20COLOMBIAN>

FEDEPALMA. (2007 al 2011). *Sistema Estadístico del Sector Palmero*. Obtenido de <http://sispa.fedepalma.org>

FEDEPALMA. (2011). Obtenido de <http://www.fedepalma.org/palma.htm>

FEDEPALMA. (14 de Octubre de 2011). *TLC con Estados Unidos, un desafío para la competitividad*. Obtenido de www.fedepalma.org/cgi-bin/noticia.pl?id=718

FRED R., D. (2008). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. Mexico: PEARSON Prentice Hall.

<http://www.transformacionproductiva.gov.co/publicaciones.php?id=120>. (s.f.).

INFORMACION, M. D. (2011). *Política de promoción de las industrias de contenidos digitales*. Obtenido de <http://vivedigital.gov.co>

Jackson. (2005). *Procesos de la Ingeniería de Requerimientos*. 6a. edición, Addison-Wesley.

Jacobson, I., Jonsson, & Overgaard, M. C. (2009). *Ingeniería de Software Orientada a Objetos - Un acercamiento a través de los casos de uso*. Nueva Jersey: Addison Wesley Longman.

Liberal, R. V. (2008). *ESPECIAL 500 EMPRESAS*. "La era de la agroconquista entrevista con Raquel Cervantes". Obtenido de <http://issuu.com/vliberal/docs/500-empresas>



Montenegro, S. (2001). *La Tecnología de la Información y de las Comunicaciones en Colombia*.

Obtenido de Universidad de los Andes:

http://www.cid.harvard.edu/archive/andes/documents/workingpapers/it/it_colombia.pdf

Núñez, F. A. (2001). *Modelos de Negocios En Internet: Vision Poscrisis*. McGraw-Hill.

OCAMPO, P. (2011). *Atlas geoestratégico para Colombia¿EL MOTOR DE LAS LOCOMOTORAS?* Obtenido de

http://kuage.ean.edu.co/index.php?option=com_attachments&task=download&id=58&lang=es

Peralta, M. (11 de Junio de 2012). *SISTEMA DE INFORMACIÓN*. Obtenido de

<http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>

Planeta, R. e. (2011). *TLC, oportunidad de crecimiento económico para Colombia*. Obtenido de

<http://elplaneta.co/article/tlc-oportunidad-de-crecimiento-econ%C3%B3mico-para-colombia>

PROFITABILITY. (05 de Mayo de 2012). *PROFITABILITY*. Obtenido de OPTIMIZACIÓN DE

PROCESOS: http://www.profitability.pt/ES/optimizacao_processos.aspx

RevistaSemana. (07 de Agosto de 2010). *¿Qué son los civets?* Obtenido de Semana.com:

<http://www.semana.com/economia/civets/142694-3.aspx>

Rico, R. R. (20 de Abril de 2012). *Caso Cirque Du Soleil*. Obtenido de

<http://winred.com/estrategias/caso-cirque-du-soleil/gmx-niv102-con6482.htm>



SENA, F. E. (30 de Junio de 2007). *PLAN DE NEGOCIO*. Obtenido de <http://www.fondoemprender.com/>

Silva, D. J. (2009). *EMPRENDEDOR: CREAR SU PROPIA EMPRESA*. Bogotá: STARBOOK EDITORIAL.

Sociedades, S. d. (Febrero de 2012). *SIREM*. Obtenido de www.sirem.supersociedades.gov.co/

Soto, A., & Cuervo, E. (2006). *NUEVAS TENDENCIAS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN*. http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia02/02_129_158.pdf.

Weihrich, H. (1982). *The Resource-Based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. Long Range Planning.

Wieggers, K. (2003). *Software Requirements 2: Practical techniques for gathering and managing requirements throughout the product development cycle*. Redmond: Microsoft Press.

WIKIPEDIA. *ENCICLOPEDIA LIBRE WIKIPEDIA*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/>