



INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y SERVICIOS
EN GESTIÓN DE PROYECTOS MIOFICINADEPROYECTOS.COM

NÉSTOR JAVIER HERNÁNDEZ GÓMEZ

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
DE PROYECTOS
BOGOTÁ DC
DICIEMBRE 2013



INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Autor

NÉSTOR JAVIER HERNÁNDEZ GÓMEZ

Director

ESTEBAN ORLANDO JACKSON CEDEÑO

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
DE PROYECTOS
BOGOTÁ DC
DICIEMBRE 2013

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Nota de Aceptación

ESTEBAN ORLANDO JACKSON CEDEÑO
Director Informe Final de Investigación

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa Sandra por su apoyo y comprensión para llevar a cabo este proyecto. A mis hijas María Camila, María José y María Fernanda por ser mi inspiración.

Néstor Javier Hernández Gómez

RESUMEN

El presente trabajo consiste en el desarrollo del Modelo de Negocio de una empresa en el sector de e-Business para la entrega de servicios de consultoría virtual en gestión de proyectos, mediante la utilización de una plataforma tecnológica que proporciona un portafolio de servicios y herramientas de acuerdo a las necesidades de la micro, pequeña y mediana industria en Colombia.

ABSTRACT

This paper shows how to develop a Business Model for an enabled e-business company delivering virtual project management consulting using a system platform to provide services and tools catalog focused on small and medium industry in Colombia.

Contenido

LISTA DE GRAFICAS	9
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE TABLAS	11
1. INTRODUCCION	12
2. FORMULACION DEL PROBLEMA	13
3. JUSTIFICACION	14
4. OBJETIVOS.....	15
4.1 Objetivo General.....	15
4.2 Objetivos Específicos	15
5. MARCO TEORICO	16
5.1 Metodologías de Gestión de Proyectos.....	16
5.2 La Oficina de Gestión de Proyectos o PMO.....	18
5.3 Los negocios en línea o e-Business	20
5.4 Computación en la nube.....	20
5.5 Esquema de Software como Servicio (SaaS).....	21
5.6 Esquema de Plataforma como Servicio (PaaS).....	21
5.7 Esquema de Infraestructura Servicio (IaaS)	21
5.8 Modelo de Negocio Canvas de Osterwalder	21
6. DISEÑO METODOLOGICO	23
6.1 Análisis de Macro-Entorno.....	23
6.2 Análisis de Micro-Entorno	24
6.3 Desarrollo de la Estrategia Ofensiva	25
6.4 Análisis Estratégico	27
7. LA IDEA.....	29
7.1 Modelo de Negocio	29
7.2 Plataforma tecnológica.....	30
7.3 Factores diferenciadores.....	30
8. EL DIAGNOSTICO.....	31
8.1 Análisis de Mercado	31
8.2 Análisis de Macro-Entorno.....	37
8.2.1 Análisis PESTLE	37

8.2.1.1	Factores Políticos.....	37
8.2.1.2	Factores Económicos	38
8.2.1.3	Factores Sociales	38
8.2.1.4	Factores Tecnológicos.....	39
8.2.1.5	Factores Legales	40
8.2.1.6	Factores Ecológicos	41
8.2.1.7	Interpretación de resultados análisis PESTLE	41
8.3	Análisis de Micro-Entorno	42
8.3.1	El segmento de las Mipymes.....	43
8.3.2	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	44
8.3.3	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	46
8.3.3.1	Rivalidad entre los competidores	47
8.3.3.2	Amenaza de nuevos competidores.....	47
8.3.3.3	Poder de negociación de los clientes.....	48
8.3.3.4	Poder de negociación de los proveedores	48
8.3.3.5	Amenaza de productos y servicios sustitutos	48
8.3.3.6	Aplicando el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	49
8.3.4	Matriz DOFA	51
8.3.4.1	Análisis Externo - Oportunidades.....	52
8.3.4.2	Análisis Externo - Amenazas	53
8.3.4.3	Análisis Interno - Fortalezas	54
8.3.4.4	Análisis Interno - Debilidades.....	56
8.3.4.5	Capacidad y competitividad.....	56
8.3.4.6	Identificación de estrategias.....	57
8.3.5	Definición de la estrategia del negocio	58
9.	EL RESULTADO	60
9.1	Modelo de Negocio	60
9.1.1	Segmentos de Mercado	61
9.1.2	Propuesta de Valor.....	61
9.1.3	Canales	61
9.1.4	Relaciones con Clientes.....	62
9.1.5	Fuentes de Ingresos.....	62
9.1.6	Recursos Clave.....	62

9.1.7	Actividades Clave	63
9.1.8	Asociaciones Clave	63
9.1.9	Estructura de costes.....	64
9.2	Plan de Negocio	64
9.2.1	Misión	64
9.2.2	Visión	64
9.2.3	Portafolio de servicios.....	65
9.2.4	Plan de marketing y ventas	66
9.2.4.1	Descripción del producto.....	66
9.2.4.2	Proyección de Ventas	66
9.2.4.3	Publicidad y Promoción	67
9.2.5	Estructura Organizacional	69
9.2.6	Plan de Implementación	70
9.2.7	Riesgos y Oportunidades	71
9.2.8	Planificación financiera y financiamiento	72
9.3	Optimización del modelo	77
9.3.1	Validación de la Estrategia Ofensiva	77
9.3.2	La estrategia del Océano Azul	78
10.	CONCLUSIONES.....	83
11.	GLOSARIO	84
12.	BIBLIOGRAFIA.....	85
	ANEXO 1: FORMATO ENCUESTA	86
	ANEXO 2: PLANTILLA PARA LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO	88

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1 Tipos de empresa en encuesta de gestión de proyectos.....	32
Grafica 2 Consultoría en grandes empresas en encuesta de gestión de proyectos	32
Grafica 3 Consultoría en Mipymes en encuesta de gestión de proyectos	33
Grafica 4 Número de proyectos anuales en Mipymes en encuesta de gestión de proyectos	34
Grafica 5 Priorización de áreas de conocimiento en encuesta de gestión de proyectos	34
Grafica 6 Metodologías en gran empresa en encuesta de gestión de proyectos	35
Grafica 7 Metodologías en Mipymes en encuesta de gestión de proyectos	36
Grafica 8 Comparación de calificaciones de Factores Críticos de Éxito (FCE).....	46
Grafica 9 Comparación de puntuación ponderada de factores internos y externos	57
Grafica 10 Estimado de ventas a 5 años	67
Grafica 11 Lienzo Estratégico de “Mioficinadeproyectos.com”	79
Grafica 12 Lienzo Estratégico ajustado para “Mioficinadeproyectos.com”	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Grupos básicos de procesos definidos por PMI.....	16
Figura 2 Áreas de conocimiento para la gestión de proyectos definidas por el PMI.....	18
Figura 3 Factores que diferencian una PMO interna y externa.....	19
Figura 4 Visión general del plan metodológico del trabajo de investigación.....	23
Figura 5 Aspectos a considerar en el análisis de macro-entorno.	24
Figura 6 Factores a considerar en el análisis de micro-entorno.	25
Figura 7 Estrategias generadas a partir de una matriz DOFA.....	26
Figura 8 Aspectos considerados en el análisis estratégico.....	27
Figura 9 Fases del análisis estratégico.....	28
Figura 10 Infraestructura Tecnológica.....	30
Figura 11 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	47
Figura 12 Las Cinco Fuerzas de Porter aplicadas a Mioficinadeproyecto.com.....	51
Figura 13 Estrategia de publicidad y promoción.....	68
Figura 14 Organigrama de Mioficinadeproyectos.com.....	69

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Resultados análisis PESTLE	41
Tabla 2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	45
Tabla 3 Valoración de amenazas de acuerdo a las Cinco Fuerzas de Porter	49
Tabla 4 Matriz DOFA - Análisis externo - Ponderación de oportunidades	53
Tabla 5 Matriz DOFA - Análisis externo - Ponderación de amenazas	54
Tabla 6 Matriz DOFA - Análisis externo - Ponderación de fortalezas	55
Tabla 7 Matriz DOFA - Análisis externo - Ponderación de debilidades.....	56
Tabla 8 Matriz DOFA - Identificación de estrategias.....	58
Tabla 9 Lienzo de negocio para Mioficinadeproyectos.com	60
Tabla 10 Descripción de productos	66
Tabla 11 Plan de implementación	71
Tabla 12 Plan de inversión y financiación.....	73
Tabla 13 Balance General	74
Tabla 14 Estado de Pérdidas y Ganancias	75
Tabla 15 Indicadores	75
Tabla 16 Matriz RICE estrategia del Océano Azul.....	80

1. INTRODUCCION

La gestión de proyectos hoy en día exige la aplicación de metodologías que se pueden apalancar en los sistemas de información para la gestión y éxito de los mismos. La aplicación de estas metodologías busca garantizar la ejecución del proyecto dentro de las restricciones iniciales de alcance, costo y tiempo, evitando de esta manera sobrecostos y retrasos a las organizaciones. Para lograr esto, es común que se emprenda la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos interna en las organizaciones, pero por razones de costos y recursos esto no siempre es posible. Otro factor que es determinante en esta decisión, es el aspecto cultural de la organización, ya que en algunos países como los latinoamericanos no se es muy dado a tener institucionalizados estos procesos, en parte porque culturalmente somos más dados a “hacer” que a “planear”, razón por la cual en un gran porcentaje los proyectos no se cumplen dentro de dichas restricciones iniciales.

Mioficinadeproyectos.com es una propuesta de solución bajo el esquema de e-Business, que entregará a los clientes un portafolio de servicios relacionado con la Gestión de Proyectos, de forma que a través de ella y con sus herramientas se estructure una Oficina de Gestión de Proyectos virtual. A través de esta plataforma se entregarán las herramientas necesarias para que cada cliente tenga acceso a su portafolio de proyectos, y así pueda evaluar y decidir sobre las acciones para mantenerlos bajo control. Adicionalmente la plataforma dentro de su propuesta de valor brindará otros servicios adicionales como la red social de gerentes de proyectos y diversas opciones de comunicación para la realización de reuniones y comités, lo que buscará una mejor experiencia del cliente que finalmente genere una mayor utilización de la plataforma.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

La gestión de proyectos mediante la aplicación de metodologías estándar garantiza el aprovechamiento de los recursos en las empresas, buscando una mayor eficiencia y eficacia que les permita ser más competitivas. Algunas compañías deciden la implementación de una oficina de proyectos en su interior, pero otras por temas de margen o costos deciden contratar o incluso no aplicar dichas metodologías. Existen soluciones que van desde el suministro de consultoría en sitio hasta herramientas en internet para la gestión de los proyectos, pero en su mayoría no están dimensionadas para las necesidades locales de Colombia, tanto en alcance como en costo, ya que su origen por lo general es Estados Unidos o Europa. La limitada utilización de metodologías de gestión de proyectos y su limitada adaptación a las necesidades locales generan una oportunidad de negocio, que apalancada en la utilización de tecnologías de internet y de colaboración permitan la creación de empresas en este ramo, para las cuales se requiere estructurar un plan de negocio y así determinar su viabilidad.

3. JUSTIFICACION

En una cultura como la colombiana que es más de acción que de planeación, es importante brindar herramientas que sean atractivas para los usuarios y que les permitan la aplicación de metodologías de gestión de proyectos de una manera fácil y aplicable a sus procesos. Así mismo, y mediante la utilización de últimas tecnologías como la Web 2.0 y la computación en la nube, es posible brindar este tipo de servicios a personas u organizaciones sin una inversión considerable. Este tipo de soluciones deberían permitir la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO por sus siglas en inglés) de manera virtual, que pueda ser utilizada por las organizaciones de manera remota, y debería involucrar la utilización de tecnologías actuales como acceso desde dispositivos móviles, lo cual permitiría la actualización y consulta de la información de proyectos desde el sitio de ejecución de los mismos, manteniendo aún más en línea la información.

En la actualidad se cuenta con la oferta de múltiples compañías de consultoría en la gestión de proyectos, las cuales suministran a las diferentes organizaciones profesionales especializados para la realización de las actividades en sitio. Así mismo existen algunas opciones en el mercado de Oficinas de Gestión de Proyectos Virtuales, orientadas a entregar un portafolio específico de servicios.

Dadas las condiciones actuales de desarrollo en Colombia, el impulso que le está dando el gobierno a los aspectos de innovación y desarrollo, y sobre todo a las tecnologías de información, crean la oportunidad de desarrollar empresas sobre estas plataformas que apalanquen la utilización de estas metodologías en busca de ser más eficientes y eficaces, y con un mejor aprovechamiento de los recursos.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Construir el plan de negocio para una empresa bajo el modelo de e-Business que a través de una plataforma tecnológica permita soportar las actividades de gestión de proyectos, de profesionales en el área o de compañías pymes interesadas y de esta manera se pueda promocionar, vender y entregar servicios de consultoría y capacitación por internet así como de servicios de valor agregado a los clientes.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado que permita identificar las necesidades actuales en cuanto a requerimientos de consultoría de Gestión de Proyectos, diferenciando aquellos que puedan ser ofrecidos y prestados de manera remota en los clientes potenciales.
- Aplicar metodologías para identificar los factores que afectan la creación de una empresa de consultoría de Gestión de Proyectos en Colombia, para generar una estrategia que garantice el éxito de la misma.
- Construir el modelo económico del proyecto, el cual permita a través de los principales indicadores determinar su viabilidad.
- Definir el portafolio de servicios que prestará la empresa, tanto los que hacen parte del núcleo de negocio relacionados con la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), como aquellos de valor agregado que buscan atraer y fidelizar clientes.

5. MARCO TEORICO

5.1 Metodologías de Gestión de Proyectos

La guía del PMBOK que es un estándar para la gestión de proyectos que fue desarrollado por el Project Management Institute (2008), define un proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p.5). Para la gestión de los proyectos, la guía ofrece una serie de buenas prácticas basadas en cinco grupos básicos de procesos: *Iniciación*, que define y formaliza el proyecto; *Planificación* que define el objetivo, planes de acción y alcance del proyecto; *Ejecución* que con sus procesos garantiza la realización de los trabajos relacionados con el plan inicial para cumplir con los objetivos; *Seguimiento y Control* que mide la realización de las diferentes actividades y genera los ajustes necesarios para garantizar su ejecución dentro de los parámetros establecidos y finalmente el de *Cierre* que formaliza la entrega de los resultados y cierre de todas las actividades.

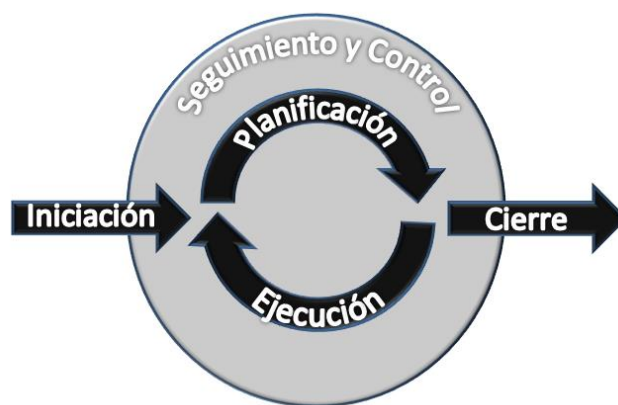
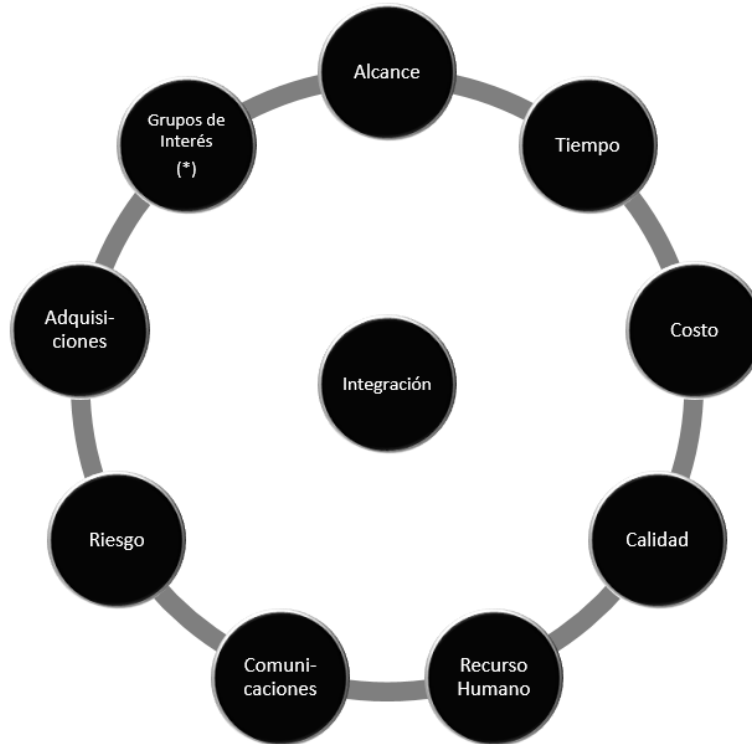


Figura 1 Grupos básicos de procesos definidos por PMI

Fuente: Adaptado de PMBOK4 Project Management Institute, Inc., 2008

Cada uno de estos grupos de procesos consta de sus *Entradas* (documentos, elementos, etc.), unas *Herramientas y Técnicas* (que son aplicadas a las entradas) y unas *Salidas* (que son los resultados del proceso). A su vez, la guía PMBOK considera que para la gestión de proyectos se deben considerar nueve áreas de conocimiento, que incluyen los diferentes aspectos de los proyectos: *Gestión de la Integración del Proyecto*, la cual incluye los diferentes procesos y

actividades de la dirección del proyecto, así como su integración; *Gestión del Alcance del Proyecto*, que incluye los procesos necesarios para definir las actividades a realizar dentro del proyecto; *Gestión del Tiempo del Proyecto*, cuyos procesos buscan que éste sea terminado en los tiempos definidos; *Gestión de los Costos del Proyecto*, con procesos que tienen como objetivo terminar el proyecto dentro de los costos previstos; *Gestión de la Calidad del Proyecto*, que busca entregar los resultados con la calidad deseada; *Gestión de Recursos Humanos del Proyecto*, que tiene que ver con la gestión del recurso que es considerado como el más valioso en los proyectos, la gente; *Gestión de las Comunicaciones del Proyecto*, cuyos procesos buscan garantizar la generación y almacenamiento de la información relacionada con el proyecto; *Gestión de Riesgos del Proyecto*, que busca identificar los riesgos asociados a la ejecución de un proyecto y propone la mitigación de los mismos; y la *Gestión de Adquisiciones del Proyecto* cuyos procesos incluyen las compras y relaciones con los proveedores. A partir de la versión 5 liberada en Diciembre de 2012, se incluyó una nueva área de conocimiento llamada *Gestión de Grupos de Interés* (o Stakeholders), en línea con la necesidad de lograr el compromiso apropiado de los interesados del proyecto, en las decisiones claves y actividades asociadas en el proyecto, cuyos procesos incluyen la gestión política y de compromiso de todos los grupos los participantes en el proyecto.



(*) PMBOK® Guide, 5th Edition

Figura 2 Áreas de conocimiento para la gestión de proyectos definidas por el PMI

Fuente: Adaptado de PMBOK5 Project Management Institute, Inc., 2012

5.2 La Oficina de Gestión de Proyectos o PMO

La Oficina de Gestión de Proyectos o PMO (del inglés Project Management Office) es una unidad organizacional de soporte encargada de promover y aplicar las metodologías de gestión de proyectos al interior de las mismas. El principal objetivo de la oficina de PMO es el aprovechar de una manera eficiente los recursos de la organización asignados a proyectos, logrando una optimización en el costo de los mismos y garantizando que estos se ejecuten dentro de los parámetros iniciales, sobre todo las restricciones asociadas a tiempo, costo y alcance. Adicionalmente centraliza y coordina la gestión de proyectos haciendo énfasis en la aplicación y cumplimiento de la metodología.

La implementación de una PMO al interior de una organización garantiza un mejor control sobre los proyectos que se resume en los siguientes aspectos:

- Gestión centralizada del portafolio de proyectos.
- Alineación de los objetivos individuales de cada proyecto con respecto a los objetivos organizacionales.
- Mejor aprovechamiento de los recursos.
- Optimización de la restricción Tiempo – Costo – Calidad.
- Comunicación integrada.

La PMO puede ser interna o externa a la organización y depende de la estrategia o los recursos que se quieran invertir en la misma. Los principales factores a considerar son:

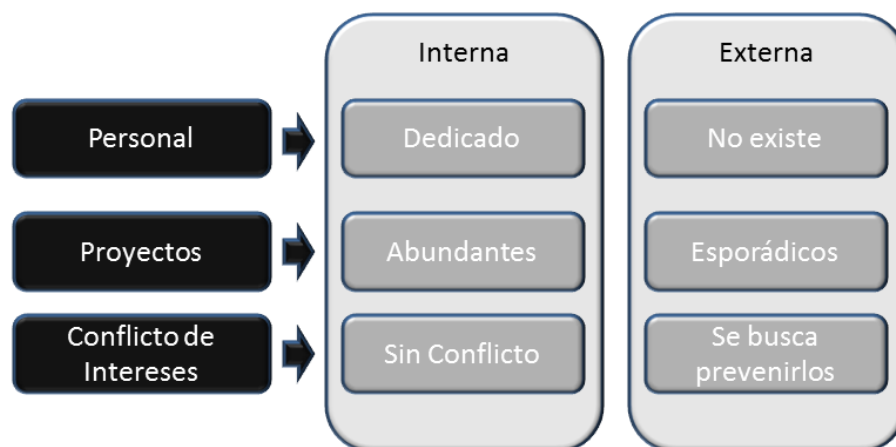


Figura 3 Factores que diferencian una PMO interna y externa

Fuente: Adaptado de “Cómo sobrevivir a los proyectos?” Ignacio Urteaga disponible en <http://www.slideshare.net/CentroPM/las-ventajas-de-contar-con-una-pmo-independiente>

La implementación de una PMO requiere la inversión de recursos. Es por esto, que para aquellas compañías que no quieran tener un personal dedicado, o bien no manejen un volumen importante de proyectos, como es el caso de las Mipymes, la opción de contratarlo se vuelve relevante.

5.3 Los negocios en línea o e-Business

El e-Business o negocios en línea hace referencia a la “habilitación digital de las transacciones y procesos dentro de una firma, lo cual involucra a los sistemas de información que están bajo el control de la firma” (Laudon, 2009, p.11). El e-Business habilita la plataforma transaccional que permite a las organizaciones entrar en relación con sus clientes para el intercambio de bienes y así generar ingresos, lo que define a su vez el e-Commerce.

La utilización del término e-Business se atribuye a IBM, quienes iniciando los años 90’s tuvieron la visión de cómo las crecientes redes, intranets, servidores, sitios web, navegadores y motores de búsqueda podrían ser utilizados por grandes y pequeñas compañías para vender sus productos y promover sus marcas (IBM, disponible en <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/ebusiness/>).

5.4 Computación en la nube

El Instituto Nacional de Estándares y Tecnología del Departamento de Comercio de Estados Unidos describe la nube como "un modelo para habilitar desde múltiples partes, de manera conveniente y bajo demanda el acceso a la red o a un conjunto compartido de recursos informáticos configurables (por ejemplo, redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios) que pueden ser rápidamente provisionados y liberados con un esfuerzo mínimo de gestión o de interacción del proveedor de servicios. " (NIST National Institute of Standards and Technology, disponible en <http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-145/SP800-145.pdf>).

El modelo de computación en la nube permite a las organizaciones establecer su infraestructura de cómputo que puede incluir tanto hardware como software de manera dinámica y por demanda con terceros.

Dentro del modelo de computación en la nube se cuenta con diferentes modelos de servicios en los cuales se incluye Software como Servicio (SaaS), Plataforma como Servicio (PaaS) e Infraestructura como Servicio (IaaS).

5.5 Esquema de Software como Servicio (SaaS)

El esquema de Software como Servicio (SaaS) es un modelo de servicio de computación en la nube. En él los usuarios pueden usar aplicaciones de software suministradas por el proveedor de servicio, pero sin llegar a su administración o control.

5.6 Esquema de Plataforma como Servicio (PaaS)

El esquema de Plataforma como Servicio (SaaS) es un modelo de servicio de computación en la nube. En él los usuarios tienen acceso a ambientes de desarrollo, incluyendo componentes, librerías, etc., que permiten su utilización gracias al aprovisionamiento de la infraestructura de un tercero.

5.7 Esquema de Infraestructura Servicio (IaaS)

El esquema de Infraestructura como Servicio (SaaS) es un modelo de servicio de computación en la nube. En él se suministra hardware o equipos de cómputo como servicios en la red, es decir sobre la plataforma de un tercero.

5.8 Modelo de Negocio Canvas de Osterwalder

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur definen en su obra Generación de Modelos de Negocio (2010), que “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.14). Los autores plantean que para que un negocio sea exitoso, se debe partir de tener una visión compartida respecto al mismo, que garantice un entendimiento común a todas aquellas personas que participan en la empresa. Para lograr definir este modelo de una manera sencilla, proponen dividirlo en nueve módulos básicos que cubren las cuatro áreas de un negocio como lo son los clientes, la oferta, la infraestructura y la

viabilidad económica, pero que a su vez, muestran la lógica mediante la cual una empresa genera dinero. Osterwalder y Pigneur definen los siguientes módulos que forman su Lienzo o Plantilla de modelo de negocio:

- *Segmentos de mercado*, o grupos de personas o entidades a los que se enfoca una empresa, dependiendo de sus necesidades.
- *Propuestas de valor*, o característica que hace que un cliente seleccione una empresa determinada por las ventajas que ésta le ofrece.
- *Canales*, o la manera en que la empresa entra en contacto con sus clientes.
- *Relaciones con clientes*, o tipos de relación con ellos, que generan actividades de captación, fidelización y retención de los mismos.
- *Fuentes de ingresos*, que se generan del valor que está dispuesto a pagar el cliente por la propuesta de valor ofrecida.
- *Recursos clave*, que son los elementos necesarios para poder crear y ofrecer la propuesta valor.
- *Actividades clave*, que son las actividades propias de la empresa que generan una propuesta valor diferenciadora.
- *Asociaciones clave*, definen las alianzas estratégicas con proveedores y socios en busca de complementar la propuesta valor.
- *Estructura de costes*, que define lo que cuesta generar la propuesta valor y que finalmente con su optimización va a permitir tener un mejor nivel de ingresos.

6. DISEÑO METODOLOGICO

La metodología que se seguirá en este trabajo de investigación se puede dividir en dos grandes fases: Una etapa de *Diagnóstico*, en la cual se busca analizar el entorno en el cual se desarrollará la *Idea* propuesta, buscando identificar las ventajas competitivas que permitan su desarrollo. Posteriormente se tendrá una etapa de *Diseño*, en la cual se hará el modelamiento de la propuesta y su posterior optimización con el objeto de definir una estrategia ofensiva que permita el éxito de su implementación.

Este trabajo de investigación llegará hasta la definición de un plan de negocio que posteriormente podrá ser presentado a diferentes inversionistas, por lo cual la fase de *Ejecución* no está incluida dentro del alcance de este trabajo.



Figura 4 Visión general del plan metodológico del trabajo de investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la fase de Diagnóstico se incluye la identificación e impacto de aquellos factores que pueden afectar la conformación de la nueva empresa resultante de la implementación de la idea, vistos tanto desde el punto de vista del *Macro-Entorno* que incluye variables macro-económicas y de industria a nivel de país o región, como del *Micro-Entorno* que se focaliza en la relación de la nueva compañía con sus participantes o contrapartes más cercanos.

6.1 Análisis de Macro-Entorno

Para el análisis de Macro-Entorno se utilizará la metodología PESTLE, que está fundamentada en la propuesta original de Francis J. Aguilar (1967) que buscaba identificar el ambiente de negocios de una organización, y que ahora con más detalle busca identificar factores que

eventualmente pueden afectar el comportamiento de la misma en los aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ecológicos.

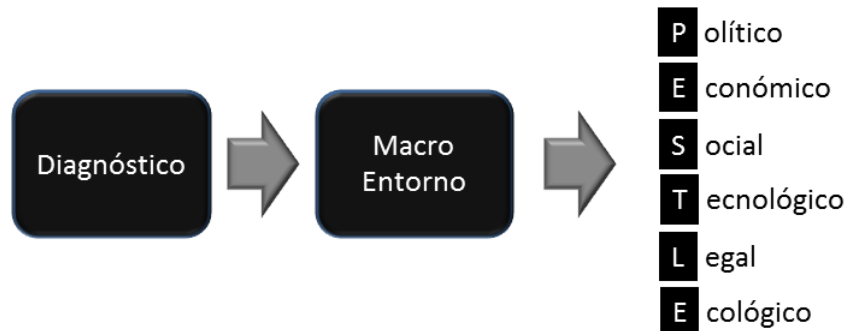


Figura 5 Aspectos a considerar en el análisis de macro-entorno.

Fuente: Elaboración propia.

La metodología PESTLE hace parte del grupo de herramientas de análisis estratégico que permite generar una visión general de las variables del macro del entorno que eventualmente pueden afectar a una organización, y que permiten definir aspectos de crecimiento, mercado y posición determinantes para su desarrollo.

6.2 Análisis de Micro-Entorno

Con el análisis del micro entorno industrial se identificarán los factores que generan influencia sobre la empresa. Dentro de estos factores tenemos los proveedores, los clientes y la competencia directa entre otros. El análisis de micro entorno incluirá adicionalmente la aplicación del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter con el objeto de evaluar la proyección futura de la empresa, determinar barreras de entrada al sector, el nivel de competitividad y en consecuencia la rentabilidad futura del segmento industrial analizado.

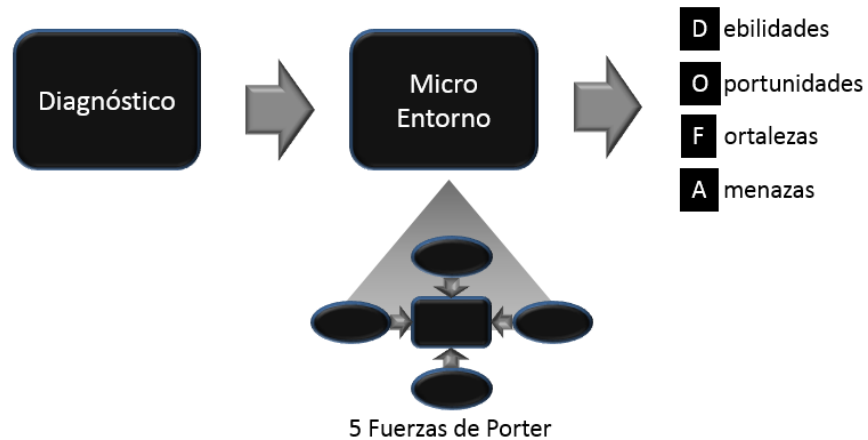


Figura 6 Factores a considerar en el análisis de micro-entorno.

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de este análisis externo consistente en la relación de la empresa con su entorno, y que define oportunidades y amenazas, más el análisis interno de sus características que define sus fortalezas y debilidades, permite la elaboración de una matriz DOFA que muestra la situación de la empresa, y que permite la definición de una estrategia a futuro.

6.3 Desarrollo de la Estrategia Ofensiva

Desarrollar Estrategias Exitosas es definitivamente el gran reto del proceso Estratégico. Se puede establecer un símil con la complejidad del armado de un rompecabezas: es necesario realizar muchos intentos y ensayos hasta lograr que todas las piezas calcen adecuadamente en un todo integrado y armónico.

Si hemos realizado esfuerzos importantes en el Análisis Macro – Entorno y en el Análisis Micro – Entorno (industrial) es con la finalidad de utilizar los resultados de las síntesis de las Matriz PESTEL y el las Cinco Fuerzas de Porter a saber, en un inventario de Oportunidades y Amenazas del entorno y Fortalezas y Debilidades propias de la organización.

Siguiendo a R. Rumelt (1980), es conveniente utilizar un mínimo de puntos de chequeo para determinar de antemano en lo posible cuando una estrategia puede fallar, para esto propone tres criterios a aplicar a modo de filtros, estos son:

- **Ventaja Competitiva:** La estrategia debe estar centrada principalmente en la creación de una Ventaja Competitiva claramente establecida.
- **Consonancia:** La estrategia debe estar fundamentada en la respuesta adaptable a las condiciones y cambios críticos que ocurren en el entorno de la organización.
- **Factibilidad:** El diseño de la estrategia y acciones consecuentes deben ser coherentes con los recursos disponible.

Como resultado de la elaboración de la matriz DOFA que presenta las oportunidades y amenazas del entorno empresarial combinadas con las fortalezas y debilidades de la empresa, se pueden definir diferentes estrategias que se aplican a la empresa de acuerdo a su posición:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategia FO "OFENSIVA"	Estrategia FA "DEFENSIVA"
DEBILIDADES	Estrategia DO "DIVERSIFICACION"	Estrategia DA "SUPERVIVENCIA"

Figura 7 Estrategias generadas a partir de una matriz DOFA

Fuente: Elaboración propia.

Para el escenario de una nueva empresa, el objetivo es permanecer en el primer cuadrante, identificando las oportunidades de negocio y estableciendo las fortalezas que debemos tener como empresa para ser exitosos. Esto define una "estrategia ofensiva" que busca tener una buena participación del mercado, aprovechando las fortalezas para posicionarse sobre la

competencia, y las oportunidades para generar una buena rentabilidad que finalmente permita un buen retorno de la inversión.

6.4 Análisis Estratégico

El análisis estratégico incluye la realización de los estudios necesarios que permitan que una idea de negocio se convierta en una empresa viable, incluidos aspectos de la empresa que incluyen la Visión y Misión, así como la definición del plan de negocios, que incluya dentro de sus componentes el análisis de la rentabilidad que generará la nueva empresa, la inversión requerida y la recuperación de la misma. Adicionalmente el plan de negocio debe incluir lo referente a la estructuración y viabilidad de la empresa en los diferentes aspectos económicos, financieros, operativos y tecnológicos entre otros.

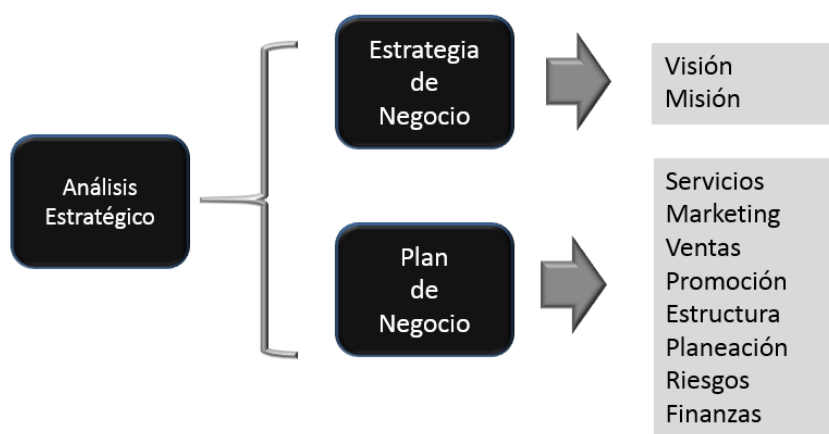


Figura 8 Aspectos considerados en el análisis estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

La definición de la estrategia se enmarca en la definición de unos objetivos para la empresa, la realización de evaluaciones tanto externas (de entorno) como internas, la materialización de la estrategia mediante la definición de ventajas competitivas, y la selección de mejor estrategia a seguir. Posteriormente se realiza su implementación que involucra la definición de la estructura organizacional de la empresa, asegurando que ésta siga a la estrategia.

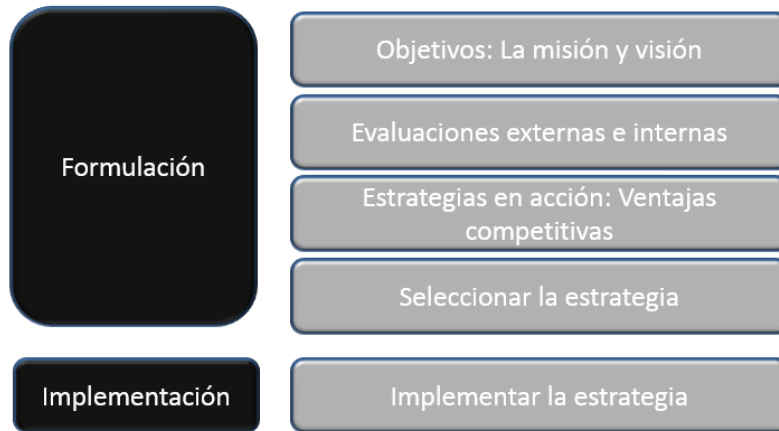


Figura 9 Fases del análisis estratégico

Fuente: Adaptación de “Conceptos de Administración Estratégica” Fred R. David (2013)

7. LA IDEA

“Mioficinadeproyectos.com” será una empresa de consultoría en gestión de proyectos, que entregará mediante la utilización de una plataforma tecnológica, los servicios de una Oficina de Gestión de Proyectos PMO de manera remota o virtual a compañías catalogadas como Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Mipymes) que quieran implementar una metodología de Gestión de Proyectos estándar para garantizar la ejecución de los mismos dentro de las restricciones iniciales establecidas, generando ahorros y logrando un máximo aprovechamiento de sus recursos.

7.1 Modelo de Negocio

“Mioficinadeproyectos.com” es una compañía de e-Business en el segmento B2C (Business to Customer). Está orientada al nicho de mercado de las Mipymes en Colombia, entregando servicios de consultoría en Gestión de Proyectos mediante una Oficina de Gestión de Proyectos virtual de acceso remoto. Ofrece un portafolio de servicios que el cliente puede configurar de acuerdo a sus requerimientos y necesidades específicas de control sobre cada una de las áreas del proyecto, asesorando y acompañando la realización y ejecución de sus proyectos, y aplicando una metodología estándar que le permita optimizar costos y recursos. A su vez, busca la transferencia de conocimiento y experiencia en la utilización de estas metodologías con el objeto de convertirse en un punto de referencia para los profesionales del área. La propuesta de valor se concentra en ofrecer los servicios de consultoría de una manera diferente lo que permite reducir costos permitiéndole su acceso a la pequeña y mediana industria. Adicionalmente contempla la entrega de valores agregados sobre la misma plataforma tecnológica que permiten la interacción de los clientes con los consultores, o incluso con otros clientes, con el objeto de formar una red social que permita el desarrollo de estas metodologías en el segmento empresarial.

7.2 Plataforma tecnológica

“Mioficinadeproyectos.com” es una compañía dentro del segmento de e-Business, por lo cual utiliza tecnología sobre Internet. Su infraestructura estará basada en servidores en la nube proporcionados por AWS (Amazon Web Services), software de gestión de proyectos sobre plataforma web, software abierto de redes sociales y software de comunicaciones (video y voz sobre IP).

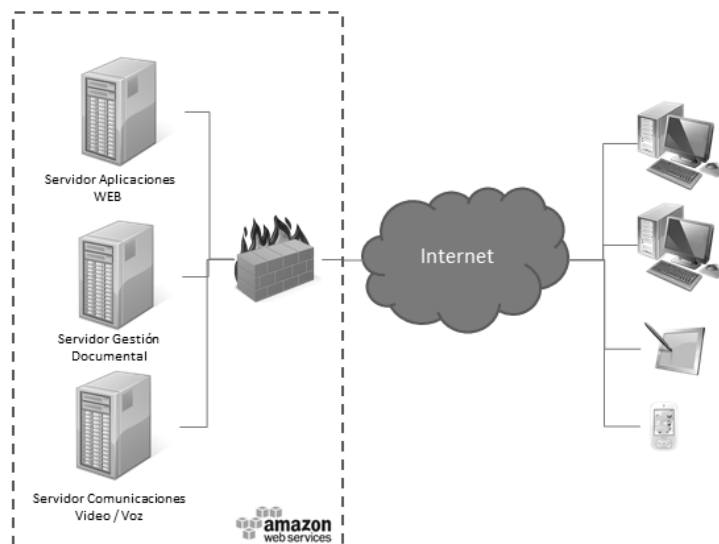


Figura 10 Infraestructura Tecnológica

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Factores diferenciadores

Los factores diferenciadores de Mioficinadeproyectos.com son:

- Permite la entrega de servicios a través de Internet.
- Ofrece un portafolio de gestión configurable por el cliente.
- Proporciona una plataforma tecnológica para la realización de las reuniones de seguimiento.
- Proporciona herramientas para el monitoreo de los indicadores de gestión.
- Proporciona herramientas para la documentación del proyecto.
- Permite la utilización de tecnologías web 2.0 para el intercambio de información.

8. EL DIAGNOSTICO

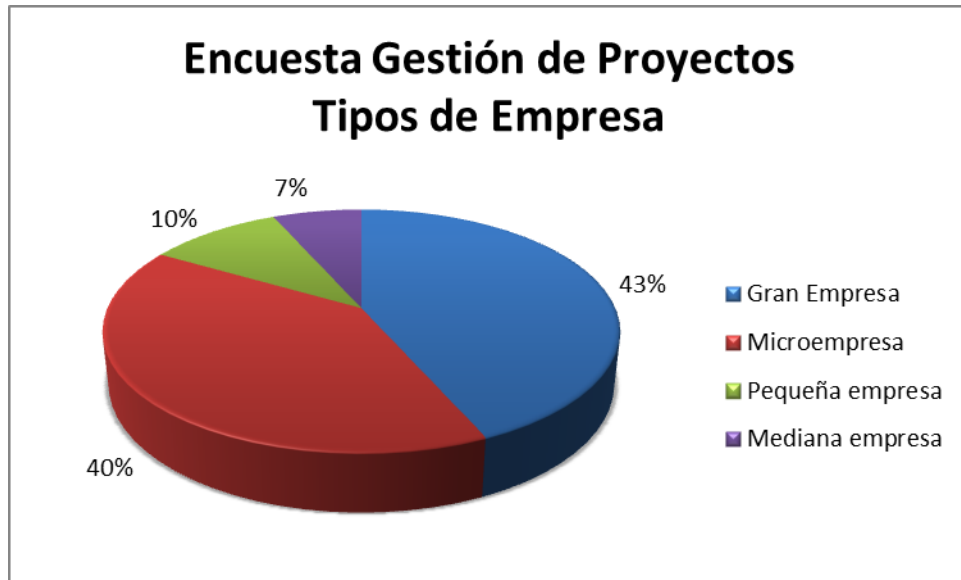
8.1 Análisis de Mercado

Para la realización del estudio de mercado, se aplicó una encuesta con un universo de 40 compañías de diversos tamaños, categorizadas de acuerdo a su tamaño y de acuerdo a lo indicado en el numeral 8.2.1. El estudio se orientó a identificar diferentes aspectos de la gestión de proyectos de acuerdo al tamaño de las empresas, buscando identificar un nicho de negocio.

La encuesta se elaboró con la herramienta en línea <http://surveymonkey.com> utilizando la opción de recopilar respuestas mediante un enlace web. El enlace fue enviado mediante correo electrónico a un destinatario en cada empresa. Las respuestas se consolidaron en la herramienta y fueron exportadas a Excel para posterior análisis.

La encuesta contó con nueve preguntas las cuales se detallan en el Anexo 1. Las dos primeras preguntas (tipo y área de la empresa) buscaban recopilar información demográfica sobre los encuestados. Las siguientes tres preguntas (volumetría de proyectos, tipo de consultoría y estándares) buscaban identificar las tendencias de la gestión de proyectos en cada empresa. La siguiente pregunta (prioridades) buscaba confirmar las áreas de conocimiento importantes para cada empresa, así como el orden de prioridad considerado por cada una de ellas en los procesos de gestión. Y las tres últimas preguntas (canales, contratación y comunicación) buscaban conocer la manera en que cada empresa asume la gestión de proyectos, los tipos de herramientas utilizadas y tipos de comunicación.

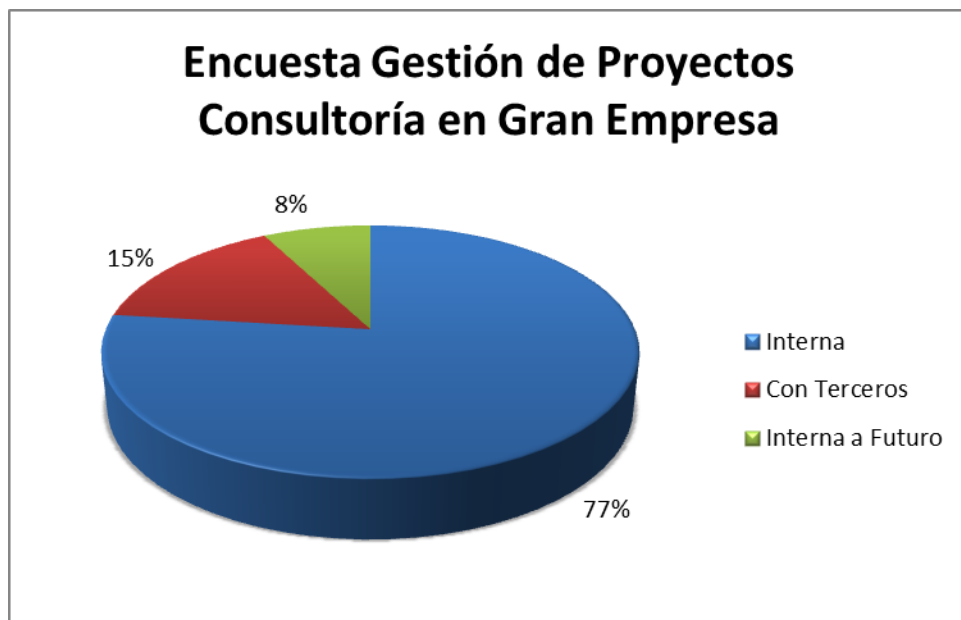
De un total de 40 empresas que respondieron la encuesta, 57% se clasificaron en los segmentos de Mipymes, es decir de Micro, Pequeña y Mediana empresa. El 43% restante de respuestas correspondió a Grandes Empresas. Para efectos del análisis realizado, y buscando identificar las tendencias en lo relativo a cómo se gestionan los proyectos en cada una de ellas, se definieron dos grandes grupos: Mipymes y Grandes Empresas.



Grafica 1 Tipos de empresa en encuesta de gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia.

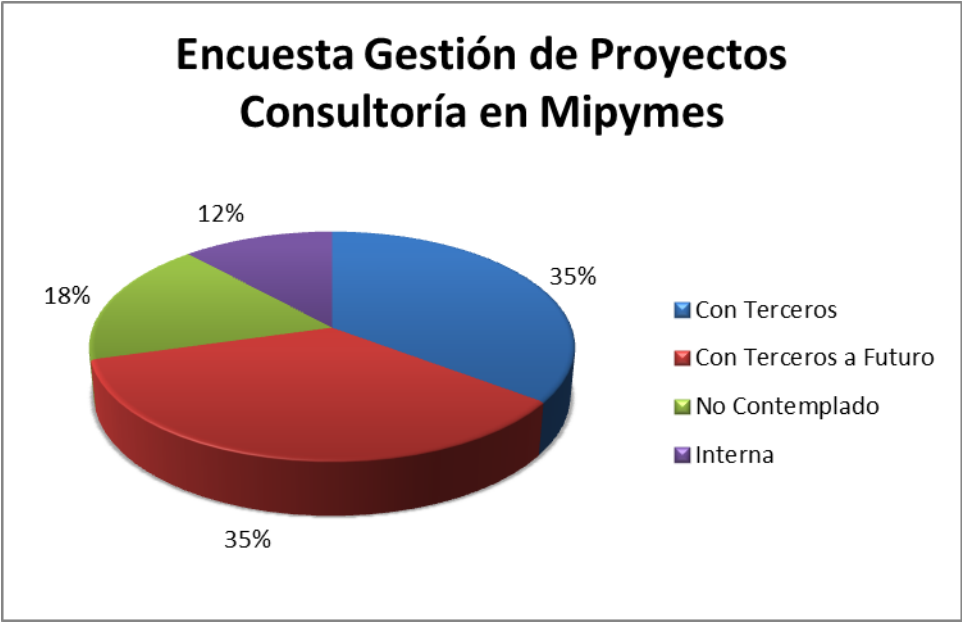
Un aspecto identificado en las Grandes Empresas, corresponde a que la mayoría, un 77%, tiene su área interna de gestión de proyectos u oficina de PMO, del inglés “Project Management Office”, comparado contra un 23% que utiliza a terceros para esta gestión o bien no aplican metodología de gestión de proyectos.



Grafica 2 Consultoría en grandes empresas en encuesta de gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia.

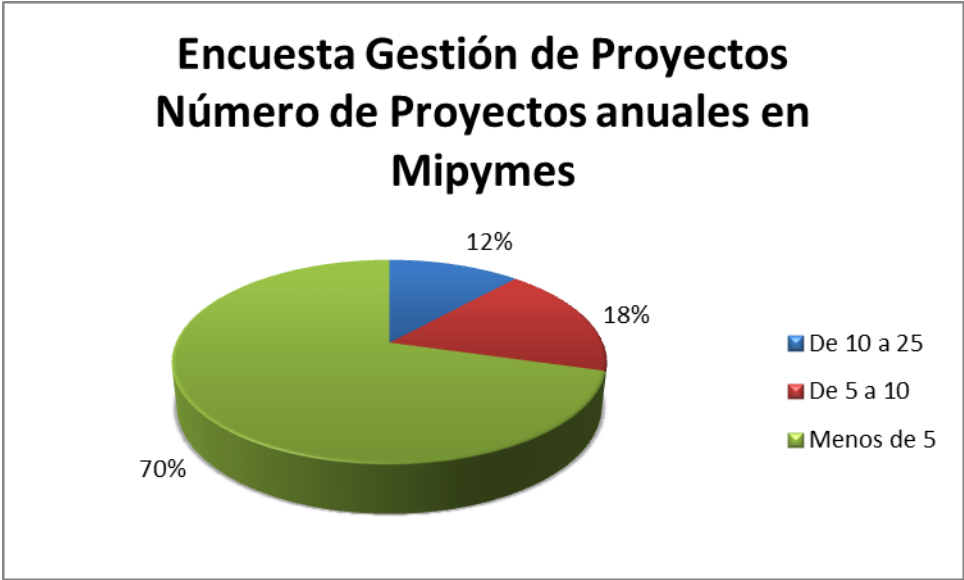
En el caso de las Mipymes, la tendencia es realizar la gestión de proyectos mediante la contratación de terceros (35%) o bien considerar hacerlo a futuro mediante este esquema (35%). Se identifica que un menor porcentaje cuenta con un área interna que realiza esta labor (12%) y que un porcentaje relativamente alto no está contemplando la administración de proyectos dentro de sus actividades (18%).



Grafica 3 Consultoría en Mipymes en encuesta de gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia.

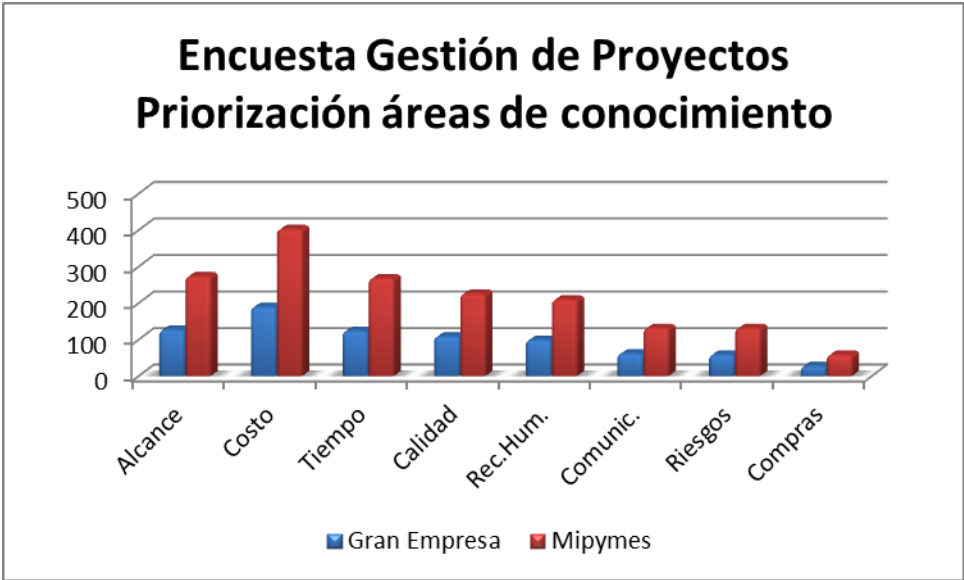
Mientras las Grandes empresas manejan en líneas generales más de 25 proyectos al año con su oficina interna, las Mipymes tienen una tendencia de manejar menos de cinco proyectos en un 70% de los casos.



Grafica 4 Número de proyectos anuales en Mipymes en encuesta de gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia.

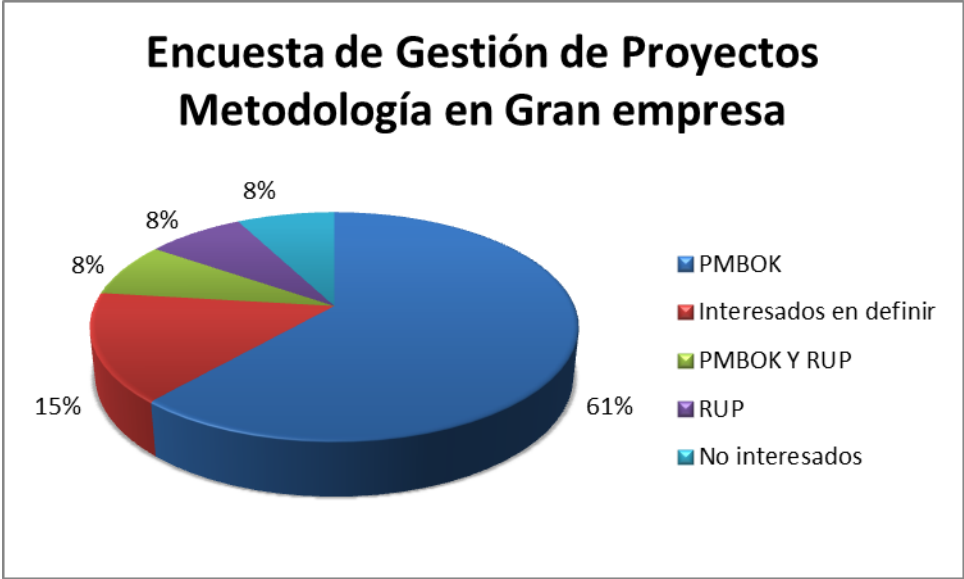
Respecto a la priorización de las diferentes áreas de conocimiento que hacen parte de la gestión de proyectos, coinciden tanto las Grandes empresas como las Mipymes, dando prioridad a la triple restricción de Alcance, Costo y Tiempo.



Grafica 5 Priorización de áreas de conocimiento en encuesta de gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia.

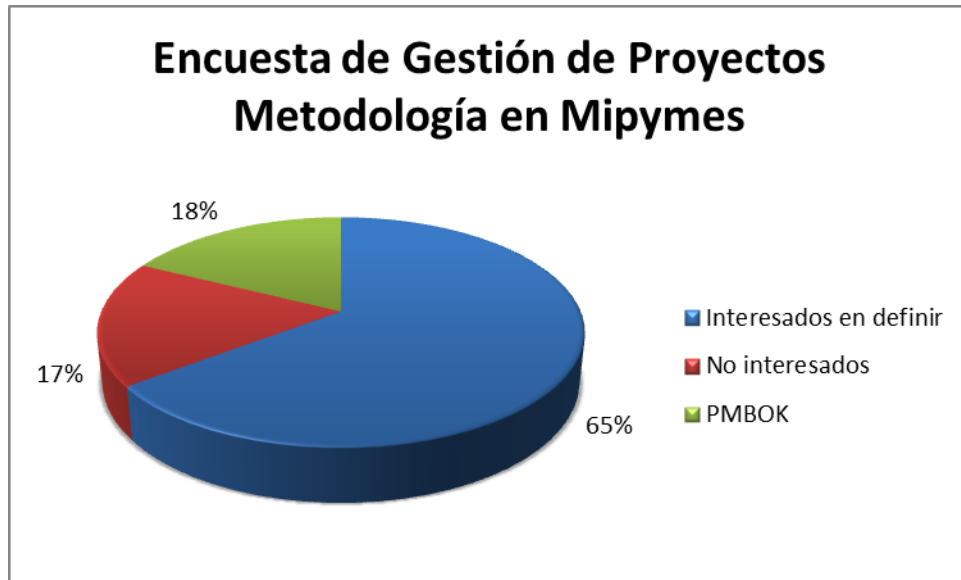
De las metodologías que las Grandes empresas tienen definidas, conocen y utilizan para la gestión de proyectos, se identifica que la del PMI es la más ampliamente utilizada, con un 61% en la muestra.



Grafica 6 Metodologías en gran empresa en encuesta de gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las Mipymes, en su gran mayoría identificada por un 65% de la muestra, están interesadas en definir alguna metodología para la gestión de proyectos. Un 18% adicional conoce de PMI y el restante 17% no estaría interesado en aplicar una de estas metodologías.



Grafica 7 Metodologías en Mipymes en encuesta de gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia.

A nivel general, se identifica un área de oportunidad en las empresas catalogadas dentro del segmento de Mipymes, ya que en su mayoría no cuentan con un área interna de gestión de proyectos, ya que por los costos que esto implicaría considerarían la contratación con un tercero. Adicionalmente consideran la triple restricción de Alcance, Tiempo y Costo como la prioridad para el control y la gestión de proyectos, y se denota un interés por definir alguna metodología de gestión de proyectos que les permita controlar estas variables.

8.2 Análisis de Macro-Entorno

Por su desempeño económico Colombia se ubica como el décimo cuarto país con mayor crecimiento del mundo entre 182 naciones (Publicación Dinero.com, 2012, disponible en <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/colombia-entre-14-paises-mas-crecimiento-mundo/162460>) . Este comportamiento ha sido impulsado por un aumento en el consumo y la amplia inversión extranjera presente en el país, en lo que se puede considerar como una nueva apertura económica gracias a los recientes tratados de libre comercio con diferentes países entre los que se encuentran Estados Unidos y Canadá. Esto sumado a iniciativas del Gobierno Nacional tendientes al desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana empresa y al fortalecimiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones por medio del Ministerio correspondiente, hacen que sean favorables las actividades de emprendimiento en el sector de servicios, más si están relacionadas con la utilización e innovación en aspectos tecnológicos.

8.2.1 Análisis PESTLE

A continuación se enumeraran los diferentes factores considerados en el análisis de viabilidad de la empresa “Mioficinadeproyectos.com” y que tienen que ver con el entorno en el cual realizará sus actividades.

8.2.1.1 Factores Políticos

- La creación de unidades del Gobierno Nacional como el iNNpulsa para promover la innovación empresarial y el emprendimiento dinámico, generan una demanda en servicios de gestión de proyectos dado el aumento de iniciativas en el sector de las Mipymes.
- La existencia de planes gubernamentales como el “Vive Digital” que buscan la masificación de internet y el desarrollo del ecosistema digital nacional, permitirán un

mayor acceso de parte de las empresas catalogadas como Mipymes a soluciones tecnológicas, lo cual redundará en un aumento de la demanda de servicios.

- Con los programas de cofinanciación de Bancóldex a programas y proyectos de desarrollo empresarial para Mipymes en el cual se invirtieron más de \$24,000 millones entre el 2010 y 2012, se da impulso a la creación y optimización de empresas, generando la ejecución de proyectos lo que abre oportunidades acerca de la administración y gestión de los mismos, tanto desde el punto de vista de metodologías como de herramientas.

8.2.1.2 Factores Económicos

- Un adecuado crecimiento económico, que en el 2011 fue del 5.9% siendo el tercer mejor resultado dentro de las economías de América Latina, permite que el país tenga los suficientes recursos económicos para adelantar planes encaminados a la innovación y desarrollo, especialmente en el segmento de Micro, Pequeña y Mediana empresa.
- La inversión extranjera directa, que en el 2011 fue de US\$13,234 millones, genera una demanda de servicios que en parte puede ser asumida por el sector de las Mipymes.
- La inflación que en el 2011 fue del 3.7% con un incremento del salario mínimo de 2.1 puntos por encima es decir del 5.8%, generan un aumento de la capacidad de contratación de las empresas, lo cual permite una mayor inversión en servicios.

8.2.1.3 Factores Sociales

- De acuerdo al Reporte GEM Colombia 2010 (Universidad del Norte, Pontificia Universidad Javeriana Cali, Universidad de los Andes, Universidad Icesi, 2010, p.24) Colombia tiene un índice de 20.62%, comparado contra un 5.45% de economías impulsadas por la innovación en donde están la mayoría de países desarrollados, o contra un 11.84% de economías impulsadas por la eficiencia grupo en el que Colombia comparte lugar con la mayoría de los países emergentes. Solamente es superada por el 22.78% de las economías impulsadas por los factores las cuales son aquellas que se

encuentran en una primera fase de desarrollo. Esto puede significar que el país se encuentra en una etapa de generación de nuevas empresas con un bajo grado de empresas consolidadas, lo que crea oportunidades de emprendimiento y desarrollo.

- Dentro de los programas de Gobierno se ha incrementado la capacitación en nuevas tecnologías y se han entregado miles de computadores a entidades educativas, lo que finalmente redundará en un aumento del nivel de conocimiento de la población respecto a nuevas tecnologías. Esto finalmente debe apalancar la utilización cada vez más de servicios de tecnología sobre todo en las empresas catalogadas como Mipymes.
- Con las últimas disposiciones del Gobierno Nacional referente al Teletrabajo, mediante el cual se amparan los derechos laborales de quienes desempeñan sus actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y de la comunicación (Presidencia de la República, 2012, disponible en <http://wsp.presidencia.gov.co/Especiales/Documents/rendicioncuentas20jul/trabajo/minisitio.aspx>) se espera un fortalecimiento de este esquema, el cual apalanca iniciativas como la de prestación de servicios de manera remota así como el comercio electrónico.

8.2.1.4 Factores Tecnológicos

- El plan “Vive Digital” tiene entre sus objetivos multiplicar por 4 el número de conexiones a Internet, triplicar el número de municipios conectados y alcanzar un 50% de hogares y Mipymes conectadas a internet (MinTIC, 2012, disponible en <http://www.vivedigital.gov.co/objetivos.php>). A través de esto se tendrá un mayor acceso de parte de las empresas catalogadas como Micro, Pequeña y Mediana industria con la consecuente demanda de servicios.
- Mientras que en las Grandes, Medianas y Pequeñas empresas la penetración de internet es bastante alta, en las microempresas es extremadamente baja. En Colombia hay 1,600,000 empresas, de las cuales el 96% son microempresas, y de éstas solo un 7% tiene servicio de internet (MinTIC, 2012, disponible en http://www.vivedigital.gov.co/marco_del_plan_5_diagnostico.php).

- En la medida en que las microempresas sean integradas a los servicios tecnológicos se generará una oportunidad de oferta al respecto.
- De acuerdo al análisis hecho por “Viva Digital”, existen cuatro barreras que impiden la masificación de internet: Ciudadanos y microempresas no ven utilidad, Bajo poder adquisitivo del ciudadano, Alto costo para desplegar infraestructura y recursos (MinTIC, 2012, disponible en http://www.vivedigital.gov.co/marco_del_plan_6_barreras.php). Específicamente sobre el alto costo para desplegar infraestructura, y esto debido a la alta dispersión geográfica en nuestro país, se hace preferible la utilización de tecnologías en la nube, sobre todo si las soluciones van a ser desplegadas en el segmento de las Mipymes.

8.2.1.5 Factores Legales

- El decreto número 1929 del 2007 reglamenta la Facturación Electrónica, buscando facilitar las transacciones comerciales. Bajo este formato de facturación se impulsa el comercio electrónico bajo un marco debidamente regulado.
- En la Ley 1480 de 2011 referente al estatuto del consumidor, por primera vez se incluyen los aspectos de protección al consumidor de comercio electrónico. Esto da una garantía para el desarrollo de negocios que apalanquen su funcionamiento en este tipo de prácticas comerciales.
- El Gobierno de Colombia considera al comercio electrónico como motor de crecimiento de la economía del siglo XXI y factor que contribuye a fomentar la competitividad empresarial de las Pymes y Mipymes a través del uso de tecnologías de información y comunicación (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Decreto 2364 de 2012). Esto favorece la creación de empresas que basen su operación en las tecnologías de información.

8.2.1.6 Factores Ecológicos

- Las actividades de comercio electrónico logran un beneficio para el medio ambiente, debido a que disminuyen los volúmenes de impresión de documentos gracias a la disminución en los papeleos y facturación electrónica.
- Efectuar transacciones desde el hogar o trabajo genera un ahorro en desplazamientos, lo que finalmente se refleja en un menor consumo de combustible y menor contaminación.

8.2.1.7 Interpretación de resultados análisis PESTLE

A continuación se consolidan los diferentes factores considerados para el análisis PESTLE de acuerdo a su impacto en el proyecto:

Tabla 1 Resultados análisis PESTLE

		Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Factores Políticos	Creacion de unidades del Gobierno Nacional para promover la innovación empresarial y el emprendimiento					X
	Planes gubernamentales que buscan la masificación de internet					X
	Programas de cofinanciación a programas y proyectos de desarrollo empresarial para Mipymes			X		
Factores Económicos	Adecuado crecimiento económico del país			X		
	Inversión extranjera directa			X		
	Baja inflación			X		
Factores Sociales	Etapa de generación de nuevas empresas				X	
	Programas de Gobierno con capacitación en nuevas tecnologías					X
	Disposiciones del Gobierno Nacional referente al Teletrabajo				X	
Factores Tecnológicos	Planes para incrementar las conexiones a Internet, especialmente municipios, hogares y Mipymes.				X	
	Integración de microempresas a Internet		X			
	Utilización actual de metodologías de gestión de proyectos para mayor eficiencia en el uso de recursos en las organizaciones		X			
	Estímulos para la utilización de tecnologías en la nube para Pymes				X	
Factores Legales	Facturación electrónica			X		
	Estatuto del consumidor			X		
	Comercio Electrónico			X		
Factores Ambientales	Ahorro en impresiones				X	
	Ahorro en desplazamientos				X	

Fuente: Adaptado de “Herramientas claves en un Plan de Marketing” disponible en laculturadelmarketing.com.

De diez y ocho factores analizados, nueve favorecen positivamente o muy positivamente al proyecto, siete le son indiferentes, y dos tienen un efecto negativo sobre el mismo. Esto presupone unas condiciones favorables para la ejecución del proyecto, y coincide con la percepción actual en Colombia de incentivar la microempresa y los aspectos de tecnologías de información. Específicamente los factores políticos relacionados con la promoción de innovación y emprendimiento son considerados oportunidades por su impacto positivo en el proyecto. Así mismo, la falta de integración de microempresas al internet y la no utilización de metodologías de gestión de proyectos para el mejor aprovechamiento de los recursos al interior de las organizaciones son considerados como las principales amenazas.

8.3 Análisis de Micro-Entorno

El análisis de micro-entorno permite analizar fuerzas competitivas en el sector o industria al cual pertenece una empresa con el objeto de identificar oportunidades o amenazas. Una herramienta creada para hacer este análisis es la estructura de Michael E. Porter llamada el modelo de las cinco fuerzas (Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones, 2009, p.45) el cual se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria: 1) El riesgo de entrada de nuevos competidores 2) Intensidad de la rivalidad entre empresas ya establecidas 3) El poder de negociación de los clientes 4) El poder de negociación de los proveedores y 5) La amenaza de productos sustitutos. Como se puede observar este análisis externo trata con factores que generan algún tipo de influencia sobre la empresa, entre los que se destacan la competencia, los clientes y los proveedores. De la misma manera se puede realizar un análisis interno que identifique las características internas de la empresa, el cual genera como resultado las debilidades y fortalezas. Con la combinación de estos dos análisis se puede elaborar una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) que finalmente permitirá visualizar de una manera integral la situación y características de la empresa, con el objetivo de definir una estrategia que la lleve al éxito.

8.3.1 El segmento de las Mipymes

De acuerdo al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2012) los parámetros mediante los cuales se clasifica el tamaño de una empresa se encuentran definidos en el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2° de la Ley 905 de 2004 y corresponden a:

Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a los quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes

Estos grupos de empresas están categorizados por el ministerio como Mipymes, y cuentan con una Dirección específica del organismo para fomentar las políticas, planes y programas financieros y no financieros para su desarrollo.

8.3.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Con el objeto de identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de “Mioficinadeproyectos.com” con respecto a sus competidores, se establecieron los siguientes Factores Claves de Éxito:

- Portafolio de servicios flexible y de acuerdo a las necesidades de cada cliente.
- Soportar el uso de metodologías estándar de gestión de proyectos para una utilización más eficiente de los recursos en los clientes.
- Aprovechamiento de servicios/infraestructura en la nube para implementar una solución con menor inversión de capital.
- Solución que permita el aprovechamiento de los estímulos gubernamentales para empresas catalogadas como Mipymes.
- Proporcionar una plataforma tecnológica que permita apoyar las tareas de gerencia de proyectos por medio de teleconferencias y videoconferencias.
- Proporcionar herramientas web 2.0 que permitan el intercambio de información con los clientes.

Desde el punto de vista de los competidores, se pueden identificar básicamente los siguientes tres grupos:

- Compañías de consultoría de proyectos que prestan sus servicios en sitio y que utilizan internet para promocionar su portafolio (Proyectiza.com, ePM.com, Projexc.com, projectmanagementofficesa.com).
- Compañías que proporcionan herramientas en internet para la gestión de proyectos (SmartSheet.com, OnStage.com, projecthosts.com).
- Compañías que utilizan la plataforma de internet para entregar servicios de consultoría de proyectos, y que serían nuestros competidores directos (pmconsultores.com).

Considerando los Factores Críticos de Éxito (FCE) antes expuestos y su calificación para las diferentes categorías de competidores, tenemos como resultado la siguiente Matriz de Perfil Competitivo (MPC):

Tabla 2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
Factores Clave de Éxito	Ponderación	Compañías de Consultoría (1)		Herramientas en Internet para gestión de proyectos (2)		Consultoría de proyectos por internet (3)		Mioficinadeproyectos .com	
		Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
Portafolio de servicios flexible y de acuerdo a las necesidades de cada cliente.	30%	4	1,2	2	0,6	3	0,9	5	1,5
Soportar el uso de metodologías estándar de gestión de proyectos para una utilización más eficiente de los recursos en los clientes.	20%	4	0,8	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Aprovechamiento de servicios/infraestructura en la nube para implementar una solución con menor inversión de capital.	20%	1	0,2	5	1	3	0,6	4	0,8
Solución que permita el aprovechamiento de los estímulos gubernamentales para empresas catalogadas como Pymes.	10%	4	0,4	1	0,1	2	0,2	4	0,4
Proporcionar una plataforma tecnológica que permita apoyar las tareas de gerencia de proyectos por medio de teleconferencias y videoconferencias.	10%	1	0,1	1	0,1	3	0,3	5	0,5
Proporcionar herramientas web 2.0 que permitan el intercambio de información con los clientes.	10%	1	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
	100%		2,8		2,7		3,1		4,3

(1) Proyectiza.com, ePM.com, Projexc.com, projectmanagementofficesa.com

(2) SmartSheet.com, OnStage.com, projecthosts.com

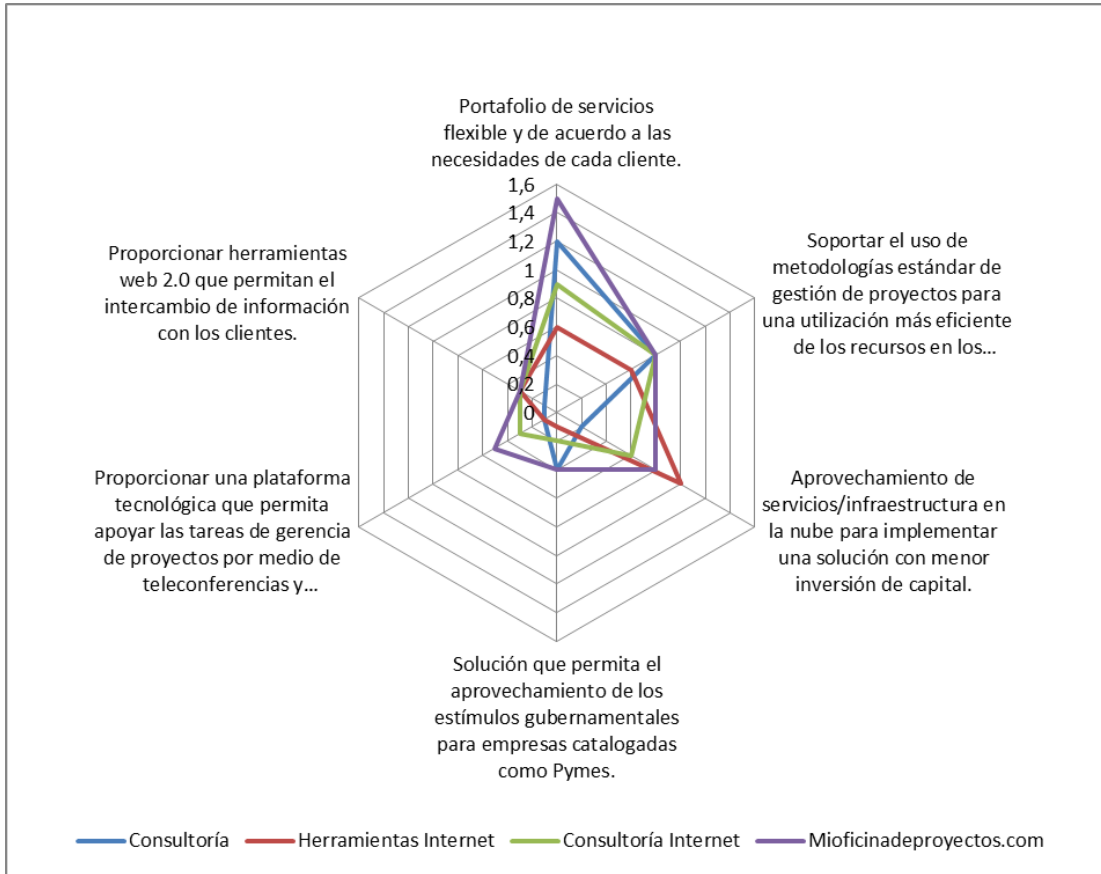
(3) pmconsultores.com

Calificación: 1 a 2: Malo, 2 a 3: Por debajo del promedio, 3: En el promedio

3 a 4: Por encima del promedio, 4 a 5: Sobresaliente

Fuente: Adaptado de T. Wheelen y D. Hunger / Administración Estratégica y Política de Negocios .10ª edición.

En la gráfica 1 se muestran los resultados obtenidos para cada uno de los Factores Críticos de Éxito (FCE) relacionados con cada uno de los competidores, y se comparan entre sí. Podemos observar que los resultados correspondientes a “Mioficinadeproyectos.com” superan a la mayoría de los resultados de los competidores excepto lo relacionado con el aprovechamiento de la infraestructura en la nube. Esto muestra que de los seis factores considerados, cinco son cubiertos por Mioficinadeproyectos.com, logrando una cobertura más integral comparado con la competencia.



Grafica 8 Comparación de calificaciones de Factores Críticos de Éxito (FCE)

Fuente: Adaptado de “Matrices MPC FODA VRIO” Esteban Jackson 2013.

8.3.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Las Cinco Fuerzas que define Porter en su modelo y que establecen la relación de la misma con la competencia, clientes y proveedores, están definidas por:

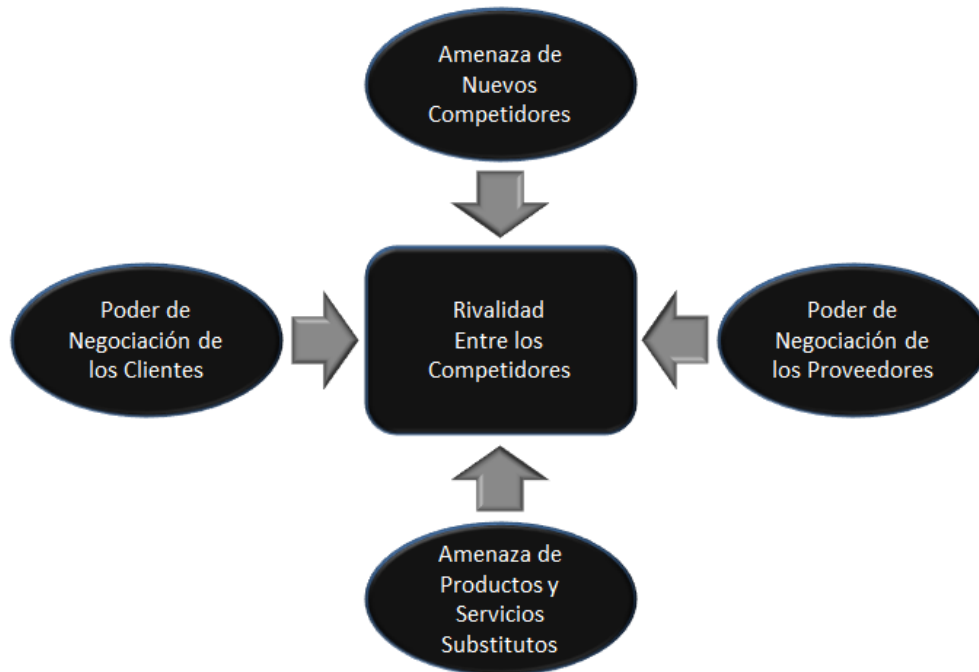


Figura 11 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Adaptado de "How Competitive Forces Shape Strategy" de Michael E. Porter en Harvard Business Review, Marzo-Abril 1979

8.3.3.1 Rivalidad entre los competidores

Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación del mercado de otras (Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones, 2009, p.49). La rivalidad entre los diferentes competidores se establece en factores como precio, diseño, mercado, servicio. Una rivalidad intensa por lo general significa precios más bajos debido a las múltiples opciones que tiene el cliente final.

8.3.3.2 Amenaza de nuevos competidores

Los competidores potenciales se refieren a las compañías que aun no siendo rivales, tienen las características para serlo si así lo deciden. El riesgo de que estas compañías se vuelvan nuestros competidores está dado por las barreras que se establezcan para impedir su entrada. El factor determinante para convertirse en un competidor es el costo en que incurra o pueda incurrir para buscar superar esas barreras. Las barreras más importantes incluyen economías a

escala, lealtad a la marca, ventajas absolutas de costos, costos de cambiar de clientes, y normas oficiales (Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones, 2009, p.46).

8.3.3.3 Poder de negociación de los clientes

Los compradores finales son los clientes de una industria. Estos pueden ser usuarios finales como tal, o bien otras industrias que compran los productos para realizar sus procesos. El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran a las compañías en la industria o de aumentar los costos de éstas demandando una mejor calidad de producto o servicio (Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones, 2009, p.53). El cliente siempre busca la mejor opción en cuanto a costos o calidad. Un cliente poderoso podrá condicionar sus compras a la satisfacción de sus necesidades, que finalmente se reflejará en un aumento de costos para lograrlo afectando directamente la rentabilidad.

8.3.3.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son aquellos que proporcionan insumos a la industria, principalmente materiales y mano de obra. El poder de negociación de los proveedores corresponde a la capacidad que tienen estos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria (Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones, 2009, p.53). Un proveedor es poderoso cuando los insumos o servicios que ofrece son muy especializados. Esto le da el poder de manejar los precios que finalmente afectarán a nuestra industria a nivel de costo. También es importante tener en cuenta las asociaciones o sindicatos que se puedan tener, ya que de acuerdo a sus estrategias pueden afectar sensiblemente.

8.3.3.5 Amenaza de productos y servicios sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes (Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones,

2009, p.56). La amenaza radica en la limitación de precio que se puede generarse para una industria en sus ventas, debido a las opciones adicionales existentes, lo que da mayores opciones al usuario final, lo que finalmente afecta las ventas del producto propio con el consecuente efecto en la rentabilidad de nuestra empresa.

8.3.3.6 Aplicando el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Iniciamos el análisis mediante la valoración de cada una de las amenazas lo cual se incluye en la Tabla 3:

Tabla 3 Valoración de amenazas de acuerdo a las Cinco Fuerzas de Porter

		Barreras Altas		Barreras Bajas		
Amenaza de posibles competidores	Enfoque en Pequeña y Mediana Industria	X				
	Cumplimiento de requerimientos locales	X				
	Alta demanda por este tipo de servicios			X		
	Valores agregados únicos que beneficien a los clientes			X		
	Inversion alta para entrar al segmento de industria			X		11
Poder de negociacion de los consumidores	Existe una gran cantidad de clientes potenciales			X		
	El producto es altamente sensible al precio		X			
	Es un producto único o exclusivo en su categoria			X		
	El producto agrega valor a sus clientes			X		
	El producto se apalanca en tecnologia para bajar costos		X			13
Amenaza de posibles substitutos	Productos genericos con costos mucho mas bajos				X	
	Dificultad de los clientes de cambiar de producto			X		
	Productos localizados a las condiciones del país			X		
	Entrega presencial de servicios similares				X	
	Personalizacion del producto frente a las necesidades del cliente				X	18
Poder de negociacion de los proveedores	Los insumos son estándares para mi negocio			X		
	Variedad de proveedores				X	
	Los costos de mi negocio dependen en gran parte de los insumos		X			
	Cuento con proveedores de tecnologia locales			X		
	Oferta de recursos con el grado de certificacion requerido		X			14
Rivalidad entre competidores existentes	Competidores de gran tamaño en la industria			X		
	Los clientes cambian constantemente de proveedores			X		
	Existencia de competencia local				X	
	Preferencia por consultoría en sitio				X	
	Experiencia en metodologias estándar			X		17

Fuente: Elaboración propia.

La consultoría en gestión de proyectos se puede implementar de dos maneras diferentes, o bien con compañías de consultoría que presten el servicio en sitio o bien con compañías que entreguen herramientas a sus clientes. Esto hace que se evidencie una rivalidad entre los competidores, ya que están los dos segmentos que buscan atraer clientes bien sea de manera presencial o por el otro lado remota, aunque deja abierta la posibilidad de una mezcla de los dos, que es lo que pretendemos con nuestra compañía. Esta rivalidad nos debe llevar a formular un portafolio que permita por un lado atraer clientes que tienen las herramientas pero que desean un mayor acompañamiento y/o consultoría funcional, pero por otro aquellos clientes que hasta ahora incursionan en este tema y necesita una asesoría o consultoría.

El poder de negociación de los proveedores, que están definidos por aquellos terceros que nos prestan sus servicios para la entrega de la propuesta de valor a nuestros clientes, tiene una incidencia media, ya que corresponde a la consecución de consultores en gestión de proyectos y/o en las plataformas implementadas para la prestación de los servicios. Estos deben ser contratados de acuerdo a la demanda en los servicios que se tenga, pero se debe tener un grupo de los mismos que inicialmente trabajen como “freelance” pero que puedan ser contratados posteriormente con el crecimiento del negocio.

El poder de negociación de los clientes está dado por la contratación de los servicios que ofrecemos de acuerdo a nuestro portafolio. Lo catalogamos con una incidencia media, ya que los servicios ofrecidos son estándar de la gestión de proyectos, con la diferencia de que no son prestados en sitio sino de manera remota lo que da la posibilidad de manejar mejores costos.

La amenaza de nuevos competidores se cataloga como baja por las pocas compañías que se ven incursionando en este tema específico de consultoría remota, y específicamente en la gestión de proyectos.

Finalmente, la Amenaza de productos y servicios sustitutos la catalogamos como alta, ya que los clientes pueden optar por seguir con la consultoría en sitio, implementar áreas internas de gestión de proyectos o bien solo utilizando las herramientas proporcionadas por otro tipo de compañías en internet para gestionar sus proyectos, pero sin la figura de un PMO como tal.

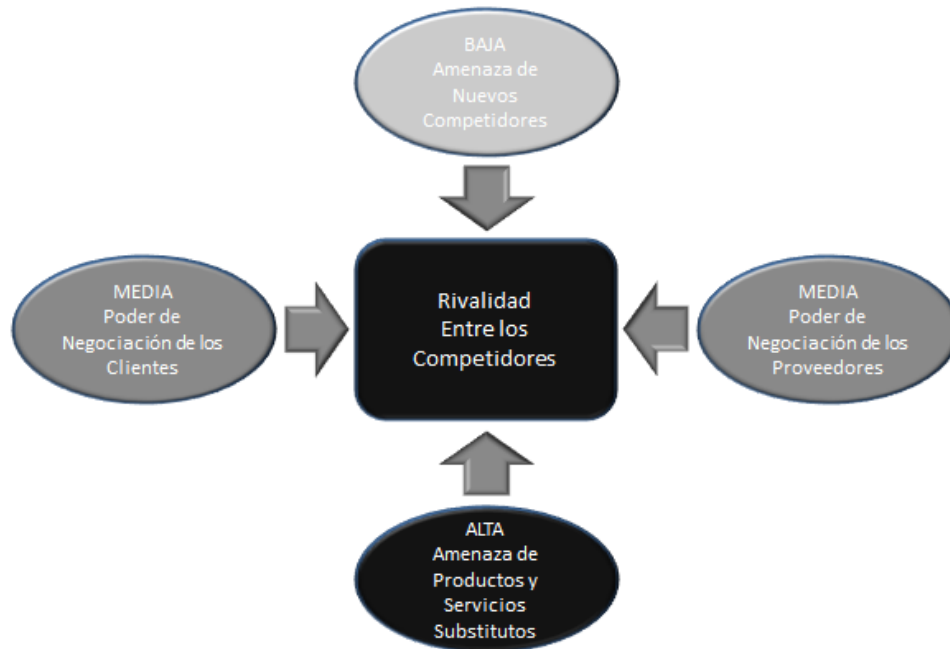


Figura 12 Las Cinco Fuerzas de Porter aplicadas a Mioficinadeproyecto.com

Fuente: Adaptado de "How Competitive Forces Shape Strategy" de Michael E. Porter en Harvard Business Review, Marzo-Abril 1979

8.3.4 Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta que es utilizada para estudiar la situación de una empresa o proyecto, realizando el análisis de su situación externa (Oportunidades y Amenazas) y sus características internas (Debilidades y Fortalezas).

El marco de referencia más efectivo para este análisis es considerar todos los hallazgos tanto del análisis PESTEL como del análisis de competitividad del sector industrial derivado de las Cinco Fuerzas de Porter.

8.3.4.1 Análisis Externo - Oportunidades

Del análisis PESTLE tratado en el punto 8.1.1, se identificaron dos factores externos que corresponden a Oportunidades por el impacto positivo que generan al proyecto. Estos son las medidas tomadas por el gobierno nacional para motivar la innovación y el emprendimiento, y adicionalmente los planes para la masificación de internet. Estos factores en conjunto con algunos de tipo técnico relacionados con la entrega de servicios por internet determinaron las oportunidades existentes para la creación de Mioficinadeproyectos.com que se resumen a continuación:

- Incremento de los incentivos a las empresas en la categoría Mipyme en Colombia de parte del Gobierno Nacional.
- Creciente número de proyectos en las empresas debido a la estable situación económica y a las expectativas de crecimiento.
- Necesidad de la aplicación de metodologías de proyectos para minimizar pérdidas en las empresas.
- Impulso y beneficios dados por el gobierno a los proyectos que tengan que ver con Tecnologías de la Información.
- Auge en la oferta de servicios en la nube que facilita el acceso a los usuarios y disminuye los costos de mantenimiento y operación.
- Posibilidad de expansión a otros países dado a lo estándar de las metodologías de gestión de proyectos.

Con el objeto de identificar las oportunidades de mayor peso que serán incluidas en la matriz DOFA, se realizó una ponderación de las mismas, dando un peso y una calificación que corresponde al impacto en el proyecto. Los resultados se pueden observar en el siguiente cuadro, en el cual se somborean aquellos factores con mayor puntuación ponderada:

Tabla 4 Matriz DOFA - Análisis externo - Ponderación de oportunidades

ANALISIS EXTERNO			
OPORTUNIDADES	PONDERACION (1)	CALIFICACION (2)	PUNTUACIONES PONDERADAS
Incremento de los incentivos a las empresas en la categoría Mipyme en Colombia de parte del Gobierno Nacional.	10%	5	0,5
Creciente número de proyectos en las empresas debido a la estable situación económica y a las expectativas de crecimiento.	5%	4	0,2
Necesidad de la aplicación de metodologías de proyectos para minimizar pérdidas en las empresas.	10%	4	0,4
Impulso y beneficios dados por el gobierno a los proyectos que tengan que ver con Tecnologías de la Información.	5%	5	0,25
Auge en la oferta de servicios en la nube que facilita el acceso a los usuarios y disminuye los costos de mantenimiento y operación.	15%	5	0,75
Posibilidad de expansión a otros países dado a lo estándar de las metodologías de gestión de proyectos.	5%	4	0,2
	50%		2,3

(1) Ponderación del 50% entre Oportunidades y Amenazas

(2) Calificación corresponde a "1" si el impacto es bajo y hasta "5" si el impacto es alto.

Fuente: Elaboración propia.

8.3.4.2 Análisis Externo - Amenazas

Del análisis PESTLE tratado en el punto 8.1.1, se identificaron dos amenazas en el entorno que hacen referencia a la baja integración de las microempresas a internet, y a la baja utilización de metodologías de gestión de proyectos en dichas empresas, lo que puede ocasionar una utilización no óptima de recursos con la posibilidad de incurrir en sobrecostos en la ejecución de proyectos. Estos factores sumados a otros identificados en el análisis de mercadeo expuesto en el punto 8.1 determinan las amenazas que se listan a continuación:

- Desconocimiento de las metodologías de gestión de proyectos.
- Baja cantidad de proyectos en algunas empresas.
- Establecimiento de la oficina de proyectos al interior de las organizaciones.

- Desinterés de parte de las empresas para invertir en la gestión de proyectos.
- Falta de penetración a internet para utilizar este tipo de plataformas tecnológicas.
- Plataformas existentes en internet para la gestión de proyectos.

Con el objeto de identificar las amenazas de mayor impacto que serán incluidas en la matriz DOFA, se realizó una ponderación de las mismas, dando un peso y una calificación que corresponde al impacto en el proyecto. Los resultados se pueden observar en el siguiente cuadro, en el cual se sombrea aquellos factores con mayor puntuación ponderada:

Tabla 5 Matriz DOFA - Análisis externo - Ponderación de amenazas

ANALISIS EXTERNO			
AMENAZAS	PONDERACION (1)	CALIFICACION (2)	PUNTUACIONES PONDERADAS
Desconocimiento de las metodologías de gestión de proyectos.	10%	3	0,3
Baja cantidad de proyectos en algunas empresas.	5%	3	0,15
Establecimiento de la oficina de proyectos al interior de las organizaciones.	10%	5	0,5
Desinterés de parte de las empresas para invertir en la gestión de proyectos.	5%	4	0,2
Falta de penetración a internet para utilizar este tipo de plataformas tecnológicas.	10%	5	0,5
Plataformas existentes en internet para la gestión de proyectos.	10%	5	0,5
	50%		2,15

(1) Ponderación del 50% entre Oportunidades y Amenazas

(2) Calificación corresponde a "1" si el impacto es bajo y hasta "5" si el impacto es alto.

Fuente: Elaboración propia.

8.3.4.3 Análisis Interno - Fortalezas

De la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) tratada en el punto 8.3.2, se identifican fortalezas de Mioficinadeproyectos.com con respecto a sus competidores que se resumen en la siguiente lista:

- Precio competitivo comparado con una consultoría dedicada y en sitio.
- Portafolio de servicios flexible, que permite el enfoque a los aspectos que requiere el cliente.
- Plataforma tecnológica de fácil acceso que permite soportar las actividades de consultoría.
- Baja inversión debido a la infraestructura en la nube y al tipo de software que se utiliza.
- Servicio nuevo e innovador para la entrega de servicios de consultoría.

Similar a lo realizado en el análisis externo, se ponderan las fortalezas con el objeto de identificar las de mayor relevancia:

Tabla 6 Matriz DOFA - Análisis externo - Ponderación de fortalezas

ANALISIS INTERNO			
FORTALEZAS	PONDERACION (1)	CALIFICACION (2)	PUNTUACIONES PONDERADAS
Precio competitivo comparado con una consultoría dedicada y en sitio.	10%	4	0,4
Portafolio de servicios flexible, que permite el enfoque a los aspectos que requiere el cliente.	10%	5	0,5
Plataforma tecnológica de fácil acceso que permite soportar las actividades de consultoría.	10%	4	0,4
Baja inversión debido a la infraestructura en la nube y al tipo de software que se utiliza.	10%	3	0,3
Servicio nuevo e innovador para la entrega de servicios de consultoría.	10%	3	0,3
	50%		1,9

(1) Ponderacion del 50% entre Fortalezas y Debilidades.

(2) Calificación corresponde a "1" si el impacto es bajo y hasta "5" si el impacto es alto.

Fuente: Elaboración propia.

8.3.4.4 Análisis Interno - Debilidades

Las debilidades identificadas para Mioficinadeproyectos.com con respecto a sus competidores se resumen en la siguiente lista:

- Baja experiencia en Marketing.
- Costo de los consultores en metodologías de proyectos.
- Determinación de los recursos necesarios de acuerdo a la demanda.

Tabla 7 Matriz DOFA - Análisis externo - Ponderación de debilidades

ANALISIS INTERNO			
DEBILIDADES	PONDERACION (1)	CALIFICACION (2)	PUNTUACIONES PONDERADAS
Baja experiencia en Marketing.	20%	4	0,8
Costo de los consultores en metodologías de proyectos.	20%	4	0,8
Determinación de los recursos necesarios de acuerdo a la demanda.	10%	5	0,5
	50%		2,1

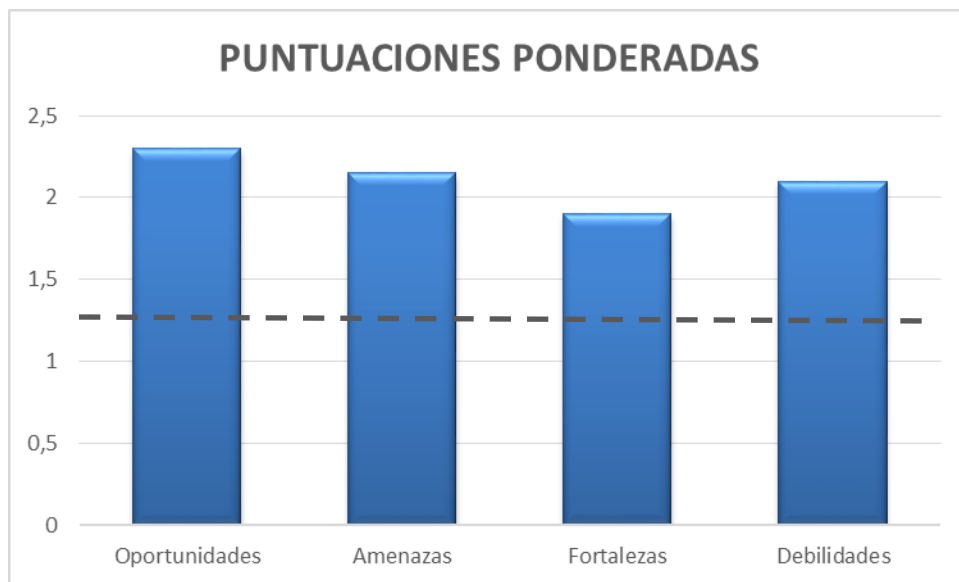
(1) Ponderacion del 50% entre Fortalezas y Debilidades.

(2) Calificación corresponde a "1" si el impacto es bajo y hasta "5" si el impacto es alto.

Fuente: Elaboración propia.

8.3.4.5 Capacidad y competitividad

Mediante la consolidación de las puntuaciones ponderadas se puede tener una visualización de la capacidad o competitividad de la nueva compañía, comparándola contra la media de las calificaciones:



Grafica 9 Comparación de puntuación ponderada de factores internos y externos

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, para cada uno de los factores la calificación ponderada máxima es de 2.5 obteniendo resultados en todos los casos mayores a la media de 1.25. El factor más relevante es el aprovechamiento de las oportunidades.

8.3.4.6 Identificación de estrategias

Con la información de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se elabora una matriz que permite la identificación de las estrategias dentro de cuatro cuadrantes:

- Estrategias Ofensivas - FO (Fortalezas/Oportunidades): Permiten aprovechar las oportunidades del entorno con las fortalezas de la empresa.
- Estrategias de Diversificación - DO (Debilidades/Oportunidades): Buscan aprovechar las oportunidades del entorno mejorando las debilidades que se tengan.
- Estrategias Defensivas - FA (Fortalezas/Amenazas): Su objetivo es mitigar las amenazas basado en las fortalezas que se posean.
- Estrategias de Supervivencia - DA (Debilidades/Amenazas): Buscan minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

En el cuadro a continuación se identifican las estrategias en cada uno de estos cuadrantes, basado en los principales factores identificados en los análisis interno y externo.

Tabla 8 Matriz DOFA - Identificación de estrategias

		Factores internos (IFAS)	
		Fortalezas	Debilidades
Factores externos (EFAS)		1. Portafolio de servicios flexible, que permite el enfoque a los aspectos que requiere el cliente.	1. Baja experiencia en Marketing.
		2. Precio competitivo comparado con una consultoría dedicada y en sitio.	2. Costo de los consultores en metodologías de proyectos.
		3. Plataforma tecnológica de fácil acceso que permite soportar las actividades de consultoría.	3. Determinación de los recursos necesarios de acuerdo a la demanda.
Oportunidades		Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)
	1. Auge en la oferta de servicios en la nube que facilita el acceso a los usuarios y disminuye los costos de mantenimiento y operación.	1-3. Utilizar los servicios con los que actualmente se cuenta en la nube para desarrollar una plataforma de fácil manejo y acceso que satisfaga las necesidades de los clientes.	1-2. Utilizar las tecnologías en la nube para dar soluciones de gestión de proyectos mas favorables en cuanto a costos.
	2. Incremento de los incentivos a las empresas en la categoría Mipyme en Colombia de parte del Gobierno Nacional.	2-1. Brindar un portafolio flexible a las empresas catalogadas como Mipymes que les permita seleccionar los recursos requeridos a un bajo costo.	3-1. Promocionar los servicios de gestión de proyectos a través de plataformas tecnológicas ilustrando como reducen riesgos y costos en las empresas.
	3. Necesidad de la aplicación de metodologías de proyectos para minimizar pérdidas en las empresas.	3-1. Crear un portafolio que permita a las empresas controlar un mínimo de variables en los proyectos para minimizar perdidas y mala utilización de recursos.	
Amenazas		Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)
	1. Establecimiento de la oficina de proyectos al interior de las organizaciones.	1-1. Crear un portafolio de servicios que de una opción a las empresas para manejar la gestión de proyectos con un tercero.	1-2. Disminuir costos de consultoría de proyectos para que las empresas no los consideren al interior de las mismas.
	2. Falta de penetración a internet para utilizar este tipo de plataformas tecnológicas.	1-2. Brindar servicios de consultoría en gestión de proyectos con un costo mas bajo que la consultoría presencial.	3-1. Empezar campañas de marketing para que el cliente busque nuestra solución y no las ya existentes en internet.
	3. Plataformas existentes en internet para la gestión de proyectos.	3-3. Proveer una plataforma con un manejo mas fácil y localizado al país que las que actualmente existen en internet.	

Fuente: Elaboración propia.

8.3.5 Definición de la estrategia del negocio

Considerando que Mioficinadeproyectos.com es una empresa nueva, que puede aprovechar tanto las fortalezas como las oportunidades presentes en el entorno, se selecciona el primer cuadrante de estrategias ofensivas, que corresponde a generar un portafolio de servicios que este orientado hacia el segmento de las compañías Mipymes, y que a través de una plataforma







tecnológica permita la entrega de servicios de consultoría en gestión de proyectos que permitan controlar un mínimo de variables de estos proyectos para minimizar las pérdidas y la no utilización óptima de los recursos en las organizaciones.

9. EL RESULTADO

9.1 Modelo de Negocio

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Alexander Osterwalder & Ives Pigneur, 2011, p.14). El objetivo del modelo de negocio es identificar cada uno de los factores que tienen influencia sobre la empresa, y garantizar que generen ingresos o beneficios a la misma. El modelo de negocio debe reflejar de manera clara su funcionamiento, pero a su vez debe permitir el análisis de sus procesos con el objeto de buscar eficiencias en la generación de beneficios. La metodología propuesta por Osterwalder y Pigneur en su obra, la cual es base para la realización de este trabajo, permite de una manera fácil la identificación de estos factores así como su interrelación, mediante la utilización de un lienzo en el cual se coloca toda la información relevante a la nueva empresa. A continuación se muestra el lienzo correspondiente al modelo de negocio de Mioficinadeproyectos.com:

Tabla 9 Lienzo de negocio para Mioficinadeproyectos.com

<p>Asociaciones clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de software de gestión de proyectos. • Proveedores de plataformas de colaboración. • Proveedores de infraestructura en la nube. • Asociaciones de profesionales. • Instituciones educativas. 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición del portafolio. • Implementación de la plataforma tecnológica 	<p>Propuestas de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina de proyectos virtual (PMO) para la entrega de servicios de consultoría en gestión de proyectos. • Portafolio para la gestión de proyectos con configurable por el cliente. • Suministro de plataforma tecnológica y herramientas para soportar las actividades de gestión de proyectos. 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoservicio en la personalización del portafolio. • Acceso a Comunidades • Apoyo en las actividades de seguimiento de proyectos. 	<p>Segmentos de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales en Gestión de Proyectos • Empresas catalogadas como Pymes
<p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultores en gestión de proyectos. • Plataforma tecnológica • Infraestructura en la nube. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sitio Web • Plataforma de red social 		
<p>Estructura de costes </p> <ul style="list-style-type: none"> • RH: Profesionales en gestión de proyectos. • Implementación y mantenimiento de infraestructura tecnológica. • Implementación y mantenimiento de plataforma tecnológica. 			<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuentas básicas gratuitas con funcionalidad limitada. • Membresía anual para cuentas profesionales por suscripción. • Cargo mensual de acuerdo al tipo de portafolio contratado. 	

Fuente: Plantilla tomada de “Generación de modelos de negocio” (Alexander Osterwalder & Ives Pigneur), Grupo Planeta, España, 2011

9.1.1 Segmentos de Mercado

Mioficinadeproyectos.com está orientada a dos segmentos de negocio: empresas catalogadas como Mipymes y profesionales en la gestión de proyectos. A diferencia de las grandes empresas, las cuales por lo general tienen un área interna para la gestión de proyectos, con las Mipymes se tiene un potencial de desarrollo debido a que es un segmento en crecimiento, que cada día se soporta más en las TIC, y que gracias a los incentivos y programas del gobierno tienen posibilidad de inversión en estas nuevas metodologías y tecnologías.

9.1.2 Propuesta de Valor

Mioficinadeproyectos.com brinda a sus clientes una plataforma tecnológica para la gestión de proyectos que permite a las empresas prescindir de un área interna dedicada a esto, y que en su lugar consolida tanto una oficina de proyectos virtual (PMO) para la entrega de servicios de consultoría, con un portafolio de productos y herramientas configurables por el cliente para la gestión de proyectos. Mioficinadeproyectos.com busca apoyar a las compañías catalogadas como Mipymes en la optimización de la gestión de proyectos buscando una utilización más eficiente y eficaz de los recursos asignados a ellos.

9.1.3 Canales

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes (Alexander Osterwalder & Ives Pigneur, 2011, p.26). Mioficinadeproyectos.com busca un contacto directo con el cliente a través de su sitio web, mediante el cual se realiza su oferta y entrega de servicios. Adicional a esto, y mediante la utilización de tecnologías Web 2.0 se busca impulsar la colaboración entre profesionales en la gestión de proyectos y empresas con el objetivo de crear una base de conocimiento que permita el desarrollo de mejores prácticas e intercambio de información. El canal web se utilizará para brindar información al cliente sobre los servicios ofrecidos, lo cual a su vez permitirá evaluar la

aceptación de nuestra propuesta de valor. La compra y entrega de productos se realiza mediante la misma plataforma, así como los servicios de postventa.

9.1.4 Relaciones con Clientes

Mioficinadeproyectos.com contempla un relacionamiento con sus clientes dentro de la categoría de Autoservicio para lo relacionado con la definición del portafolio y solicitud de servicios de plataforma (conferencias de voz, herramientas de gestión, etc.) y otro dentro de la categoría de asistencia exclusiva para la entrega de consultoría, la cual por su condición de confidencialidad es puntual. Adicionalmente Mioficinadeproyectos.com facilita la creación de comunidades con el objeto de que sus clientes intercambien información y experiencias relacionadas con la gestión de proyectos.

9.1.5 Fuentes de Ingresos

Mioficinadeproyectos.com considera las siguientes fuentes de ingresos:

- Cargo fijo por afiliación mensual.
- Paquete de 15 horas de consultoría remota en gestión de proyectos.
- Cargo fijo mensual por paquete de herramientas (Teleconferencia, Videoconferencia).

9.1.6 Recursos Clave

Mioficinadeproyectos.com para la generación de su propuesta de valor a sus clientes, requiere de los siguientes recursos clave:

- Consultores en gestión de proyectos: Para la creación del portafolio, de la base de datos documental para los clientes y para la entrega de consultoría personalizada.

- Plataforma tecnológica: Corresponde a las herramientas tanto de software como de hardware que permiten la interacción con los clientes y que proporcionan un medio para la entrega del portafolio y de los servicios.
- Infraestructura en la nube: Proveedores de servicios que permiten la implementación de la plataforma tecnológica mediante el esquema de alquiler de equipos y/o servicios para minimizar la inversión inicial del proyecto.

9.1.7 Actividades Clave

Las actividades claves para lograr la generación de la propuesta de valor de Mioficinadeproyectos.com son:

- Definición del portafolio: Corresponde a la creación de la lista de servicios que se ofrecerán a los clientes.
- Implementación de la plataforma tecnológica: Corresponde a la implementación de las herramientas, que tanto a nivel de software como de hardware permitan la entrega de los servicios definidos en el portafolio.

9.1.8 Asociaciones Clave

El éxito de Mioficinadeproyectos.com está directamente relacionado con las asociaciones claves que se realicen con sus proveedores, los cuales de manera indirecta afectaran la generación de la propuesta de valor para nuestros clientes:

- Proveedores de software de gestión de proyectos.
- Proveedores de plataformas de colaboración.
- Proveedores de infraestructura en la nube.
- Asociaciones de profesionales.
- Instituciones educativas.

9.1.9 Estructura de costes

Existen tres grupos de actividades que determinan la estructura de costes de Mioficinadeproyectos.com. En primera medida están los relacionados con el recurso humano, que hace referencia a los profesionales en gestión de proyectos, que en la fase inicial definirán el portafolio de proyectos, y que posteriormente entregarán la consultoría requerida por el cliente. En segunda medida están los costos generados por la implementación y mantenimiento de la infraestructura tecnológica, que corresponde a los equipos y servicios que se deben contratar para implementar la plataforma tecnológica. Y finalmente se encuentran los costos relacionados con la implementación de la plataforma tecnológica (página web, herramientas de colaboración, etc.) necesarias para la entrega de los servicios ofrecidos a los clientes.

9.2 Plan de Negocio

El plan de negocio de Mioficinadeproyectos.com se compone de la definición de la misión, visión y objetivos, así como de cada uno de los planes de mercadeo, ventas, recursos humanos, inversiones y pronóstico de resultados financieros que se incluyen a continuación.

9.2.1 Misión

Generar ingresos mediante la prestación de servicios de gestión de proyectos y consultoría a empresas catalogadas como Mipymes en Colombia, buscando que utilicen de una manera más eficiente sus recursos mediante la utilización de metodologías de gestión de proyectos.

9.2.2 Visión

En el 2018 ser el proveedor preferido por las empresas catalogadas como Mipymes en Colombia para la entrega de consultoría en gestión de proyectos.

9.2.3 Portafolio de servicios

El portafolio de servicios se divide en tres grupos y está enmarcado dentro de los tres productos que ofrece Moficinadeproyectos.com:

Afiliación mensual a servicios básicos: Herramienta web que le permite a los clientes apoyar las labores de gestión de proyectos, específicamente las siguientes actividades:

- Elaboración del plan estratégico
- Definición del alcance
- Elaboración del plan
- Definición de los indicadores de control
- Definición del gobierno de proyecto
- Realización de la reunión de inicio
- Realización de las reuniones de seguimiento
- Registro y presentación de los indicadores de control
- Gestión de controles de cambio
- Cierre del proyecto

Horas de Consultoría: Servicio contratado por paquetes de 15 horas, que le permite a los clientes tener una respuesta personalizada sobre sus inquietudes relacionadas con metodología de gestión de proyectos.

Paquete de herramientas: Con este servicio se suministra acceso a una plataforma tecnológica, que permite mediante la web la realización de teleconferencias telefónicas y de video. Está orientado a soportar la realización de los comités de inicio, seguimiento y cierre de los proyectos en curso de los clientes. Incluye la herramienta de colaboración para intercambiar información con otros clientes.

9.2.4 Plan de marketing y ventas

9.2.4.1 Descripción del producto

El portafolio de productos de Mioficinadeproyectos.com está compuesto por los siguientes elementos:

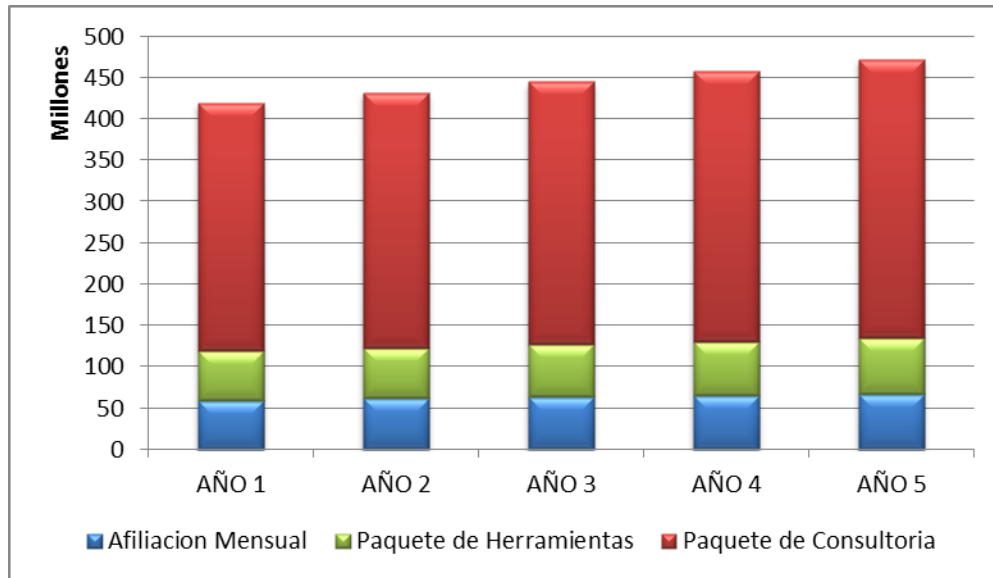
Tabla 10 Descripción de productos

	Descripción	Tarifa Mes	Clientes Mes	% Clientes
Producto 1	Afiliación Mensual a Servicios Básicos - Herramienta para gestión de proyectos - Plataforma de colaboración - Base de datos de conocimiento	\$ 50.000	100	57%
Producto 2	Paquete de 15 horas de Consultoría en gestión de proyectos	\$ 1.000.000	25	14%
Producto 3	Paquete de herramientas - Teleconferencias - Videoconferencias	\$ 100.000	50	29%

Fuente: Elaboración propia.

9.2.4.2 Proyección de Ventas

La proyección de ventas está realizada a 5 años, con un incremento del 3% anual. Se contempla in inicio de 100 clientes mensuales para la afiliación a servicios básicos, 25 clientes al mes para el paquete de 15 horas de consultoría y 50 clientes al mes para el paquete de herramientas web para teleconferencias. A continuación se presenta la proyección de ventas para los primeros 5 años:



Grafica 10 Estimado de ventas a 5 años

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico, el principal componente de las ventas corresponde al paquete de horas de consultoría.

9.2.4.3 Publicidad y Promoción

La estrategia de publicidad y promoción de Mioficinadeproyectos.com, se basa en los siguientes pilares:

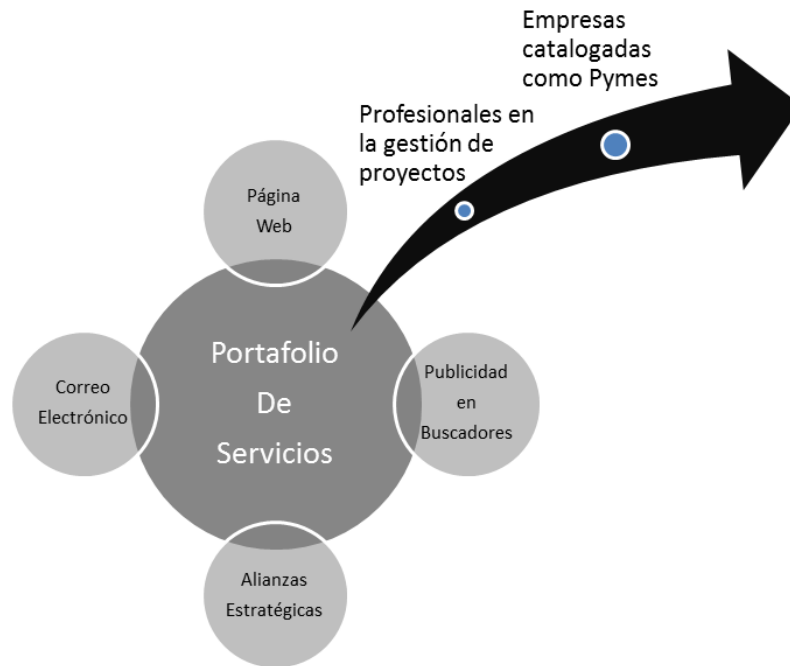


Figura 13 Estrategia de publicidad y promoción

Fuente: Elaboración propia.

- **Página Web:** Promoción a través del mismo sitio web que aloja la plataforma, de los servicios ofrecidos a los clientes, así como de promociones vigentes.
- **Correo Electrónico:** Envío de publicidad mediante correo electrónico.
- **Publicidad en Buscadores:** Publicación de links a nuestra página web de acuerdo a los servicios y búsquedas ofrecidas por buscadores en internet.
- **Alianzas Estratégicas:** Publicación de links a nuestra página en sitios de organizaciones o entidades que desarrollen o motiven la utilización de metodologías para la gestión de proyectos, así como relacionadas con la pequeña y mediana industria.

Esta estrategia busca involucrar en principio a los profesionales en la gestión de proyectos que requieran de herramientas y servicios para la realización de sus actividades, con el fin de ir incursionando en el objetivo final que es el mercado de las Mipymes en Colombia.

9.2.5 Estructura Organizacional

Se plantea una estructura organizacional conformada por tres socios fundadores ocupando los siguientes cargos:

- Gerente General, Administración y Finanzas
- Gerente de Operaciones
- Gerente de Mercadeo y Ventas

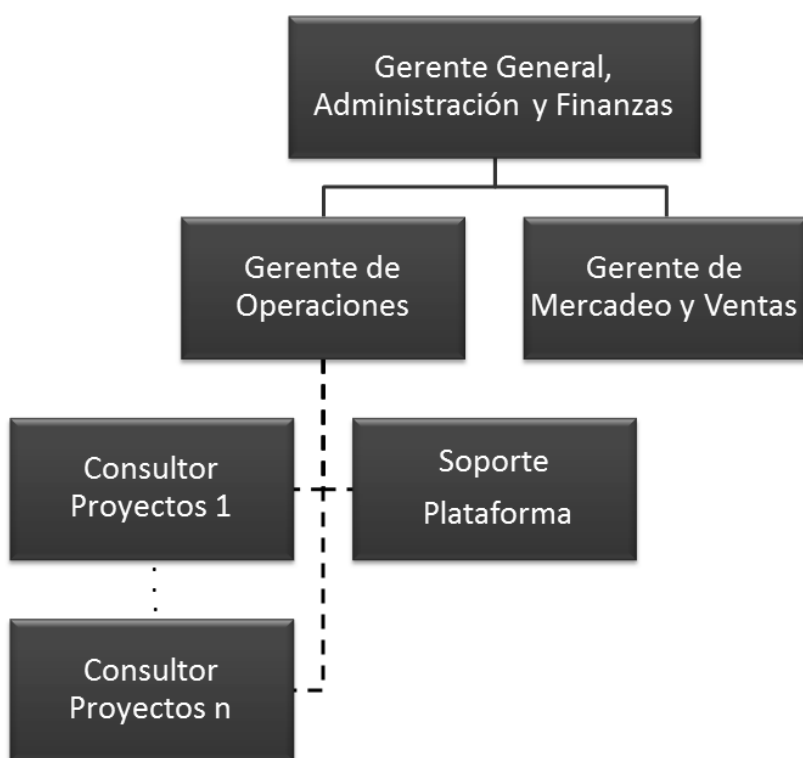


Figura 14 Organigrama de Mioficinadeproyectos.com

Fuente: Elaboración propia.

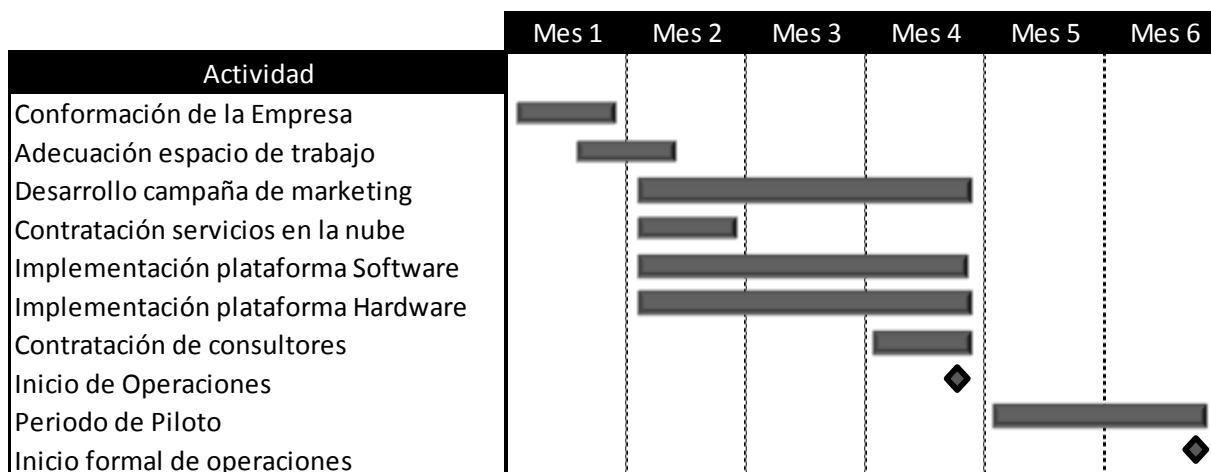
El gerente de operaciones tendrá a su cargo el personal que en principio se contratará por servicios, y que será responsable tanto de la entrega de la consultoría a los clientes como del soporte de la plataforma tecnológica. En el caso de los consultores se contratarán de acuerdo a los clientes con los que se cuente.

9.2.6 Plan de Implementación

La ejecución del proyecto se plantea para cuatro meses, los cuales tienen las siguientes tareas principales:

- Conformación de la Empresa: Realización de los trámites legales para constituir la empresa.
- Adecuación espacio de trabajo: Consecución y adecuación de la oficina para establecer la empresa.
- Desarrollo campaña de marketing: Ejecución de la campaña que incluye contacto inicial con los clientes, contratación de publicidad y negociación de alianzas estratégicas.
- Contratación servicios en la nube: Contratación de servicios con terceros que incluyan tanto software como hardware sobre los cuales se implementará la solución para nuestros clientes.
- Implementación plataforma de Software: Instalar, configurar y probar la plataforma que permitirá entregar a nuestros clientes funcionalidad para la gestión de proyectos.
- Implementación plataforma de Hardware: Instalar, configurar y probar la plataforma que permitirá brindar a nuestros clientes servicios que apoyen la gestión de proyectos, como teleconferencias y videoconferencias.
- Contratación de consultores: Reclutamiento de las personas que atenderán la consultoría en gestión de proyectos, así como los encargados del soporte de las plataformas tecnológicas.
- Inicio de Operaciones: Fecha en la que se inician operaciones.
- Periodo de Piloto: Periodo en el cual se ofrecerán servicios sin costo a manera de promocionar la empresa.
- Inicio Formal: Inicio de operaciones con servicios pagos.

Tabla 11 Plan de implementación



Fuente: Elaboración propia.

9.2.7 Riesgos y Oportunidades

A continuación se enumeran los principales riesgos asociados con la implementación del proyecto, y las oportunidades a aprovechar para su mitigación:

- Poca utilización de metodologías de gestión de proyectos: A través de la página web y de las herramientas de colaboración, se buscará motivar la utilización de estas metodologías, así como el intercambio de buenas prácticas que puedan empezar a ser utilizadas por empresas sobre todo del sector de las Mipymes.
- Baja utilización de herramientas para gestión de proyectos: Mediante la implementación de herramientas de fácil uso y orientadas al cubrimiento básico de las necesidades en gestión de proyecto se motivará su utilización.
- Baja utilización de consultoría: Se presentará a los clientes las ventajas de tener análisis y conceptos personalizados a su empresa, y a un costo atractivo debido a que es remoto y por medio de herramientas tecnológicas.

9.2.8 Planificación financiera y financiamiento

El modelo económico se estructuró a 5 años y considera las siguientes premisas:

- El estimado de ventas contempla iniciar con 100 clientes mes, que se espera contraten los tres productos ofrecidos para unas ventas anuales de \$420 millones el primer año. Considerando que Colombia tiene aproximadamente 1.600.000 empresas de las cuales el 96% son microempresas (MinTIC, 2012, disponible en http://www.vivedigital.gov.co/marco_del_plan_5_diagnostico.php) se tiene un excelente potencial de crecimiento.
- Las políticas de capital de trabajo contemplan 60 días de arranque, valores que se incluyen en el plan de inversión o financiación.
- El modelo considera unos recursos propios de \$50 millones los cuales deben ser aportados por los tres socios fundadores.
- Los costos operativos de consultores en gestión de proyectos se incluyen como parte del producto correspondiente al paquete de horas de consultoría, para considerarlo como variable y disminuir los gastos fijos de la empresa. Esto significa una tercerización de estos servicios los cuales dependiendo del crecimiento pueden convertirse en fijos.
- El modelo económico está generando una TIR del 32.2% con un punto de equilibrio en ventas de aproximadamente \$93 millones.

A continuación se incluyen los principales informes financieros del proyecto:

Tabla 12 Plan de inversión y financiación

1- PLAN DE INVERSION Y FINANCIACION
--

CAPITAL DE TRABAJO	CREDITO	PROVEEDORES	OTROS	RECURSOS PROPIOS	TOTAL
Inventario materia prima	43.000.000				43.000.000
Inventario productos en proceso					
Inventario productos terminados					
Cartera					
Inversiones diferidas	1.600.000				1.600.000
Caja	16.370.000				16.370.000
Total capital de trabajo	60.970.000				60.970.000

ACTIVOS FIJOS (Discriminar)	CREDITO	PROVEEDORES	OTROS	RECURSOS PROPIOS	TOTAL
Terrenos					
Construcciones					
Maquinaria y equipo	-50.050.000			50.050.000	
Muebles y enseres	-1.300.000			1.300.000	
Vehículos					
Total inversión fija	-51.350.000			51.350.000	
Inversión Total	9.620.000			51.350.000	60.970.000
Participación %	16%			84%	100%

Fuente: Esta tabla se elaboró utilizando la plantilla suministrada por la plataforma SHD – Sena con datos propios.

Tabla 13 Balance General

BALANCE GENERAL						
BALANCE GENERAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	16.370.000	54.483.446	64.311.895	61.039.854	57.079.817	56.286.778
Cuentas por Cobrar - Cartera						
Inventario de Materia Prima	43.000.000	43.000.000	44.290.000	45.618.700	46.987.261	48.396.879
Inventario de Productos en Proceso						
Inventario de Productos Terminados						
Gastos Diferidos y Operativos	1.600.000	1.280.000	960.000	640.000	320.000	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	60.970.000	98.763.446	109.561.895	107.298.554	104.387.078	104.683.657
ACTIVO FIJO						
Terrenos						
Construcciones						
Maquinaria y Equipo						
Muebles y Enseres						
Vehículos						
SUBTOTAL FIJO						
Depreciación Acumulada						
TOTAL ACTIVO FIJO NETO						
TOTAL ACTIVOS	60.970.000	98.763.446	109.561.895	107.298.554	104.387.078	104.683.657
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Proveedores						
Imporrenta por Pagar		6.651.826	6.560.538	6.496.373	6.475.267	6.321.020
IVA por Pagar		11.200.000	11.536.000	11.882.080	12.238.542	12.605.699
Laborales por Pagar (Cesantías e Ints.)		7.067.172	7.349.859	7.643.853	7.949.607	8.267.592
Parafiscales y Provisiones		2.030.000	2.111.200	2.195.648	2.283.474	2.374.813
Otros Pasivos						
Obligación (Crédito)	1.508.942	1.994.007	2.635.001	3.482.050		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.508.942	28.943.005	30.192.598	31.700.004	28.946.890	29.569.124
PASIVO LARGO PLAZO						
Obligación (Crédito)	8.111.058	6.117.051	3.482.050			
Otros Pasivos						
TOTAL PASIVO MEDIANO Y LARGO	8.111.058	6.117.051	3.482.050			
TOTAL PASIVO	9.620.000	35.060.056	33.674.648	31.700.004	28.946.890	29.569.124
PATRIMONIO						
Capital	51.350.000	51.350.000	51.350.000	51.350.000	51.350.000	51.350.000
Utilidad del Ejercicio		12.353.390	12.183.856	12.064.693	12.025.495	11.739.038
Utilidad Retenida Ejercicios Anteriores			12.353.390	12.183.856	12.064.693	12.025.495
TOTAL PATRIMONIO	51.350.000	63.703.390	75.887.247	75.598.549	75.440.188	75.114.533
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	60.970.000	98.763.446	109.561.895	107.298.554	104.387.078	104.683.657

Fuente: Esta tabla se elaboró utilizando la plantilla suministrada por la plataforma SHD – Sena con datos propios.

Tabla 14 Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	420.000.000	432.600.000	445.578.000	458.945.340	472.713.700
Costo Materia Prima	258.000.000	265.740.000	273.712.200	281.923.566	290.381.273
Depreciaciones					
Costos Indirectos de Fabricación	4.860.000	5.054.400	5.256.576	5.466.839	5.685.513
Mano de Obra	35.979.192	37.418.360	38.915.094	40.471.698	42.090.566
TOTAL COSTO DE VENTAS	298.839.192	308.212.760	317.883.870	327.862.103	338.157.351
UTILIDAD BRUTA	121.160.808	124.387.240	127.694.130	131.083.237	134.556.349
Salarios de Administración	53.968.788	56.127.540	58.372.641	60.707.547	63.135.849
Gastos de Administración	4.500.000	4.680.000	4.867.200	5.061.888	5.264.364
Salarios de Ventas	35.979.192	37.418.360	38.915.094	40.471.698	42.090.566
Gastos de Ventas	4.860.000	5.054.400	5.256.576	5.466.839	5.685.513
Amortización del Diferido	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	99.627.980	103.600.299	107.731.511	112.027.972	116.496.290
UTILIDAD OPERACIONAL	21.532.828	20.786.941	19.962.619	19.055.266	18.060.058
Intereses Crédito	2.527.612	2.042.547	1.401.552	554.504	
Otros Intereses					
Ley Mipyme					
Comisión FNG					
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	2.527.612	2.042.547	1.401.552	554.504	
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	19.005.216	18.744.394	18.561.066	18.500.762	18.060.058
Impuesto de Renta	6.651.826	6.560.538	6.496.373	6.475.267	6.321.020
UTILIDAD NETA	12.353.390	12.183.856	12.064.693	12.025.495	11.739.038

NOTA: Esta tabla se elaboró utilizando la plantilla suministrada por la plataforma SHD – Sena con datos propios.

Tabla 15 Indicadores

INDICADORES					
Indicadores	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Liquidez	3,4	3,6	3,4	3,6	3,5
Período Promedio de Cobro (días)					
Rotación de Inventarios - M.P. (días)	60	60	60	60	60
Rotación de Inventarios - P.P. (días)					
Rotación de Inventarios - P.T. (días)					
Rotación de Proveedores (días)					
Capacidad de pago (veces)	9	10	14	34	
Endeudamiento (%)	35,50%	30,74%	29,54%	27,73%	28,25%
Rentabilidad Bruta (%)	28,85%	28,75%	28,66%	28,56%	28,46%
Rentabilidad Operacional (%)	5,13%	4,81%	4,48%	4,15%	3,82%
Rentabilidad Neta (%)	2,94%	2,82%	2,71%	2,62%	2,48%
Margen de Contribución (%)	38,57%	38,57%	38,57%	38,57%	38,57%
Otra información financiera					
VAN	83.965.449				
TIR	32,2%				
Punto de Equilibrio en ventas (\$)	93.522.147				

NOTA: Esta tabla se elaboró utilizando la plantilla suministrada por la plataforma SHD – Sena con datos propios.

Con base en la información obtenida, a continuación se presentan los principales supuestos respecto a la planeación financiera y financiación:

Ingresos:

- Los ingresos se generarán desde el primer día de operación formal, es decir, seis meses después del inicio del proyecto.
- Se estima una distribución de ingresos de acuerdo al producto para los primeros 5 años de 57% para la afiliación a los servicios básicos, 14% para el paquete de consultoría y 29% para el paquete de herramientas tecnológicas.

Costos:

- Para el cálculo de los costos, se incluyó en cada uno de los cuatro productos un componente de costo con el objeto de considerarlo como variable: Para los servicios básicos un valor de \$20,000 por unidad correspondiente a la administración de la plataforma. Para los servicios de consultoría un valor de \$70,000 por hora de consultoría contratada y pagada a consultor. Y para los servicios de paquete de herramientas un valor de \$40,000 por concepto de administración de la plataforma.
- Con estos costos se realiza el cálculo anual de producción de 1200 afiliaciones básicas, 300 paquetes de consultoría y 600 paquetes de herramientas, para un costo total anual de \$258 millones.

Gastos Operativos:

- Se considera que los socios fundadores harán parte de los tres cargos definidos: Gerente General, de Administración y Finanzas, Gerente de Operaciones y Gerente de Ventas. Sin embargo se considera un sueldo base para cada uno de ellos de \$3 millones, \$2 millones y \$2 millones respectivamente.
- Se considera un aumento de salario del 4% anual por los primeros 5 años.

9.3 Optimización del modelo

Este capítulo se incluye con el objeto de validar el modelo de Mioficinadeproyectos.com, específicamente revisar si la estrategia ofensiva está alineada con el modelo y los resultados obtenidos, y si existe algún factor de mejora siguiendo la estrategia del Océano Azul.

9.3.1 Validación de la Estrategia Ofensiva

Como resultado del análisis DOFA realizado en el capítulo 8.3.4 se generaron una serie de estrategias, de las cuales se seleccionaron en el capítulo 8.3.5 las correspondientes al cuadrante FO (Fortalezas / Oportunidades) y las cuales incluían:

- Utilizar los servicios con los que actualmente se cuenta en la nube para desarrollar una plataforma de fácil manejo y acceso que satisfaga las necesidades de los clientes.
- Brindar un portafolio flexible a las empresas catalogadas como Mipymes que les permita seleccionar los recursos requeridos a un bajo costo.
- Crear un portafolio que permita a las empresas controlar un mínimo de variables en los proyectos para minimizar pérdidas y mala utilización de recursos.

Una estrategia ofensiva busca obtener clientes y cuota de mercado, mediante el aprovechamiento de las fortalezas de la compañía y las oportunidades en el entorno, y compitiendo de una manera directa con la competencia.

La utilización de servicios en la nube apoya directamente esta estrategia debido a la menor utilización de capital para obtener los mismos beneficios de una empresa que invierta en su propia infraestructura.

Desde el punto de vista del portafolio flexible, la apoya focalizando el negocio hacia empresas del segmento Mypime que demandan servicios por un costo razonable que no afecte sus estados financieros.

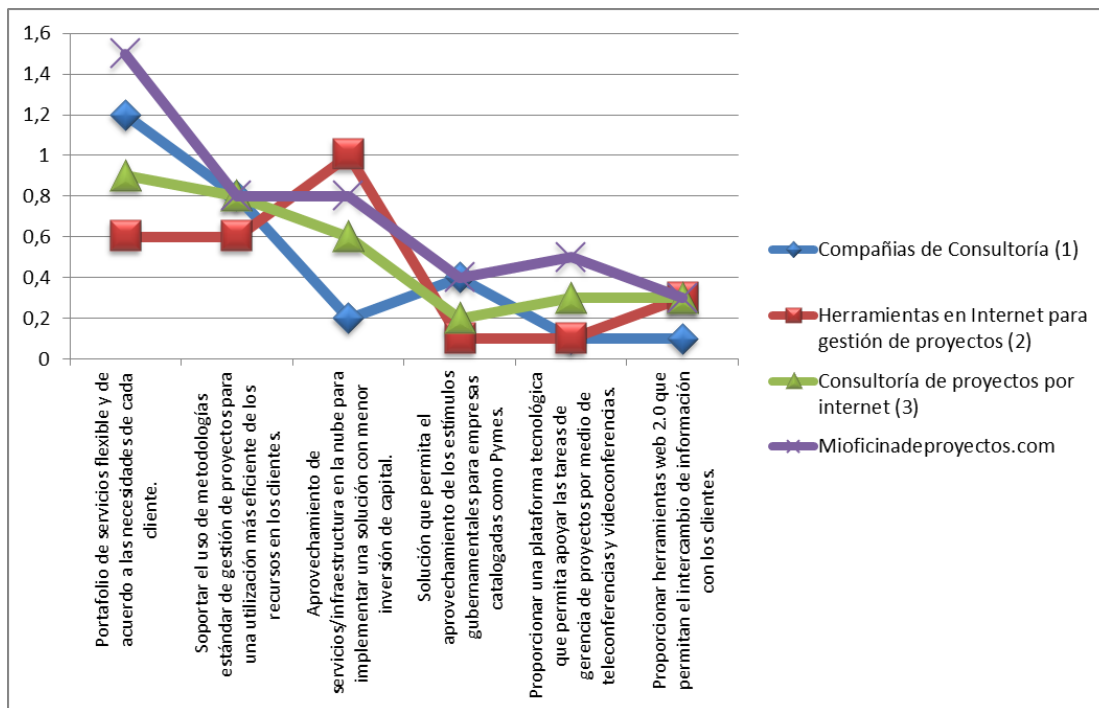
Y desde el punto de vista del alcance de los servicios, la estrategia apalanca la prestación de servicios innovadores a las empresas catalogadas como Mypimes, que les permitan un mejor aprovechamiento de sus recursos, y mayor eficiencia y eficacia en la realización de sus proyectos. Considerando que este segmento de empresas se encuentra en crecimiento en Colombia, es una oportunidad directa que se debe considerar.

9.3.2 La estrategia del Océano Azul

“Los océanos azules representan a todas las industrias que *no* existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado. En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego. En ellos las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente” (Chan Kim & Rene Mauborgne, 2005, p.5). Los océanos azules hacen irrelevante a la competencia mediante la innovación con valor.

Si tomamos los Factores Críticos de Éxito (FCE) identificados en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) tratada en el capítulo 8.3.2 podemos construir un Lienzo Estratégico en el cual nos comparamos contra la competencia:

- Portafolio de servicios flexible y de acuerdo a las necesidades de cada cliente.
- Soportar el uso de metodologías estándar de gestión de proyectos para una utilización más eficiente de los recursos en los clientes.
- Aprovechamiento de servicios/infraestructura en la nube para implementar una solución con menor inversión de capital.
- Solución que permita el aprovechamiento de los estímulos gubernamentales para empresas catalogadas como Mipymes.
- Proporcionar una plataforma tecnológica que permita apoyar las tareas de gerencia de proyectos por medio de teleconferencias y videoconferencias.
- Proporcionar herramientas web 2.0 que permitan el intercambio de información con los clientes.



Grafica 11 Lienzo Estratégico de “Mioficinadeproyectos.com”

Fuente: Elaboración propia.

El Lienzo Estratégico muestra la curva de valor de nuestra compañía (en color morado). Podemos modificar la curva de valor para encontrar espacios de mercado desconocidos que se puedan aprovechar. Este proceso genera actividades que son plasmadas en la Matriz RICE (Reducir, Incrementar, Crear, Eliminar) que se muestra a continuación.

Para la generación del Lienzo ajustado se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

Tabla 16 Matriz RICE estrategia del Océano Azul

REDUCIR	INCREMENTAR
Reducir el alcance de la plataforma de colaboración a un esquema de foros que permita compartir información sobre la gestión de proyectos	Incluir mayor información sobre metodología de proyectos que pueda ser utilizada por los clientes.
Reducir la flexibilidad en el portafolio de servicios al nivel del mejor participante del mercado.	
CREAR	ELIMINAR
Crear alianzas estratégicas que permitan utilizar los beneficios del gobierno para emprendimiento e innovación.	Inversión en Marketing tradicional

Fuente: Elaboración propia.

Reducir:

- Reducir el alcance de la plataforma de colaboración a un esquema de foros que permita compartir información sobre la gestión de proyectos: Esto es limitar el alcance con el objeto de permitir de una manera simple la acción de compartir información, sin incurrir en una inversión considerable en la plataforma.
- Reducir la flexibilidad del portafolio de servicios al nivel del mejor participante del mercado. Esta estrategia permite aprovechar estos recursos en otros factores que generen mayor valor a los clientes.

Incrementar:

- Incluir mayor información sobre metodología de proyectos que pueda ser utilizada por los clientes: Esto es crear una base de conocimiento general y de buena calidad que permita a los clientes orientar sus proyectos mediante el seguimiento de la metodología.

- Crear alianzas estratégicas que permitan utilizar los beneficios del gobierno para emprendimiento e innovación: Buscar beneficios para los profesionales y/o compañías que se encuentren en el segmento de las Mypimes.

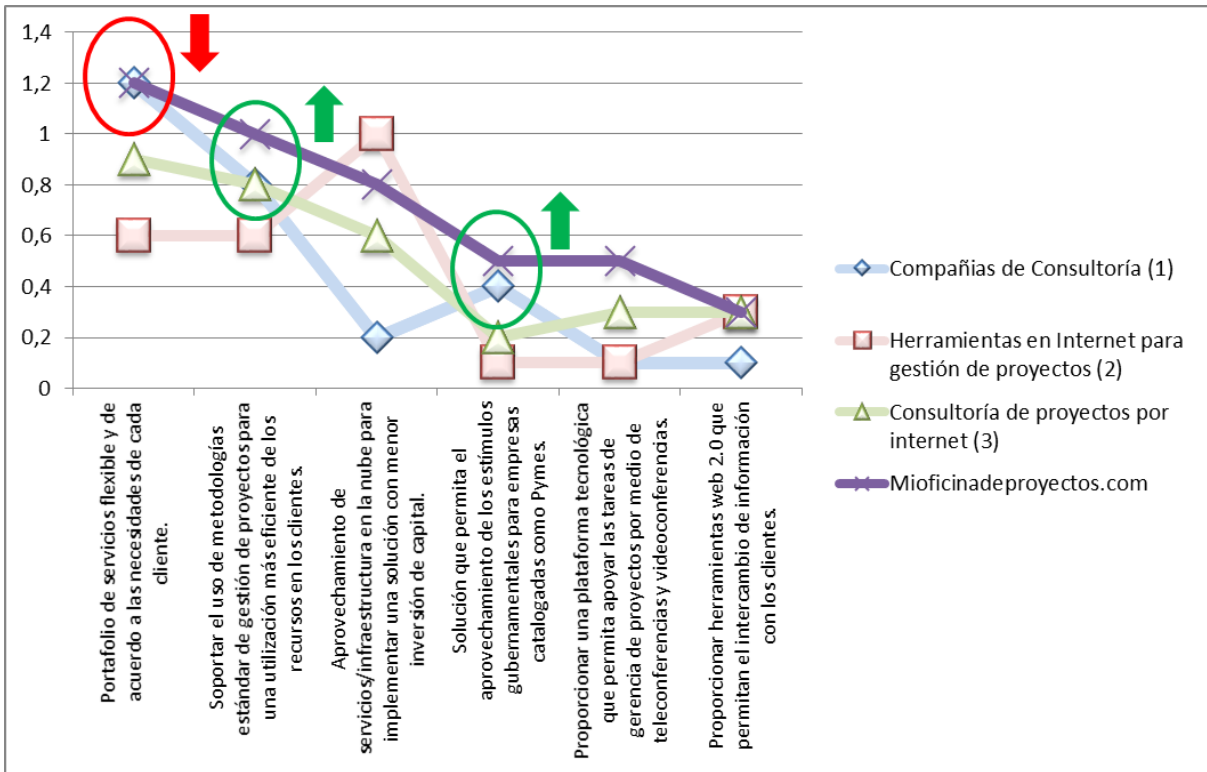
Crear:

- Asesoramiento de primer nivel al alcance del cliente y de manera inmediata: Promocionar la posibilidad de recibir consultoría de buena calidad y de manera inmediata mediante el uso de la plataforma.
- Registro en línea de avance y estado de proyectos para la generación de reportes de toma de decisiones: Promocionar el uso de la herramienta como un repositorio en línea del estado de los proyectos, lo cual finalmente redundará en la oportunidad de información para la toma de decisiones.

Eliminar:

- Un factor no presente en los Factores Críticos de Éxito (FCE) pero que está presente en la creación de la empresa es el marketing tradicional. Se propone su eliminación ya que la competencia es muy fuerte en este aspecto y en lugar de buscar una competencia se deben fortalecer otros factores.

La nueva curva de valor obtenida es la siguiente:



Grafica 12 Lienzo Estratégico ajustado para “Mioficinadeproyectos.com”

Fuente: Elaboración propia.

10.CONCLUSIONES

Mioficinadeproyectos.com es un proyecto de creación de empresa, dentro del segmento de e-Business que busca cubrir las necesidades de suministro de consultoría en gestión de proyectos a la pequeña y mediana industria en Colombia.

La generación del plan de negocio permitió la utilización de metodologías y conceptos para determinar la viabilidad de la empresa, tanto desde el punto de vista del macro-entorno, como de los aspectos internos de la misma. A nivel de macro-entorno asociamos la situación actual del país y las variables que esto implica con las oportunidades para la creación de empresa. Desde el punto de vista interno identificamos las fortalezas presentes en el modelo las cuales apalancaran el negocio.

La investigación realizada permitió definir que Colombia se encuentra en un buen momento para la generación de empresas que se apalanquen en plataformas tecnológicas, por el impulso que el gobierno está dando a las actividades de innovación y desarrollo, pero en especial por el impulso que le está dando a lo relacionado con tecnologías de la información.

Con el estudio de mercado realizado se identificaron oportunidades para trabajar con las compañías catalogadas como Mipymes, las cuales por el desarrollo que ha tenido Colombia en los últimos años vienen en aumento. Además de esto, en este segmento de compañías la utilización de metodologías para la gestión de proyectos no es tan extenso como en la gran empresa, en gran parte por el costo que implica.

Con la existencia de servicios en la nube hoy en día es posible crear modelos de negocio, en los cuales se pueda minimizar la inversión inicial y manejar ciertos temas como costos directos que dependen de los productos, logrando así un mejor flujo de caja.

Con el proyecto se generó un portafolio de productos, acorde con las necesidades de los clientes potenciales y que sirvió de base para la construcción del respectivo modelo económico.

11.GLOSARIO

PMI	Es una organización sin ánimo de lucro que agrupa profesionales de gerencia de proyectos. Actualmente cuenta con más de 700,000 miembros en todo el mundo.
PMBOK	El PMBOK (Project Management Body of Knowledge) es un estándar ampliamente difundido para la gestión de proyectos, que provee prácticas fundamentales para obtener resultados organizacionales y excelencia en la práctica de la gestión de proyectos.
PMO	La PMO (Project Management Office) es un área o dependencia de las organizaciones que se encarga de la gestión centralizada de proyectos.
e-Business	Actividad resultante de la incorporación de las tecnologías de información a los negocios.
SaaS	Del inglés <i>Software as a Service</i> es una manera de distribución de software donde este se aloja en una compañía que lo ofrece como servicio.
PaaS	Del inglés <i>Platform as a Service</i> es el suministro de ambientes de desarrollo de sistemas, incluyendo componentes, librerías, etc., que permite el aprovisionamiento en la infraestructura de un tercero.
IaaS	Del inglés <i>Infrastructure as a Service</i> es el suministro de hardware o equipos de cómputo como servicios en la red, es decir sobre la plataforma de un tercero.
Mipymes	Categoría definida en Colombia para la Micro, Pequeña y Mediana empresa.
Web 2.0	Evolución de la tecnología de publicación de contenidos en internet, que permite la colaboración entre los usuarios.
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación.
RUP	Del inglés Rational Unified Process es una metodología para el proceso de desarrollo de software, creada por la compañía Rational Software hoy en día propiedad de IBM.
Freelance	Trabajador autónomo o independiente.

12.BIBLIOGRAFIA

Project Management Institute, Inc. (2008). *A guide to the project management body of knowledge* (4a. ed.) USA

Kenneth C. Laudon, Carol Guercio Traver (2009). *e-commerce Negocios, tecnología, sociedad* (4a. ed.) México: Pearson

Osterwalder Alexander, Pigneur Yves (2010). *Generación de modelos de negocio* Barcelona: Grupo Planeta

Philip Kotler (2008). *Fundamentos de marketing* (8a. ed.) México: Pearson

Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones (2009). *Administración Estratégica* (8a. ed.) México: McGrawHill

W. Cham Kim, R. Mauborgne (2005) *La estrategia del Océano Azul* Colombia: Grupo Editorial Norma

Amaru Antonio (2008) *Administración para emprendedores Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios* Colombia: Pearson

Fred R. David (2013) *Conceptos de administración estratégica* Colombia: Pearson

Rumelt Richard (2011) *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Publishing

La cultura del Marketing (2013). *Herramientas claves en un Plan de Marketing* disponible en <http://www.laculturadelmarketing.com>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012). *Mipymes – Portal empresarial Colombiano* disponible en <http://www.mipymes.gov.co/>

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (2012). *Portal MinTIC* disponible en <http://www.mintic.gov.co/>

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (2012). *Portal Vive Digital* disponible en <http://www.vivedigital.gov.co/>

Gobierno de Colombia (2012). *Portal innpulsa* disponible en <http://www.innpulsacolombia.com>

Universidad del Norte, Pontificia Universidad Javeriana Cali, Universidad de los Andes, Universidad Icesi (2011). *Reporte Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Colombia 2010* disponible en <http://www.gemcolombia.org>

ANEXO 1: FORMATO ENCUESTA

Encuesta Gestión de Proyectos

Salir de esta encuesta

1. En que tipo de empresa trabaja?

- Microempresa (1 a 10 empleados, Activos totales menores a COP\$300 millones)
- Pequeña empresa (11 a 50 empleados, Activos totales entre COP\$300 millones y COP\$3,000 millones)
- Mediana empresa (51 a 200 empleados, Activos totales entre COP\$3,000 millones y COP\$17,000 millones)
- Gran empresa (Más de 200 empleados, Activos superiores a COP\$17,000 millones)

2. En que área de su empresa trabaja?

- Directivo
- Administración
- Mercadeo y Ventas
- Compras
- Ingeniería
- Producción y Operaciones
- Contable y Financiera
- Recursos Humanos
- Sistemas y Tecnología

Otro (especifique)

3. Cuantos proyectos al año maneja su empresa?

- Menos de 5
- De 5 a 10
- De 10 a 25
- De 25 a 50
- Más de 50

4. Utiliza o contrata servicios/consultoría de Gestión de Proyectos?

- La empresa tiene un área interna de Gestion de Proyectos
- Contratamos servicios y/o consultoria de Gestion de Proyectos con terceros
- Actualmente no contratamos pero tenemos planeado implementarlo internamente
- Actualmente no contratamos pero tenemos planeado implementarlo con terceros
- Actualmente no contratamos y no lo consideramos necesario en nuestra empresa

5. Conoce o estaria interesado en utilizar algun estándar para la Gestión de Proyectos?

- PMBOK del Project Management Institute
- CPPGuide del International Association of Project and Program Management (IAPPM)
- PRINCE2 del APM Group
- Estaríamos interesados pero no tenemos claro cual estándar
- No utilizamos ni estamos interesados

Conocemos o utilizamos otro estándar (especifique)

6. Que prioridad le da o daría su empresa a cada una de las diferentes aspectos de la Gestión de Proyectos? (priorice de 1 a 8)

	Más prioridad	2	3	4	5	6	7	Menos prioridad
Alcance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recurso Humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riesgos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. En caso de contratar servicios/consultoría de Gestión de Proyectos, que canales preferiría utilizar su empresa? (Puede marcar mas de uno)

- Consultoría en sitio
- Consultoría remota (teleconferencia)
- Consultoría remota (videoconferencia)
- Consultoría remota (chat)

Otro (especifique)

8. En caso de requerir servicios/consultoría de Gestión de Proyectos, como preferiría que fuera su contratación? (Puede marcar mas de uno)

- Bolsa de horas
- Fases de proyecto
- Entregables y/o hitos cumplidos
- Todo el proyecto
- Temas puntuales y concertados

Otro (especifique)

9. Cuales medios utiliza para aprender o intercambiar información sobre Gestión de Proyectos?

- Publicaciones Escritas
- Publicaciones en Internet
- Correo Electronico
- Foros/Reuniones de Asociaciones Especializadas
- Programas Educativos
- Redes Sociales







Otro (especifique)

Listo

Desarrollado por SurveyMonkey

ANEXO 2: PLANTILLA PARA LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

<i>Asociaciones clave</i> 	<i>Actividades clave</i> 	<i>Propuestas de valor</i> 	<i>Relaciones con clientes</i>	<i>Segmentos de mercado</i>
	<i>Recursos clave</i> 		<i>Canales</i>	
<i>Estructura de costes</i> 		<i>Fuentes de ingresos</i> 		

Plantilla tomada de “Generación de modelos de negocio” (Alexander Osterwalder & Ives Pigneur, Grupo Planeta, España, 2011)

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo NESTOR JAVIER HERNANDEZ GOMEZ

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 17,337,916

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE LA EMPRESA DE CONSULTORIA Y
SERVICIOS EN GESTION DE PROYECTOS MIOPICIAWDEPROYECTOS.COM

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar. SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Néstor J. Hernández</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>17332916</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>POSTGRADOS</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>ESP. GERENCIA PROYECTOS</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: DICIEMBRE 20, 2013