



**Diseño y Evaluación de un Modelo de Negocio para una Firma de Consultoría
Enfocada en la Hiperautomatización de Procesos impulsada por Inteligencia
Artificial**

Rafael López Burgos, Ricardo Ramírez Gómez,

Yaneth Adiel Mopan Muñoz

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

MBA en Ingeniería / Maestría en Ciencia de Datos / Maestría en Inteligencia de Negocios

Bogotá D.C., Colombia

Mayo de 2026

Título del Trabajo de Grado

Rafael López Burgos, Ricardo Ramírez Gómez, Yaneth Adiel Mopan Muñoz

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

**MBA en Ingeniería / Magister en Ciencia de Datos / Magister en Inteligencia de
Negocios**

Director (a):

Luz Myriam Satizabal Solano

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

MBA en Ingeniería / Maestría en Ciencia de Datos / Maestría en Inteligencia de
Negocios

Bogotá D.C., Colombia

Mayo de 2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., Julio de 2026

Resumen

BrAI Consulting es una firma de consultoría boutique especializada en hiperautomatización de procesos e Inteligencia Artificial (IA) para el middle-market colombiano. Surge de una paradoja crítica: aunque el 76% de las compañías colombianas ha iniciado su transformación digital, se proyecta que el 40% de las aplicaciones de IA generativa serán abandonadas para 2027 por no demostrar valor tangible (Gartner, 2024); la causa raíz no es técnica, sino humana y cultural. El objetivo es diseñar y evaluar un modelo de negocio que integre estrategia, implementación tecnológica y adopción humana bajo una misma responsabilidad. La metodología combina análisis del sector (PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter y VRIO), una validación cualitativa exploratoria con seis entrevistas a directivos y expertos, y una simulación financiera a cinco años bajo supuestos conservadores. Los resultados proyectan utilidad operativa positiva desde el segundo año, ingresos superiores a \$4.488 millones COP en 2030 y una TIR del 20,51%, superior al WACC del 11% (con VPN positivo incluso a un WACC del 13%). Las evaluaciones proyectadas indican la viabilidad analítica del modelo de negocio en los componentes técnico, comercial y financiero bajo supuestos financieros conservadores. Dicha viabilidad se encuentra sujeta a las condiciones de validación comercial y a la mitigación de desviaciones en el alcance operativo durante la ejecución de la fase piloto planificada.

Palabras clave: Hiperautomatización, Inteligencia Artificial, Consultoría, Gestión del Cambio, Transformación Digital, Colombia, Adopción Tecnológica.

Abstract

BrAI Consulting is a boutique consulting firm focused on process hyperautomation and Artificial Intelligence (AI) for the Colombian middle-market segment. The firm responds to a critical paradox: although 76% of Colombian companies have begun their digital transformation processes, 40% of generative AI applications are expected to be discontinued by 2027 due to their failure to generate tangible value (Gartner, 2024). The underlying cause is not technological, but rather human and cultural. This study aims to design and assess a business model that integrates strategy, technological implementation, and human adoption under a unified accountability structure. The methodological approach combines industry analysis using PESTEL, Porter's Five Forces, and VRIO frameworks, exploratory qualitative validation through six interviews with executives and experts, and a five-year financial simulation based on conservative assumptions. The results indicate positive operating income starting in the second year, revenues above COP 4.488 billion by 2030, and an internal rate of return (IRR) of 20.51%, exceeding the 11% weighted average cost of capital (WACC), with a positive net present value (NPV) even at a 13% WACC. These projected assessments suggest the analytical viability of the business model in technical, commercial, and financial terms under conservative assumptions. However, this viability remains contingent upon commercial validation and the mitigation of operational scope deviations during the execution of the planned pilot phase.

Keywords: Hyperautomation, Artificial Intelligence, Consulting, Change Management, Digital Transformation, Colombia, Technology Adoption.

Contenido

Objetivo General	17
Objetivos Específicos.....	17
Naturaleza del Proyecto	17
Descripción del modelo de negocio.....	18
Objetivos empresariales	19
Estado actual del negocio.....	20
Descripción de productos o servicios	20
Nombre, tamaño y ubicación	21
Potencial del mercado	21
Ventajas competitivas	22
Resumen de inversiones requeridas	22
Proyecciones de ventas y rentabilidad	23
Equipo de trabajo	24
Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	25
Análisis del Sector	26
Caracterización del sector	26
Análisis del macroentorno (PESTEL).....	27
Análisis estructural de la competencia	27

Posicionamiento competitivo y conclusiones sectoriales.....	29
Análisis VRIO de los recursos estratégicos	31
Validación e Investigación de Mercado	32
Modelo de negocio y coherencia con la propuesta de valor.....	32
Análisis del cliente frente a la propuesta de valor.....	33
Estudio piloto de mercado	35
Resultados	37
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	38
Objetivos de mercadeo	39
Segmentación, targeting y posicionamiento.....	39
Estrategia de producto y servicio	40
Estrategia de distribución y Go-To-Market inicial.....	41
Estrategia de precios - Modelo de ingreso.....	41
Diferenciación competitiva en la estrategia de marketing.....	42
Estrategia de comunicación y promoción.....	43
Presupuesto de la mezcla de mercadeo	43
Indicadores de desempeño de la estrategia	44
Aspectos Técnicos	45
Objetivos de Prestación de Servicio.....	45

Fichas Técnicas de los Servicios	45
Descripción del Proceso	48
Necesidades y Requerimientos	49
Características de la Tecnología	49
Materias Primas y Suministros	51
Infraestructura	51
Personal Requerido	51
Plan de Producción	52
Capacidad Instalada	52
Modelo de Gestión Integral del Proceso Productivo	54
Procesos de Investigación y Desarrollo (I+D)	54
Presupuesto de Producción.....	54
Presupuesto de Infraestructura	55
Aspectos Organizacionales y Legales	56
Análisis estratégico (misión y visión).....	56
Estructura organizacional	56
Organigrama	57
Factores clave de la gestión del talento humano	59
Esquema de gobierno corporativo.....	60
Aspectos legales	61

Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	62
Regímenes especiales.....	63
Propiedad intelectual y protección de datos.....	63
Presupuesto de personal administrativo	64
Aspectos Financieros.....	66
Objetivos Financieros	66
Supuestos Económicos para la Simulación	66
Proyección de Ventas.....	68
Proyección de Gastos de Mercadeo	69
Proyección de Costos de Producción.....	69
Proyección de Gastos Administrativos	70
Presupuesto de Inversión	71
Estados Financieros (Escenario Probable)	72
Estado de Resultados (P&G).....	72
Balance General	73
Flujo de Caja	73
Indicadores Financieros de Rentabilidad	74
Fuentes de Financiación.....	74
Evaluación Financiera.....	75
Enfoque hacia la Sostenibilidad	77

Dimensión Social	77
Dimensión Ambiental	78
Dimensión Económica	79
Dimensión de Gobernanza	79
Conclusiones.....	80
Caracterización del entorno competitivo	81
Validación de la propuesta de valor	81
Diseño de la estructura técnica, organizacional y legal	81
Viabilidad financiera del proyecto	82
Enfoque de sostenibilidad.....	82
Conclusión General	82
Referencias.....	84
Anexo A.....	87
Anexo B.....	90
Anexo C.....	94
Anexo D.....	97
Anexo E.....	98
Anexo F	99

Lista de tablas

Tabla 1 22

Tabla 2 29

Tabla 3 40

Tabla 4 42

Tabla 5 44

Tabla 6 45

Tabla 7 46

Tabla 8 47

Tabla 9 50

Tabla 10 53

Tabla 11 57

Tabla 12 60

Tabla 13 61

Tabla 14 62

Tabla 15 72

Tabla 16 75

Tabla A. 1 87

Tabla A. 2 88

Tabla B. 1 90

Tabla B. 2 91

Tabla B. 3 92

Tabla C. 1 94

Tabla C. 2 95

Lista de figuras

Figura 1 18

Figura 2 20

Figura 3 23

Figura 4 28

Figura 5 58

Introducción

Este trabajo se ubica en el cruce entre el emprendimiento tecnológico, la transformación digital y la gestión del cambio organizacional. Corresponde a la modalidad de Creación de Empresa de la Universidad EAN y se alinea con las líneas de investigación de los programas MBA en Ingeniería, Maestría en Ciencia de Datos y Maestría en Inteligencia de Negocios. El objeto del estudio es el modelo de negocio de BrAIIn Consulting S.A.S., una firma boutique de consultoría especializada en hiperautomatización e inteligencia artificial (IA) para el segmento middle-market colombiano, entendido como aquel conformado por empresas con ingresos anuales entre \$10.000 y \$500.000 millones de pesos. Dado que ese rango es amplio y heterogéneo, el despliegue inicial del proyecto no pretende abarcarlo en su totalidad: se prioriza un foco de entrada en empresas medianas (ingresos aproximados entre \$10.000 y \$100.000 millones COP) de los sectores financiero y de servicios empresariales con sede en Bogotá, por su mayor madurez digital, concentración geográfica y receptividad observada en la validación; los segmentos restantes se incorporan como expansión posterior. La hiperautomatización se entiende aquí como la combinación de tecnologías de automatización robótica de procesos (RPA), inteligencia artificial y minería de procesos para automatizar de extremo a extremo procesos de negocio complejos (Gartner, 2024).

La adopción de IA y la hiperautomatización dejó de ser una iniciativa exploratoria. Hoy es un eje central de competitividad para las empresas latinoamericanas. La inversión global en IA superó los 92 mil millones de dólares en 2022 y mantiene un crecimiento acelerado; además, las organizaciones que logran escalar sus iniciativas reportan retornos varias veces superiores a quienes mantienen pilotos aislados (McKinsey & Company, 2023). En Colombia, esta tendencia se traduce en mayor gasto empresarial en tecnologías digitales y en un respaldo institucional explícito a través del CONPES 4144, que

define los ejes de ética, gobernanza, talento e infraestructura para los próximos años (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2022). Aun así, sigue abierta una brecha estructural entre la velocidad de la inversión y la madurez organizacional para capturar valor. De ahí surge la oportunidad de negocio: las empresas medianas y grandes del país necesitan un acompañamiento que conecte la decisión estratégica, la implementación técnica y la adopción real por parte de quienes operan los procesos transformados. La experiencia profesional acumulada por el equipo emprendedor en consultoría estratégica, ciencia de datos y gestión del cambio confirmó que ese espacio sigue desatendido en el middle-market colombiano.

El sector empresarial colombiano enfrenta una paradoja documentada. Aunque el 76% de las compañías ha iniciado algún proceso de transformación digital (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], 2023), la evidencia internacional proyecta que cerca del 40% de las aplicaciones de IA generativa serán abandonadas antes de 2027 por no demostrar valor de negocio tangible (Gartner, 2024). Esta tasa de fracaso no se explica por limitaciones tecnológicas. Se explica por factores humanos, culturales y organizacionales que la oferta actual de consultoría no logra resolver de forma conjunta. La cultura organizacional y la resistencia al cambio aparecen de manera recurrente como las dos barreras más críticas para la adopción tecnológica en el segmento corporativo. El problema se agrava cuando la automatización está rediseñando, a un ritmo cada vez más acelerado, las competencias que el mercado laboral exige.

Estas tensiones se profundizan ante el dato de que aproximadamente el 60% de la fuerza laboral global requerirá reconversión de competencias en los próximos años como consecuencia de la automatización (Foro Económico Mundial, 2023). El mercado colombiano de consultoría opera bajo un esquema fragmentado: la estrategia se contrata a una firma, la implementación tecnológica a otra y la gestión del cambio a una tercera,

con incentivos desalineados y sin un único responsable del resultado. Las consecuencias para las organizaciones son visibles. Aparecen pérdidas financieras por proyectos abandonados, erosión de credibilidad ejecutiva ante el comité directivo y resistencia cultural acumulada. En muchos casos se observa, además, sobreinversión en plataformas tecnológicas cuyo uso real apenas alcanza una fracción de la capacidad contratada. La validación cualitativa realizada con directivos del middle-market durante la etapa de anteproyecto confirmó que la principal causa percibida de fracaso es la ausencia de un acompañamiento que asuma la responsabilidad integral del resultado, desde el diagnóstico hasta la adopción sostenida, bajo un mismo contrato y con honorarios vinculados al cumplimiento de indicadores medibles. Este es el problema central que BrAI Consulting busca resolver.

A partir de la problemática descrita, el objetivo general del trabajo es diseñar y evaluar un modelo de negocio para una firma de consultoría especializada en hiperautomatización e inteligencia artificial dirigida al middle-market colombiano, que integre estrategia de negocio, implementación tecnológica y gestión del cambio organizacional bajo una misma responsabilidad, a fin de determinar su viabilidad comercial, técnica y financiera. El alcance del trabajo es el diseño y la evaluación del modelo mediante simulación; la implementación operativa corresponde a una fase posterior (proyecto piloto). Para lograrlo se plantean cinco objetivos específicos:

- Caracterizar el entorno competitivo del sector de consultoría en inteligencia artificial e hiperautomatización en Colombia mediante análisis PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter y modelo VRIO.
- Validar la propuesta de valor con directivos de empresas medianas y grandes del mercado colombiano a través de un estudio exploratorio cualitativo.

- Definir y estructurar la dimensión técnica, organizacional y legal del modelo de negocio, incluyendo el portafolio de servicios, la metodología de prestación y el esquema de gobierno corporativo.
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto mediante una simulación a cinco años que incluya estados financieros proyectados e indicadores de rentabilidad.
- Formular el enfoque de sostenibilidad del modelo en sus dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza.

La propuesta de valor de BrAI Consulting se construyó a partir del lienzo de Value Proposition Canvas (Osterwalder et al., 2014) y se diferencia de la oferta actual del mercado en cuatro componentes que sostienen su ventaja competitiva. El primero es la responsabilidad unificada del resultado: un solo contrato y un único responsable cubren las tres dimensiones del proyecto, la estrategia, la tecnología y la adopción. Esto elimina los costos de coordinación y los vacíos de rendición de cuentas característicos del modelo fragmentado. A esto se suma un esquema de honorarios mixto, que combina una tarifa fija con un success fee condicionado al cumplimiento de indicadores medibles de adopción y eficiencia; con ello, los incentivos del consultor quedan alineados con los resultados del cliente, en una práctica casi inexistente hoy en el middle-market colombiano.

El tercer componente es la metodología propietaria del equipo, centrada en el Modelo de Madurez de Adopción (MMA) y el Retorno Humano de la Inversión (RHI), instrumentos diseñados para cuantificar el aporte de la gestión del cambio como acelerador del retorno y no como un sobre costo intangible. Finalmente, BrAI apuesta por una especialización deliberada en el middle-market, un segmento desatendido por las grandes consultoras globales debido a su costo y rigidez. Para ese mercado se ofrece un modelo

remote-first, ágil y con tickets accesibles. Estos cuatro elementos, sumados a la complementariedad del equipo fundador y a marcos analíticos consolidados como el modelo VRIO para el análisis de recursos estratégicos (Barney, 1991), dan forma a una propuesta diferenciada y defendible frente a competidores directos e indirectos. El detalle del lienzo de propuesta de valor se presenta en la Figura 2 del capítulo de Naturaleza del Proyecto.

El documento sigue la plantilla institucional de la Universidad EAN para trabajos de grado en modalidad de Creación de Empresa. Después de esta introducción se aborda la Naturaleza del Proyecto, con la descripción del modelo de negocio y sus objetivos empresariales. Luego, el Análisis del Sector caracteriza el macroentorno, las fuerzas competitivas y la viabilidad sectorial. La Validación e Investigación de Mercado presenta los hallazgos del estudio cualitativo con clientes potenciales, y la Estrategia y Plan de Introducción de Mercado define la mezcla de mercadeo y el modelo de ingresos. Los capítulos de Aspectos Técnicos, Aspectos Organizacionales y Legales y Aspectos Financieros detallan la operación, la estructura corporativa y la simulación financiera a cinco años.

A continuación, el Enfoque hacia la Sostenibilidad integra las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza. Finalmente, las Conclusiones dan respuesta a los objetivos planteados y se acompañan del listado de Referencias y los Anexos de soporte. La metodología general del trabajo sigue los lineamientos de investigación aplicada en creación de empresa (Hernández Sampieri et al., 2018), y combina análisis documental, validación cualitativa con expertos y simulación financiera bajo supuestos conservadores.

Objetivo General

Diseñar y evaluar un modelo de negocio para una firma de consultoría especializada en hiperautomatización e inteligencia artificial dirigida al middle-market colombiano, que integre estrategia de negocio, implementación tecnológica y gestión del cambio organizacional, a fin de determinar su viabilidad comercial, técnica y financiera.

Objetivos Específicos

- Caracterizar el entorno competitivo del sector de consultoría en inteligencia artificial e hiperautomatización en Colombia mediante análisis PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter y modelo VRIO.
- Validar la propuesta de valor con directivos de empresas medianas y grandes del mercado colombiano a través de un estudio exploratorio cualitativo.
- Definir y estructurar la dimensión técnica, organizacional y legal del modelo de negocio, incluyendo el portafolio de servicios, la metodología de prestación y el esquema de gobierno corporativo.
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto mediante una simulación a cinco años que incluya estados financieros proyectados e indicadores de rentabilidad.
- Formular el enfoque de sostenibilidad del modelo en sus dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza.

Naturaleza del Proyecto

BrAI Consulting surge como respuesta a una brecha estructural en el ecosistema empresarial colombiano: la desconexión entre la creciente inversión en Inteligencia Artificial (IA) e hiperautomatización y la generación efectiva de valor organizacional. Aunque el mercado global de IA mantiene crecimiento acelerado (Statista, 2023) y el

CONPES 4144 fortalece la política pública nacional (DNP, 2022), las tasas de abandono de proyectos tecnológicos son elevadas (Gartner, 2024). La firma se concibe como una consultora boutique especializada en hiperautomatización sostenible que asume la responsabilidad integral del resultado. BrAIIn nace, además, como una firma AI-native (IA-first): aplica internamente la misma hiperautomatización que vende, operando con la mayoría de sus procesos automatizados y con agentes de inteligencia artificial que aceleran la construcción de las soluciones y la gestión comercial. Este principio de "aplicamos lo que vendemos" es, a la vez, una prueba viva de la propuesta de valor y una fuente estructural de eficiencia en costos.

Descripción del modelo de negocio

El modelo de negocio de BrAIIn Consulting integra tres pilares inseparables:

- *Diagnóstico y estrategia (SERV-001, Discovery): evaluación de madurez digital, identificación de oportunidades y hoja de ruta.*
- *Implementación (SERV-002, Implementation): desarrollo e integración de soluciones de IA, RPA y analítica.*
- *Sostenibilidad y gobernanza (SERV-003, Sustain): gobernanza, monitoreo y optimización.*

El esquema combina honorarios fijos con success fee condicionado a indicadores de adopción y eficiencia. El segmento objetivo son empresas del middle-market colombiano (ingresos entre \$10.000 y \$500.000 millones COP) en sectores financiero, manufactura, servicios y salud.

Figura 1

Modelo de Negocio - Business Canvas BrAIIn Consulting

DISEÑO Y EVALUACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO
PARA UNA FIRMA DE CONSULTORÍA ENFOCADA EN LA HI-
PERAUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS IMPULSADA POR IN-
TELIGENCIA ARTIFICIAL

KEY PARTNERS - Socios Tecnológicos: Fabricantes de software (ej. Google, OpenAI, AWS, etc) para tener acceso a sus plataformas, manteniendo siempre una postura agnóstica de cara al cliente. - Socios de Canal: Cámaras de comercio, gremios (como la ANDI) y universidades para co-crear eventos, posicionar la narrativa de "tecnología con propósito" y generar leads. - Clientes Estratégicos: Primeros clientes ("clientes fundadores") con los que se pueden desarrollar casos de estudio detallados para validar el modelo de negocio.	KEY ACTIVITIES - Diagnóstico Integral: Estandarización de procesos y análisis cultural como prerrequisito. - Implementación Sincrónica: Ejecución paralela de la estrategia técnica y de gestión del cambio. - Medición de Valor: Seguimiento de KPIs de negocio (ROI) y de adopción (>85% de uso). KEY RESOURCES - Talento Multidisciplinario: Equipo experto en procesos, cambio y tecnología (principal recurso y costo). - Metodología Propia: Framework probado para fusionar lo técnico y lo humano.	VALUE PROPOSITIONS - Acelerador de ROI: Garantizamos el retorno de la inversión tecnológica a través de la adopción humana, convirtiendo un gasto riesgoso en un resultado de negocio medible. - Mitigación de Riesgo: Compartimos el riesgo con un modelo de precios basado en éxito. Si el cliente no gana, nosotros tampoco. - Impacto Humano (RHI): Mejoramos el bienestar y las competencias de los empleados, posicionando la tecnología como una herramienta de empoderamiento.	CUSTOMER RELATIONSHIPS - Socio Estratégico a Largo Plazo: Nos integramos como un socio cuyo éxito depende del éxito del cliente. - Acompañamiento Continuo: Aseguramos la sostenibilidad de los resultados con un servicio post-implementación, generando confianza y relaciones duraderas. CHANNELS - Fase Inicial: Red de contactos directa y venta consultiva. - Escalamiento: Alianzas con gremios y cámaras de comercio para educar al mercado y generar leads cualificados a través del posicionamiento como líderes de opinión.	CUSTOMER SEGMENTS Criterio Principal: Empresas medianas y grandes en Colombia definidas por su momento y mentalidad, no solo por su tamaño. Arquetipos de Clientes: "El que ya fracasó": Organizaciones con licencias de software subutilizadas y proyectos de automatización fallidos debido a la baja adopción de los empleados. Su dolor es la pérdida de credibilidad y dinero. "El que teme morir en el intento": Empresas en rápido crecimiento donde los procesos manuales son un cuello de botella. Su principal temor es que una transformación mal ejecutada paralice la operación. "El que quiere hacerlo bien a la primera": Corporaciones metódicas que entienden los riesgos humanos y buscan un socio estratégico para asegurar el éxito desde la planificación.
COST STRUCTURE Impulsada por el Talento (50-70%). Costos Operativos (OPEX): - Licenciamiento de software (15-25%) - Infraestructura cloud (10-20%).		REVENUE STREAMS - Modelo Híbrido Basado en Éxito: Un fee inicial por el diagnóstico más un componente variable significativo (Success Fee) condicionado a la consecución de KPIs. - Ingresos Recurrentes: Contratos de soporte y mejora continua.		
ENVIRONMENTAL COSTS Huella de Carbono Digital: El uso de centros de datos para soluciones en la nube representa el principal impacto ambiental, aunque sea más eficiente que las alternativas locales.	SOCIETAL COSTS Riesgo a Mitigar: La resistencia al cambio y la ansiedad laboral son los principales riesgos que nuestra metodología está diseñada para neutralizar activamente.	SOCIETAL BENEFITS - Desarrollo de Competencias: Upskilling del talento interno del cliente, aumentando su empleabilidad. - Bienestar Laboral: Reducimos el estrés al eliminar tareas repetitivas y mejorar los flujos de trabajo.	ENVIRONMENTAL BENEFITS - Desmaterialización: Reducimos el consumo de papel y recursos físicos. - Eficiencia Energética: Optimizamos procesos que indirectamente reducen el consumo de energía del cliente.	

Nota. Elaboración propia con base en el modelo Business Model Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010).

Objetivos empresariales

- Alcanzar una facturación anual de \$1.200 M COP en el Año 1 y \$1.680 M COP en el año 2, con ingresos acumulados superiores a \$10.000 M COP entre el año 3 y el año 5 (hasta \$4.488 M COP en el año 5), conforme a la simulación financiera.
- Ejecutar al menos tres proyectos piloto en el segundo semestre del año 2026 para validar el modelo y generar casos de éxito.
- Consolidar 15 clientes activos al cierre del tercer año.
- Alcanzar una participación del 2% del SOM al cierre del 5° año.
- Mantener una tasa de adopción activa superior al 85% en los clientes implementados.

- Alcanzar el punto de equilibrio operativo en el segundo año (primer margen operativo positivo, 1,4%) y un margen operativo superior al 35% en el 5° año.
- Atender al menos cinco sectores estratégicos con dos clientes activos por sector en el 5° año.

Estado actual del negocio

BrAI Consulting se encuentra en fase de estructuración avanzada preoperativa. La constitución como S.A.S. está prevista para el segundo semestre de 2026 (Ley 1258 de 2008). No existen clientes formalmente vinculados, aunque se realizaron acercamientos exploratorios con directivos que manifestaron interés preliminar (ver Anexo A, sección A.2). Los avances incluyen el diseño del modelo, la validación cualitativa y la simulación financiera proyectada a cinco años bajo supuestos conservadores.

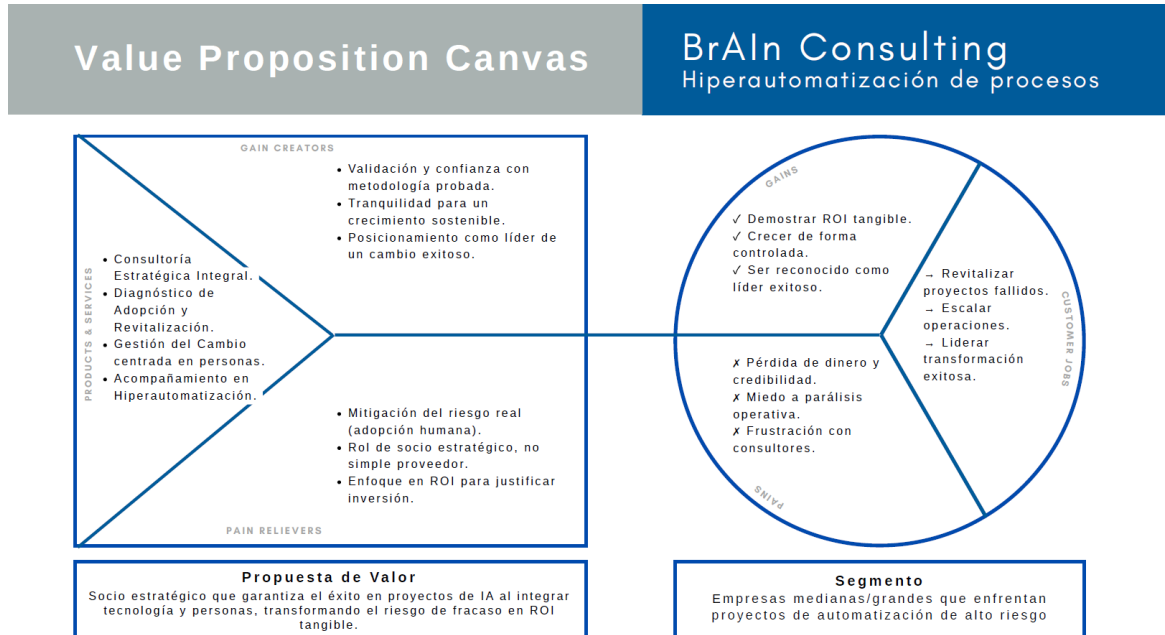
Descripción de productos o servicios

El portafolio se compone de tres líneas que cubren el ciclo de adopción tecnológica. SERV-001 (Diagnóstico Estratégico de Hiperautomatización) identifica oportunidades mediante process mining y evaluación de madurez digital, con duración de cuatro a seis semanas y ticket de \$35-50 M COP. SERV-002 (Implementación Tecnológica) ejecuta las soluciones diseñadas con RPA, cloud-native, IA y gestión del cambio sincrónica, en tres a seis meses y ticket de \$180-220 M COP.

SERV-003 (Sostenibilidad y Gobernanza) garantiza la adopción mediante monitoreo, soporte, upskilling y revisiones, con una tarifa fija por contrato de \$35-50 M COP. El success fee vincula parte del honorario al cumplimiento de indicadores verificables, alineando incentivos con resultados. La Figura 2 sintetiza el lienzo de propuesta de valor.

Figura 2

Lienzo de Propuesta de Valor - BrAI Consulting



Nota. Elaboración propia con base en el modelo Value Proposition Canvas propuesto por Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014), adaptado al proyecto BrAIIn Consulting.

Nombre, tamaño y ubicación

La empresa operará como BrAIIn Consulting S.A.S., conforme a la Ley 1258 de 2008. Se clasifica inicialmente como microempresa con menos de 10 empleados y proyección de transición a pequeña empresa en 2028. El modelo es remote-first, con espacios de coworking Clase A+ en Bogotá D.C. como base, y proyección de expansión nacional y posterior internacionalización hacia Latinoamérica desde el quinto año.

Potencial del mercado

El sector TI colombiano proyecta alcanzar 2,85 mil millones USD en 2025 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2024) y el 76% de las empresas ha iniciado transformación digital (ANDI, 2023). El dimensionamiento TAM/SAM/SOM (ver Anexo D) estima un TAM de \$3,5 billones COP anuales, un SAM de \$560 mil

millones COP (middle-market en transformación activa) y un SOM proyectado del 2% del SAM al cierre del año cinco.

Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas se analizan bajo el modelo VRIO (Barney, 1991). Primero, la responsabilidad unificada del resultado: un único contrato cubre estrategia, tecnología y gestión del cambio. Segundo, el modelo de ingresos basado en desempeño (success fee), inexistente en el middle-market colombiano. Tercero, la metodología propietaria de diagnóstico y gobernanza, Modelo de Madurez de Adopción (MMA) y Retorno Humano de la Inversión (RHI). Cuarto, la alineación con el CONPES 4144 (DNP, 2022) que posiciona a la firma en el ecosistema nacional de innovación.

Resumen de inversiones requeridas

La inversión inicial asciende a \$565,45 M COP, distribuida en talento humano (64%), costos operativos de arranque (22%) e infraestructura y gastos de puesta en marcha (14%). La reserva cubre cinco meses de nómina, suficientes para financiar al equipo durante el ramp-up comercial hasta que el recaudo se estabiliza, sin recurrir a capital adicional.

Tabla 1

Cálculo del capital de trabajo inicial

Concepto	Meses	Valor
Total inversión inicial (CAPEX: Hardware, Licencias, Legal)	-	\$ 70.000.000
Costos operativos de arranque (ejecución primeros proyectos)	3	\$ 123.500.000
Nóminas (talento especializado)	5	\$ 360.000.000
Marketing mix (posicionamiento y canales)	3	\$ 5.000.000
Gastos fijos (coworking, servicios, seguros)	3	\$ 6.950.000
Total Inversión	-	\$ 565.450.000

Nota. Elaboración propia a partir del Simulador Financiero para Evaluación de Proyectos

(Reyes Giraldo, s.f.), Universidad EAN. El financiamiento se estructura mediante aportes

de socios (\$120.000.000 COP, 21,2%) y crédito bancario (\$445.450.000 COP, 78,8%) con tasa del 16% E.A. a 5 años.

El esquema de financiamiento combina aportes de socios (\$120 M COP, 21,2%) y crédito bancario (\$445,45 M COP, 78,8%) al 16% E.A. a cinco años. La firma registra utilidad operativa positiva a partir del segundo año y utilidad neta positiva desde el tercer año. El modelo proyecta inversión neta el primer año, equilibrio operativo en el segundo y utilidades sostenidas a partir del tercero.

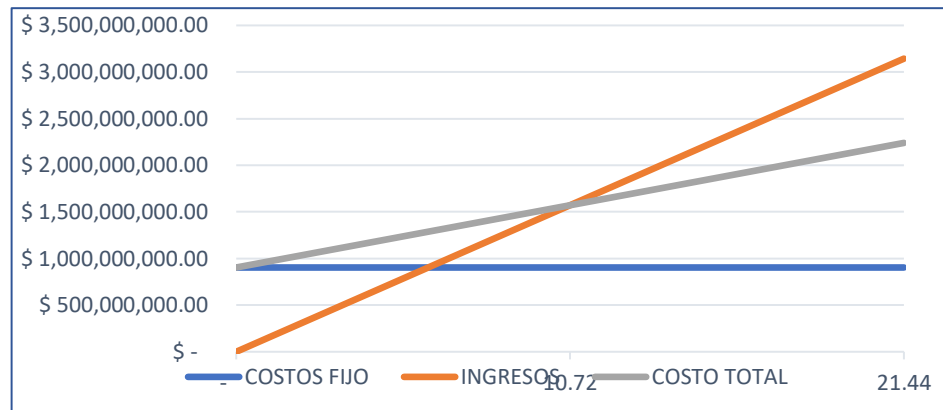
Proyecciones de ventas y rentabilidad

Las proyecciones de ventas se estructuran bajo un modelo land and expand que combina diagnósticos, implementaciones y servicios de gobernanza y formación. Para el año 1, los ingresos proyectados de \$1.200 M COP se distribuyen de forma asimétrica a lo largo del año, en coherencia con el cronograma de puesta en marcha (Anexo F).

En el año 3 se proyectan \$2.418 M COP con cerca de seis contratos SERV-003, complementando la línea de implementación. El margen operativo se torna positivo en el segundo año (1,4%), escala a 17,5% en el tercer año y supera el 35% en el 5° año, marcando la consolidación de la rentabilidad. La Figura 3 presenta el punto de equilibrio operativo del modelo.

Figura 3

Punto de Equilibrio - Ingresos, Costo Total y Costos Fijos



Nota. Elaboración propia a partir del Simulador financiero para evaluación de proyectos desarrollado por Reyes Giraldo (s. f.), Universidad EAN.

La Figura 3 evidencia una tendencia creciente de ingresos que superan los costos totales a partir del tercer año, consistente con el equilibrio operativo anual estimado en torno a 11 contratos. El modelo proyecta ingresos superiores a \$4.488 M COP en el 5° año y una TIR del 20,51% superior al WACC del 11%.

Equipo de trabajo

El equipo fundador está conformado por tres socios con perfiles complementarios. Rafael López Burgos, Representante Legal y Director de Estrategia y Negocio, aporta experiencia en consultoría estratégica y transformación digital (MBA en Ingeniería, Universidad EAN). Ricardo Ramírez Gómez, Director de Datos y Tecnología, aporta experiencia en ciencia de datos, IA y automatización (Maestría en Ciencia de Datos). Yaneth Adiela Mopan Muñoz, Directora de Procesos y Adopción, aporta experiencia en gestión del cambio organizacional y rediseño de procesos (Maestría en Inteligencia de Negocios).

La distribución accionaria equitativa (34%-33%-33%) garantiza alineación de incentivos. La principal ventaja del equipo es la integración de capacidades estratégicas,

técnicas y humanas en una misma estructura, permitiendo ejecutar el modelo Dual-Track sin dependencia de terceros.

Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

El análisis financiero permite concluir la viabilidad económica del proyecto bajo el escenario base. La Tasa Interna de Retorno (TIR) se sitúa en 20,51%, superando el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del 11% en más de diez puntos porcentuales; el VPN permanece ampliamente positivo incluso ante un WACC del 13% (\$164 M COP). El Valor Presente Neto (VPN) es positivo (\$218.478.065 COP). El payback descontado es de 3,61 años y la firma alcanza utilidad operativa positiva desde el segundo año. Los indicadores clave se resumen así:

- TIR: 20,51% > WACC (11%)
- VPN: \$218.478.065 COP (positivo)
- Payback: 3,61 años
- Equilibrio operativo anual: ~11 contratos (\$1.586 M COP en ventas); utilidad operativa positiva desde el segundo año.

Con base en los indicadores anteriores se declara la viabilidad financiera: VPN positivo, TIR superior al WACC y payback en horizonte razonable. Esta viabilidad está condicionada a una ocupación de capacidad instalada superior al 75%, control eficiente de costos de talento y mantenimiento de la diferenciación competitiva.

En síntesis, los elementos analizados permiten concluir que BrAI Consulting presenta condiciones favorables para su implementación. La viabilidad técnica se sustenta en un portafolio estructurado y la metodología Dual-Track. La viabilidad comercial se respalda en una propuesta de valor diferenciada, validada con directivos del segmento objetivo, y en un mercado potencial de \$3,5 billones COP anuales (DANE, 2024). La viabilidad

financiera se confirma con TIR superior al WACC, VPN positivo y payback menor a cinco años (McKinsey & Company, 2023). Con base en lo anterior, se declara que el modelo es viable desde las tres dimensiones y se procede al análisis estructural del sector.

Análisis del Sector

La consultoría en TI y, específicamente, el nicho de IA e hiperautomatización en Colombia se define por una dualidad estratégica: es un mercado en franca expansión impulsado por la demanda corporativa y el respaldo gubernamental, pero altamente exigente y con tasas significativas de fracaso en proyectos. El éxito depende de la capacidad de diferenciación estructural más que de la disponibilidad tecnológica.

Caracterización del sector

El mercado tecnológico colombiano alcanzará un valor cercano a 2,85 mil millones USD en 2025 y el segmento de software y servicios para transformación digital crece a tasas anuales superiores al 18% (Statista, 2023; DANE, 2024), respaldado por el CONPES 4144 (DNP, 2022).

Sin embargo, el crecimiento del sector no elimina los riesgos asociados a la ejecución. Gartner (2024) estima que el 40% de las aplicaciones de IA generativa serán abandonadas antes de 2027 por no demostrar valor de negocio tangible.

Este escenario confirma que el sector no enfrenta un problema de disponibilidad tecnológica, sino de adopción organizacional efectiva.

En el contexto colombiano específico, el mercado de consultoría en TI alcanza aproximadamente \$3,5 billones COP anuales (DANE, 2024), con más de 5.000 empresas objetivo (medianas y grandes en transformación digital activa) concentradas en Bogotá, Medellín y Cali. El dimensionamiento completo se presenta en el Anexo D.

Análisis del macroentorno (PESTEL)

El análisis del macroentorno revela condiciones mayoritariamente favorables para el desarrollo del proyecto.

Desde el punto de vista político-regulatorio, el marco normativo colombiano promueve la digitalización (DNP, 2022). En lo económico, el crecimiento del sector TI y la presión por eficiencia fortalecen la demanda de soluciones de automatización.

En lo social, se identifica como variable crítica la resistencia cultural al cambio, reconocida como causa central del fracaso en proyectos tecnológicos (ANDI, 2023). Esta problemática se convierte en una oportunidad estratégica para BrAI Consulting al constituir el núcleo de su diferenciación competitiva.

En el componente tecnológico, la democratización de herramientas de IA y automatización garantiza disponibilidad de soluciones, pero también acelera la obsolescencia y eleva el estándar competitivo.

Aunque existen riesgos económicos moderados (tasas de interés, carga tributaria), el balance del macroentorno resulta favorable y sustenta la viabilidad del negocio.

Análisis estructural de la competencia

Bajo la perspectiva competitiva de Porter (1980), el sector presenta una estructura altamente exigente. El análisis de las cinco fuerzas permite identificar las barreras y oportunidades para el modelo propuesto.

La rivalidad entre competidores existentes es alta, con firmas globales (Accenture, PwC, Deloitte) que han integrado gestión del cambio en sus ofertas. Esto valida el enfoque humano, pero eleva el estándar competitivo, especialmente en el segmento premium.

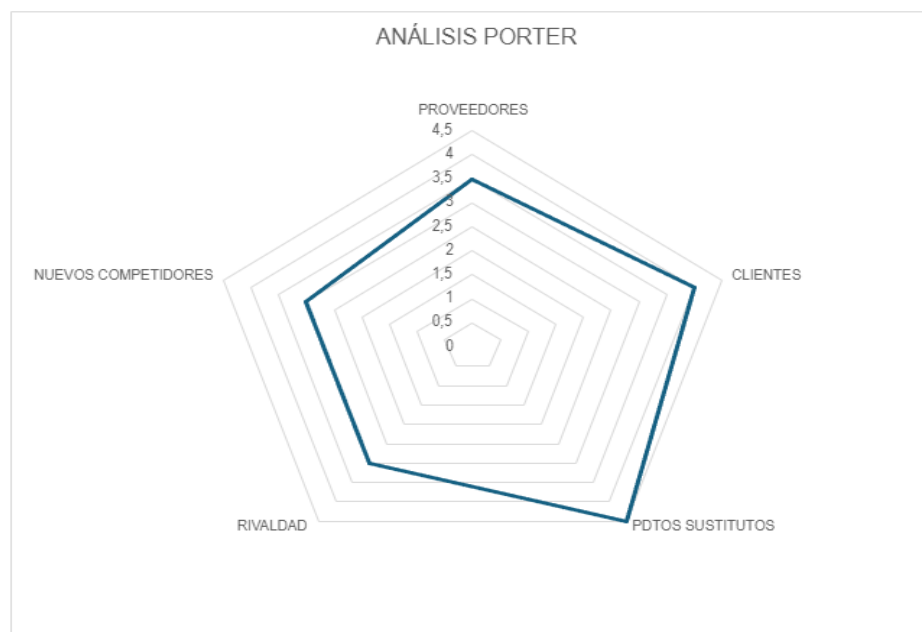
La amenaza más significativa proviene de servicios sustitutos (intensidad 4,5/5). Herramientas autogestionadas como ChatGPT, Microsoft Copilot o Google AI sustituyen parcialmente tareas de consultoría básica, aunque carecen de personalización estratégica y acompañamiento de adopción.

El poder de negociación de los clientes es alto por la facilidad de comparar proveedores y la sensibilidad frente a proyectos fallidos previos. La amenaza de nuevos competidores es media-alta dado que las barreras técnicas han disminuido. El poder de los proveedores es bajo gracias al modelo agnóstico de BrAI Consulting.

Con el fin de comprender de manera visual la estructura competitiva del sector, la Figura 4 presenta el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado al mercado de consultoría en IA e hiperautomatización en Colombia.

Figura 4

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en el sector de consultoría en IA e hiperautomatización



Nota. Elaboración propia con base en Porter (1980). Para dar trazabilidad al análisis cualitativo se aplicó una rúbrica de cinco niveles: 1 = muy baja, 2 = baja, 3 = media, 4 = alta y 5 = muy alta intensidad. Cada fuerza se puntúa a partir de criterios definidos (número y concentración de actores, costos de cambio, disponibilidad y madurez de sustitutos, barreras de entrada y poder relativo de proveedores y clientes); los valores 4 y 5 corresponden a las categorías cualitativas "alta" y "muy alta". La escala es una ayuda de síntesis, no una medición métrica. PDTOS: Productos sustitutos.

En síntesis, la Figura 4 evidencia que el sector de consultoría en transformación digital y automatización en Colombia presenta competencia alta, con múltiples actores que van desde grandes firmas globales hasta proveedores especializados.

La fuerza más crítica es la mercantilización por sustitutos de bajo costo. BrAln Consulting responde con una estrategia de diferenciación basada en responsabilidad unificada del resultado y demostración cuantificable del valor.

Posicionamiento competitivo y conclusiones sectoriales

El análisis comparativo (ver Anexo E "Análisis de Competidores Directos e Indirectos") evidencia tres categorías de competidores: consultoras globales con alta capacidad técnica, pero estructuras rígidas; proveedores técnicos especializados sin gestión integral del cambio; y firmas boutique locales con limitada cobertura metodológica.

El éxito en este sector dependerá de ejecutar una estrategia de diferenciación enfocada y comunicada con precisión. La resistencia al cambio identificada en el 40% de los proyectos de IA (Gartner, 2024) constituye precisamente la oportunidad principal del modelo.

Tabla 2

Benchmarking Comparativo de Actores del Sector - Colombia, 2025

Empresa	Categoría	Propuesta de Valor	Segmento	Precio	Vulnerabilidad
BrAln Consulting	Boutique local	Integrado: estrategia + tecnología + gestión del cambio (MMA/RHI)	Middle-market, empresas con fracasos previos o en crecimiento acelerado	Premium-Boutique	Sin historial documentado al inicio; superable en año 1 con casos piloto
Accenture	Titán Global	Reinversión total del negocio: estrategia, tecnología, operaciones	Grandes corporaciones, multinacionales	Muy alto	Costo y rigidez estructural; modelo inadecuado para mercado medio
PwC Colombia	Titán Global	Estrategia + cumplimiento + IA responsable; alianza con CINTEL	Grandes corporaciones, empresas reguladas	Muy alto	Percibida como firma auditora; menor credibilidad técnica operativa
Deloitte Digital	Titán Global	Humano + Máquina; transformación cultural de largo plazo	Grandes corporaciones con foco en CX	Muy alto	Visión LP; poco foco en ROI táctico de corto plazo
CINTEL	Directo Local	RPA + gestión del cambio integrada; fuerte alianza con PwC	Empresas colombianas grandes y medianas	Competitivo	Imagen académico-institucional; acceso limitado al mercado medio
2nv.co	Especialista Técnico	RPA/IA técnica sin consultoría estratégica ni gestión del cambio	Empresas que buscan solución técnica específica	Bajo-Medio	No cubre adopción organizacional; clientes con proyectos fallidos migran a BrAln
Herramientas No-Code (Co-pilot, ChatGPT)	Sustituto Tecnológico	Automatización autogestionada sin acompañamiento estratégico	Global, sin límite	Muy bajo	No resuelven resistencia cultural ni adopción organizacional compleja

Nota. Elaboración propia. Precios de referencia estimados a partir del análisis de competidores directos e indirectos (2025), fichas técnicas de servicios y posicionamiento público de cada firma. Fuentes: Análisis de competidores directos e indirectos (2025); Investigación de mercados (2025).

La estimación del mercado objetivo en Colombia combina tres variables: tamaño (mediana o grande), transformación digital activa y disposición a invertir en consultoría especializada (ver detalle en Anexo D).

En síntesis, el análisis estructural revela que la amenaza más crítica es la mercantilización por sustitutos tecnológicos de bajo costo, calificada como muy alta (4,5/5 en la rúbrica), seguida del alto poder de negociación de los clientes, calificado como alto (4,0/5). La industria es atractiva para actores que logren diferenciarse mediante responsabilidad integral del resultado y demostración de valor cuantificable.

Como cierre del análisis sectorial, las principales oportunidades son: (a) crecimiento del sector TI con CAGR del 18%-22%; (b) respaldo del CONPES 4144 (DNP, 2022); (c) alta tasa de fracaso de proyectos tradicionales (40%, Gartner, 2024) que crea demanda por modelos integrales; (d) ausencia de competidores boutique en adopción organizacional en middle-market; (e) disposición de clientes a honorarios condicionados; y (f) ecosistema regulatorio favorable. Las principales amenazas son: (a) mercantilización por herramientas autogestionadas; (b) entrada de consultoras globales al segmento medio; (c) sensibilidad a ciclos económicos; (d) presión salarial; (e) obsolescencia tecnológica; y (f) dificultad de ROI temprano. El sector es atractivo siempre que se ejecute diferenciación basada en responsabilidad integral del resultado.

Análisis VRIO de los recursos estratégicos

El tercer marco declarado en el objetivo específico 1 es el modelo VRIO (Barney, 1991), que evalúa si cada recurso es Valioso, Raro e Inimitable y si la Organización está preparada para explotarlo. El análisis sistematizado de los recursos en las cuatro dimensiones se presenta en el Anexo B (sección B.3, Tabla B.3); a continuación, se sintetizan sus conclusiones.

El modelo Dual-Track y, sobre todo, las métricas propietarias MMA y RHI cumplen las cuatro condiciones: son valiosos (atacan la causa real del fracaso, la adopción), raros (ningún competidor del middle-market combina ejecución técnica y gestión del

cambio con métricas de adopción), costosos de imitar y están organizados para su explotación, por lo que constituyen la base de una ventaja competitiva sostenible. En contraste, el esquema de success fee es valioso y raro hoy, pero imitable: una firma como Accenture o CINTEL podría replicar la estructura de honorarios una vez sea pública.

La inimitabilidad, por tanto, no proviene del mecanismo de honorarios en sí, sino de la capacidad de sostenerlo con confianza, lo que exige la evidencia de adopción que produce el MMA; sin ese activo de datos acumulado, condicionar honorarios a resultados es financieramente arriesgado. De ahí que la ventaja defendible de BrAIIn no sea un recurso aislado, sino la combinación causalmente ambigua de método (Dual-Track), métricas propietarias (MMA/RHI) y datos de adopción acumulados, cuya réplica exige tiempo y aprendizaje organizacional, costos que reducen el incentivo de los grandes incumbentes a descender al segmento medio.

Validación e Investigación de Mercado

Modelo de negocio y coherencia con la propuesta de valor

Los hallazgos del proceso de validación evidencian que el principal problema en el mercado de consultoría en IA e hiperautomatización no es la falta de tecnología sino la deficiente adopción organizacional y la desconexión estratégica entre herramientas y objetivos empresariales. Este diagnóstico fundamenta la coherencia entre el modelo de negocio propuesto y la propuesta de valor de BrAIIn Consulting.

La metodología del estudio (muestra, criterios e instrumento) se desarrolla en la sección "Estudio piloto de mercado" y sus hallazgos detallados en "Resultados", para evitar duplicidades. Aquí basta señalar que la validación confirmó que el principal problema del mercado no es la falta de tecnología sino la deficiente adopción organizacional, lo que

fundamenta la coherencia entre el lienzo de modelo de negocio y la propuesta de valor de BrAln Consulting. El detalle del proceso de validación se presenta en el Anexo A.

El modelo integra tres componentes inseparables:

1. Diagnóstico estratégico de procesos y madurez digital.
2. Implementación tecnológica (IA + RPA).
3. Gestión de adopción, gobernanza y sostenibilidad.

A diferencia de proveedores tecnológicos tradicionales, la propuesta de valor no se centra en vender herramientas, sino en garantizar resultados medibles mediante indicadores de eficiencia, adopción y retorno sobre la inversión (ROI). Este enfoque responde directamente a la necesidad del mercado de reducir la incertidumbre asociada a proyectos tecnológicos de alto impacto.

Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

Perfil del cliente

El segmento objetivo está compuesto por empresas medianas y grandes en Colombia, particularmente en sectores intensivos en procesos como el financiero, manufactura y servicios empresariales. Estos perfiles de comprador (COO, CIO, Gerentes de Transformación) enfrentan presión por eficiencia operativa y poseen experiencias previas en proyectos tecnológicos parcialmente exitosos o fallidos, lo que eleva la exigencia frente a nuevos proveedores y hace que el factor confianza sea determinante en la decisión de compra.

Customer Jobs (Necesidades y oportunidades)

El análisis del cliente permitió identificar tres categorías de "customer jobs": Desde la dimensión funcional, los clientes buscan principalmente automatizar procesos manuales y repetitivos que consumen tiempo y recursos, con el propósito de reducir

tiempos operativos y optimizar costos asociados a ineficiencias internas. También, aspiran a mejorar la toma de decisiones mediante el uso estratégico de datos, integrando herramientas de analítica e inteligencia artificial que permitan obtener información confiable, oportuna y accionable.

En el plano emocional, las necesidades se orientan a reducir el riesgo de fracaso en proyectos tecnológicos, especialmente con antecedentes de implementaciones fallidas. Los directivos buscan preservar su credibilidad frente al directorio y garantizar la sostenibilidad de las inversiones realizadas.

En el ámbito social, las organizaciones persiguen el posicionamiento como empresas innovadoras dentro de su sector y la demostración de liderazgo tecnológico frente a competidores.

La oportunidad estratégica radica en que la mayoría de las consultoras compiten principalmente en el job funcional, mientras que BrAI Consulting aborda simultáneamente los componentes emocionales y organizacionales, generando diferenciación sostenible.

Localización y justificación del mercado

El mercado inicial se concentra en Colombia, particularmente en ciudades con alta concentración empresarial como Bogotá, Medellín y Cali, donde la adopción tecnológica es mayor y existe mayor presión competitiva.

La elección de este mercado se justifica por:

- Crecimiento sostenido del sector TI (DANE, 2024).
- Alta intención de inversión en IA (Statista, 2023).
- Política pública favorable (DNP, 2022).
- Presencia de empresas medianas con necesidad de diferenciación competitiva.

Propuesta de valor validada

La validación preliminar confirmó que el diferencial más valorado no es la herramienta tecnológica en sí, sino la garantía de adopción y retorno medible.

La propuesta de valor se resume en:

"Transformar el riesgo de fracaso en resultados medibles mediante la integración estratégica, tecnológica y humana."

Estudio piloto de mercado

El estudio piloto se desarrolló bajo un enfoque exploratorio, empleando un muestreo no probabilístico de tipo intencional, orientado a seleccionar perfiles directivos con experiencia directa en la implementación de proyectos tecnológicos. El estudio consistió en seis entrevistas semiestructuradas aplicadas a perfiles directivos con experiencia comprobada en proyectos de transformación digital: cuatro directivos empresariales con cargos de COO, CIO y Gerente de Transformación, una potencial cliente estratégica del sector jurídico y un experto técnico en automatización. Los criterios de selección fueron: (a) cargo directivo con poder de decisión; (b) empresa con ingresos superiores a \$10.000 millones COP anuales; (c) experiencia directa en proyectos de transformación digital. La muestra incluyó representantes de los sectores financiero, servicios empresariales y jurídico.

Objetivos del estudio piloto

- Validar el interés del segmento objetivo en un modelo integral.
- Identificar disposición a pagar.
- Medir percepción frente a proyectos tecnológicos previos.
- Estimar demanda potencial.

El mercado objetivo está conformado por empresas medianas y grandes en transformación digital activa. Se aplicó muestreo no probabilístico intencional para acceder a informantes con experiencia decisonal comprobada.

El estudio piloto se desarrolló a partir de seis entrevistas en profundidad realizadas a cuatro directivos empresariales, un potencial cliente estratégico y un experto técnico en automatización, todos con trayectoria comprobada en procesos de transformación digital (ver Anexo A, sección A.1 "Descripción del Proceso de Validación").

Los criterios de selección fueron: (a) cargo directivo o decisión (COO, CIO, Gerente de Transformación); (b) empresas medianas o grandes con ingresos superiores a \$10.000 millones COP anuales; (c) experiencia en proyectos de transformación digital. La muestra incluyó representantes de los sectores financiero, servicios empresariales y jurídico, garantizando heterogeneidad sectorial y validez exploratoria del estudio.

Las técnicas de recolección de información se basaron en entrevistas semiestructuradas aplicadas a directivos de empresas pertenecientes principalmente a los sectores financiero y de servicios empresariales, lo que garantizó coherencia sectorial y pertinencia en los resultados obtenidos (ver Anexo A, sección A.1 "Descripción del Proceso de Validación").

Diseño de herramientas de investigación

La guía de entrevista se organizó en dos bloques temáticos:

- ✓ Bloque de valoración (escala de apreciación) para indagar:
 - Nivel de satisfacción con proyectos tecnológicos previos.
 - Percepción de riesgo.
 - Disposición a contratar un modelo basado en resultados.
- ✓ Entrevistas semiestructuradas para identificar:

- Principales barreras culturales.
- Nivel de madurez digital.
- Expectativas frente a consultoría especializada.

Resultados

Los resultados del estudio piloto evidenciaron brechas significativas en transformación digital: la mayoría de los entrevistados reportó dificultades en la adopción de proyectos tecnológicos previos y una gestión del cambio insuficiente. La totalidad identificó la gestión humana y cultural como la principal causa de fracaso. Por el tamaño intencional de la muestra (seis informantes), estas proporciones expresan convergencia cualitativa entre los entrevistados y no constituyen estimaciones estadísticas generalizables.

En el entorno sectorial, el mercado TI mantiene crecimiento sostenido (DANE, 2024) y la inversión en IA continúa expandiéndose regionalmente (Statista, 2023), lo que configura un escenario favorable para la entrada al mercado.

Para estimar la demanda potencial inicial se consideró el número de empresas medianas y grandes en Colombia, el porcentaje en transformación digital y una tasa conservadora de captación acorde con la capacidad operativa proyectada. Bajo este escenario prudente, incluso una fracción mínima del mercado obtenible (SOM) permitiría sostener el modelo operativo planteado en el simulador financiero, evidenciando coherencia entre oportunidad y viabilidad económica.

La proyección de ventas se estructuró con base en el número estimado de proyectos por año, el ticket promedio por proyecto y un escalamiento progresivo de clientes. La participación inicial proyectada frente al mercado total direccionable (TAM) es reducida, lo que indica que el modelo no depende de dominancia de mercado, sino de proyectos estratégicos de alto impacto.

La validación confirma una demanda real por modelos de consultoría que integren estrategia, tecnología y adopción organizacional. Se identifican oportunidades asociadas a la alta percepción de riesgo en proyectos tradicionales, la necesidad de diferenciación competitiva y la disposición a pagar por esquemas basados en resultados.

Emergen riesgos relevantes: la sensibilidad a ciclos económicos, la presión de sustitutos tecnológicos de bajo costo y la exigencia de demostrar retorno sobre la inversión en etapas tempranas. Aunque el mercado presenta condiciones favorables, el éxito dependerá de mantener diferenciación metodológica, enfoque en resultados verificables y construcción temprana de credibilidad sectorial. La validación confirma una demanda real por modelos integrales que articulen estrategia, tecnología y adopción organizacional, con disposición a pagar por garantías de resultado (ver Anexo A, sección A.3).

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

El presente capítulo desarrolla la estrategia comercial de BrAI Consulting bajo el enfoque clásico de la mezcla de mercadeo (Kotler y Keller, 2016), organizada en torno a las cuatro variables centrales: (a) Producto/Servicio, donde se describe el portafolio diferenciado de SERV-001, SERV-002 y SERV-003; (b) Precio, estructurado bajo un modelo híbrido fijo + variable (success fee); (c) Canales de distribución, fundamentados en una fuerza de ventas consultiva directa y una estrategia Go-To-Market inicial tipo friends and family; y (d) Promoción, construida con base en credibilidad de autoridad, contenido especializado y Account-Based Marketing. Adicionalmente se incluyen los objetivos de mercadeo (SMART), la segmentación-targeting-posicionamiento (STP), la diferenciación competitiva, el presupuesto y los indicadores de desempeño que orientan la ejecución y el seguimiento.

Objetivos de mercadeo

La estrategia se orienta a construir credibilidad en el segmento del middle-market colombiano, donde el fracaso recurrente de proyectos tecnológicos genera receptividad hacia modelos basados en resultados medibles (Anexo B, sección B.4 "Matriz DOFA Externa"). Los objetivos se formulan bajo el enfoque SMART (Doran, 1981):

OM-1 Penetración: firmar al menos tres contratos de diagnóstico (SERV-001) durante el primer año en los sectores financiero y de servicios empresariales de Bogotá; indicador: contratos firmados, meta ≥ 3 .

OM-2 Conversión: convertir el 60 % de los clientes de diagnóstico en contratos de implementación (SERV-002) antes del cierre del segundo año; indicador: tasa Discover to Implementation ≥ 60 %.

OM-3 Fidelización: vincular al 70 % de los clientes con implementación exitosa a un contrato SERV-003, consolidando la línea de sostenibilidad como complemento de ingresos; indicador: conversión SERV-002 a SERV-003 ≥ 70 %.

OM-4 Posicionamiento: participar activamente en al menos tres eventos sectoriales de alto impacto durante primer año, incluyendo ANDICOM; indicador: eventos con presencia verificable ≥ 3 .

Segmentación, targeting y posicionamiento

La estrategia comercial se estructura bajo el modelo STP (Kotler y Keller, 2016). En segmentación, el mercado se divide por sector (financiero, manufactura, servicios empresariales, salud), nivel de madurez digital y tamaño de empresa. En targeting, el segmento prioritario para el lanzamiento son las empresas medianas del sector financiero y de servicios empresariales en Bogotá que han experimentado intentos previos de transformación digital con resultados parciales o fallidos; este perfil mostró la mayor

receptividad en la validación (ver Anexo A). El enunciado de posicionamiento de BrAIIn Consulting es: "BrAIIn Consulting es la firma que garantiza que la inversión en IA se traduzca en adopción real y retorno medible, porque integra estrategia, tecnología y gestión del cambio bajo un único contrato y una única responsabilidad."

Estrategia de producto y servicio

El portafolio se estructura como un ecosistema de servicios encadenados que genera fidelización natural y maximiza el valor de vida del cliente (CLV). El diferenciador transversal es el Modelo de Madurez de Adopción (MMA), que proporciona un marco de medición común. La secuencia SERV-001 a SERV-002 a SERV-003 opera como embudo de profundización: el diagnóstico reduce la fricción de entrada con datos propios del cliente, la implementación entrega el valor principal con remuneración parcialmente variable, y la gobernanza convierte la relación en ingresos predecibles. La Tabla 3 describe el portafolio completo.

Tabla 3

Descripción del portafolio de servicios de BrAIIn Consulting

Servicio	Descripción	Duración	Diferenciador Principal
SERV-001 Discovery	Diagnóstico de madurez digital, calidad de datos, cultura y procesos candidatos. Incluye análisis de estandarización de procesos. Entregable: hoja de ruta con ROI proyectado.	4-6 semanas	Reduce el riesgo inicial al entregar visibilidad y diagnóstico de estandarización antes de grandes inversiones.
SERV-002 Implementation	Hiperautomatización (RPA, IA generativa, Process Mining) con gestión del cambio sincronizada. KPI contractual: adopción activa >85% a 6 meses.	3-6 meses	Honorario variable (success fee) ligado al éxito de adopción; único en el segmento medio colombiano.
SERV-003 Sustain	Gobernanza continua, monitoreo de adopción, evolución de soluciones y upskilling del equipo cliente. 30 horas-consultor/mes.	Indefinido (mensual)	Convierte a BrAIIn en socio estratégico de largo plazo y consolida la relación con el cliente.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis técnico y los hallazgos de validación con clientes potenciales (Anexo A, sección A.2).

Estrategia de distribución y Go-To-Market inicial

El canal directo constituye el pilar central: una fuerza de ventas consultiva sustentada en las redes profesionales de los socios fundadores, quienes gestionan relaciones con tomadores de decisión (CIO, COO, CEO) en el segmento objetivo. Este enfoque reduce el CAC y acorta el ciclo comercial, estimado entre 60 y 90 días. La entrega es híbrida: talleres presenciales de estrategia y gestión del cambio para generar confianza, complementados con desarrollo técnico remoto para optimizar costos. Las alianzas estratégicas con UiPath, Microsoft Power Platform y Automation Anywhere completan el esquema mediante acuerdos de referidos.

La estrategia Go-To-Market para los primeros seis meses se basa en un enfoque de friends and family. El primer cliente identificado es una agencia de marketing digital con la que los socios mantienen relación profesional previa, la cual contratará servicios de diagnóstico e implementación a tarifa preferencial. Este proyecto piloto cumple una triple función: valida la metodología Dual-Track en condiciones reales, genera el primer caso de éxito con métricas verificables para el portafolio comercial, y calibra tiempos y costos operativos. A partir de este proyecto ancla, la estrategia escala mediante referenciación directa y activación del programa de alianzas tecnológicas.

Estrategia de precios - Modelo de ingreso

El modelo de ingreso híbrido alinea los incentivos de la firma con los resultados del cliente, mitiga el riesgo percibido y equilibra estabilidad financiera con potencial de upside. Los clientes potenciales validaron su preferencia por modelos que condicionen parte del pago al logro de indicadores verificables (Anexo A, sección A.2, hallazgo

"Modelo de precios preferido"). La Tabla 4 presenta la estructura de precios. Se proyecta que el SERV-003 represente cerca del 10 % del ingreso total, con un margen bruto estimado entre el 58 % y el 60 %, consistente con firmas de consultoría tecnológica de nicho.

Tabla 4

Estructura de precios y modelo de ingreso por servicio

Servicio	Precio Base	Variable / Success Fee	Modelo de Ingreso
SERV-001 Discovery	\$35-50 M COP	No aplica	Tarifa fija única. Cubre diagnóstico completo con entregables definidos.
SERV-002 Implementation	\$180-220 M COP	15-20% adicional al alcanzar adopción >85% a los 6 meses	Híbrido (base fija + success fee). La base cubre costos; el variable alinea incentivos.
SERV-003 Sustain	\$35-50 M COP/mes	No aplica	Tarifa fija por contrato. Servicio de gobernanza, cerca del 10% del ingreso total.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de mercado y la validación con clientes potenciales (Anexo A, sección A.2). Valores expresados en millones de pesos colombianos corrientes (M COP).

Diferenciación competitiva en la estrategia de marketing

El análisis del sector (sección 3) reveló que las consultoras globales comunican escala y capacidad técnica, los proveedores tecnológicos enfatizan funcionalidades de plataforma y las boutiques locales compiten por precio. Ningún competidor posiciona su mensaje alrededor de la garantía de adopción ni vincula honorarios a resultados medibles. Esta brecha define la diferenciación de BrAI Consulting: mientras los competidores hablan de tecnología, BrAI habla de resultados. El posicionamiento se ancla en la responsabilidad unificada del resultado y se despliega mediante contenido técnico que demuestra la metodología con evidencia.

Estrategia de comunicación y promoción

La comunicación se fundamenta en credibilidad sobre visibilidad masiva; en consultoría de alto valor, la confianza se construye con evidencia y referenciación (Kotler y Keller, 2016). La ejecución se organiza según el embudo de conversión B2B. En la etapa de awareness, se contempla la publicación quincenal de artículos técnicos en LinkedIn y el blog institucional sobre adopción medible y aplicaciones del MMA, con meta de 500 seguidores cualificados y engagement rate superior al 3 % en el primer año, complementada con participación en ANDICOM y dos eventos adicionales (AmCham Colombia, ANDI Sectorial) con demostraciones del diagnóstico rápido como generador de leads. En la etapa de consideration, un ciclo de cuatro webinars anuales para CIOs y COOs demuestra la metodología y genera confianza previa al contacto comercial, con meta de 20 leads cualificados por trimestre. En la etapa de decision, presentaciones ejecutivas personalizadas con diagnóstico preliminar gratuito se complementan con LinkedIn Ads segmentado a tomadores de decisión en Bogotá, con CTR objetivo superior al 2 % y costo por lead inferior a \$150.000 COP.

Presupuesto de la mezcla de mercadeo

El presupuesto de marketing para 2026 se establece en \$20 millones COP (cerca del 1,7% de los ingresos proyectados), distribuido en los rubros de la Tabla 5. Esta asignación refleja el modelo de adquisición de BrAI Consulting, basado en canales de bajo costo y alto retorno propios de la consultoría B2B especializada: red de contactos de los socios, referidos y posicionamiento de autoridad en LinkedIn, en lugar de pauta masiva. Kotler y Keller (2016) señalan que en mercados B2B la credibilidad y la referenciación superan en efectividad a la publicidad tradicional, lo que justifica una inversión focalizada sobre un presupuesto elevado.

Tabla 5

Distribución del presupuesto de mercadeo para el año de lanzamiento 2026

Rubro	Descripción	% del Total	Valor 2026 (M COP)
Presencia digital y web	Diseño y desarrollo del sitio web institucional, dominio, hosting y herramientas básicas de CRM.	19%	3,8
Producción de contenido	Diseño gráfico de materiales institucionales (brochures, presentaciones, casos de estudio) y edición de artículos.	15%	3,0
Eventos y conferencias	Inscripciones, viáticos y materiales para ANDICOM y dos eventos sectoriales adicionales.	26%	5,2
Webinars y talleres	Plataforma de videoconferencia, invitaciones y materiales para cuatro webinars de diagnóstico durante el año.	10%	2,0
Relaciones públicas y alianzas	Gestión de alianzas con UiPath y Microsoft Power Platform y administración del programa de referidos.	13%	2,6
Publicidad digital segmentada	LinkedIn Ads dirigido a CIOs/COOs de empresas medianas en Bogotá, con mayor intensidad en períodos previos a eventos.	17%	3,4
TOTAL		100%	20,0

Nota. Elaboración propia. Los porcentajes representan la participación relativa de cada rubro dentro del presupuesto total de mercadeo. La columna Valor 2026 traduce cada porcentaje al presupuesto de mercadeo de \$20 millones COP (cerca del 1,7% de los ingresos brutos proyectados de \$1.200 millones COP para 2026), consistente con el modelo de adquisición de bajo costo. Cifras en millones de pesos colombianos corrientes (M COP).

Indicadores de desempeño de la estrategia

El seguimiento se realiza mediante KPIs vinculados a los objetivos SMART, agrupados en tres categorías. Eficiencia comercial: CAC meta inferior a \$15 millones COP por cliente en el primer año, y tasas de conversión por etapa del embudo (Discovery a Implementation ≥ 60 %; Implementation a Sustain ≥ 70 %). Rentabilidad del cliente: LTV estimado en \$290 millones COP para el ciclo completo de tres servicios, con ratio

LTV/CAC meta superior a 10:1. Efectividad del marketing: ROI de marketing meta $\geq 5:1$, tasa de retención $\geq 70\%$, leads cualificados por trimestre ≥ 20 y engagement en LinkedIn $\geq 3\%$. Los indicadores se revisarán trimestralmente en comité directivo, con ajustes a la estrategia cuando alguno se desvíe más del 20 % respecto a la meta.

Aspectos Técnicos

A continuación, se detalla la estructuración técnica y operativa de BrAIIn Consulting orientada a garantizar la viabilidad de la ejecución del modelo de negocio.

Objetivos de Prestación de Servicio

El propósito central es consolidar a la firma como socio estratégico líder en hiperautomatización y excelencia operativa, utilizando IA para transformar procesos en ventajas competitivas sostenibles. Se busca desarrollar una metodología propietaria que garantice ROI medible y adopción organizacional.

Fichas Técnicas de los Servicios

El portafolio se estructura en tres servicios modulares y encadenados que acompañan al cliente desde el diagnóstico inicial hasta la sostenibilidad de largo plazo.

Tabla 6

Ficha Técnica SERV-001, Diagnóstico Estratégico y Discovery

CAMPO	DESCRIPCIÓN
Nombre del servicio	Diagnóstico de Madurez y Hoja de Ruta de Hiperautomatización
código	BRAIN-SERV-001 (Discovery)
objetivo	Evaluar el estado actual de procesos, tecnología y cultura organizacional del cliente para identificar, cuantificar y priorizar oportunidades de hiperautomatización con mayor ROI y viabilidad de adopción.
Inputs requeridos	Acceso a líderes operativos y de TI; documentación de procesos existente; acceso de solo lectura a herramientas de gestión (ERP/CRM) para Process Mining.

Outputs entregables	(1) Informe de Madurez Operativa (MMA) (2) mapa de procesos As-Is; (3) análisis de estandarización de procesos candidatos (4) matriz de priorización Impacto/Esfuerzo (5) 2-3 casos de negocio con ROI proyectado (6) hoja de ruta estratégica a 12-24 meses.
Recursos humanos	1 socio Consultor (40 h - relación y QA); 1 Consultor Senior/PM (120 h - diagnóstico y análisis).
Recursos tecnológicos	Celonis (Process Mining); Google Workspace; ChatGPT Enterprise (análisis de procesos).
Duración	4 - 6 semanas
Precio Kpis de éxito	\$40 millones COP (tarifa fija cerrada) Caso de negocio aprobado por el cliente; ROI proyectado $\geq 3:1$; tasa de conversión a SERV-002 $\geq 60\%$.
Restricción crítica	El proceso objetivo de automatización debe tener un nivel mínimo de estandarización. Si no se cumple, el diagnóstico incluye un módulo previo de estandarización de procesos antes de proceder a la automa- tización.

Nota. Elaboración propia. La restricción de estandarización previa fue identificada como condición crítica de éxito en las entrevistas de validación del modelo de negocio (cinco directivos empresariales, 2025). El incumplimiento de esta condición es la causa más frecuente de fracaso en proyectos de automatización según múltiples entrevistados.

Tabla 7

Ficha Técnica SERV-002, Proyecto de Transformación e Hiperautomatización Integral

CAMPO	DESCRIPCIÓN
Nombre del servicio	Proyecto de Transformación e Hiperautomatización Integral
código	BRAIN-SERV-002 (Implementation)
objetivo	Diseñar, desarrollar, implementar y gestionar la adopción de una solución de hiperautomatización (IA/RPA) para un proceso crítico del cliente, garantizando adopción activa superior al 85% y ROI verificable a seis meses.
Inputs requeridos	SERV-001 aprobado; proceso estandarizado; equipo del cliente disponible para talleres de gestión del cambio; acceso a sistemas en entornos de desarrollo y producción.
Outputs entregables	(1) Solución tecnológica en producción documentada

	(2) procesos To-Be documentados (3) dashboard de KPIs de adopción y eficiencia (4) modelo de gobernanza (5) equipos capacitados y certificados en uso de la solución.
Recursos humanos	1 socio (supervisión estratégica, 50 h); 1 PM Senior (gestión y cambio, 150 h); 2 Ingenieros IA/RPA (desarrollo e integración, ~450 h en total por proyecto).
Recursos tecnológicos	UiPath o Power Automate (RPA); AWS o Google Cloud (infraestructura); n8n/Airflow (orquestración); modelos LLM para IA generativa.
Duración	3-6 meses (promedio 4,5 meses; ~1.500 horas-consultor)
Precio Kpis de éxito	\$180-220 millones COP (base fija) Adopción activa >85% a 6 meses; reducción de tiempo de proceso ≥30%; cero errores críticos en producción a 90 días.
Cuello de botella operativo	Con el equipo de 9 personas, el máximo son 3 proyectos SERV-002 simultáneos (utilización del 98% de la capacidad). Un cuarto proyecto exige 2 ingenieros adicionales (~\$54-72 M COP/año en nómina).

Nota. Elaboración propia. El modelo de success fee fue validado como la estructura de precios preferida por los clientes potenciales entrevistados, quienes expresaron disposición a pagar un componente variable equivalente al 20-30% del valor generado cuando el riesgo es compartido (Karen Pardo, comunicación personal, 2025).

Tabla 8

Ficha Técnica SERV-003, Gobernanza y Sostenibilidad Continua

CAMPO	DESCRIPCIÓN
Nombre del servicio	Servicio de Gobernanza y Evolución Continua
Código	BRAIN-SERV-003 (Sustain)
Objetivo	Garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las soluciones implementadas, gestionar su evolución tecnológica y continuar el ciclo de mejora continua identificando nuevas oportunidades.
Inputs requeridos	SERV-002 completado exitosamente; acceso a dashboards de monitoreo; disponibilidad del equipo del cliente para sesiones de coaching mensual.
Outputs entregables	(1) Reportes mensuales de desempeño y adopción (2) Soporte técnico y funcional (bolsa de 30 h-consultor/mes), distribuida de forma orientativa en ~20 h de soporte preventivo (monitoreo, tuning, QBRs, upskilling) y ~10 h de soporte correctivo (incidencias), reasignables según demanda.

	(3) Plan de mejora continua actualizado trimestralmente (4) Revisiones Estratégicas Trimestrales (QBRs).
Recursos humanos	1 consultor senior (bolsa de horas, ejecución); 1 Socio (revisiones es- tratégicas trimestrales).
Duración	Por contrato (duración 3-6 meses)
Precio	\$35-50 millones COP por contrato (tarifa fija)
Kpis de éxito	Uptime de soluciones >99%; adopción activa mantenida >85%; identifi- cación de mínimo 1 nueva oportunidad de automatización por trimes- tre. El SLA de uptime del 99% se calcula exclusivamente sobre la es- tabilidad del desarrollo propio de BrAIIn (automatizaciones, integracio- nes y modelos entregados) y excluye las caídas de infraestructura de los proveedores de nube (AWS/GCP) o de las plataformas de software (UiPath, etc.), cuya disponibilidad es responsabilidad del fabricante o del cliente.
Generación de valor	A partir del tercer año, el SERV-003 representa cerca del 9-11% del in- greso total, complementando la línea de implementación y aportando estabilidad ante fluctuaciones en nuevos contratos.

Nota. Elaboración propia. La ausencia de acompañamiento post-implementación fue identificada como la brecha más frecuente del mercado colombiano de consultoría tecnológica por la totalidad de los entrevistados en la fase de validación (2025).

Descripción del Proceso

El modelo operativo se fundamenta en una metodología de ejecución sincrónica denominada Dual-Track, que en paralelo a la codificación e integración técnica ejecuta una estrategia rigurosa de gestión del cambio organizacional.

El flujo metodológico se estructura en cuatro fases: (1) diagnóstico integral con estandarización del proceso objetivo como condición previa ineludible; (2) diseño sincrónico técnico-humano; (3) implementación sincrónica de tecnología y gestión del cambio; (4) estabilización y transferencia con cálculo de ahorros materializados y handover al cliente.

La secuencia operativa se ejecuta en cinco etapas: (1) Diagnóstico inicial (semanas 1-4): mapeo del proceso objetivo, identificación de oportunidades y línea base de indicadores. (2) Diseño de la solución (semanas 4-6): blueprint técnico, arquitectura

tecnológica y plan de gestión del cambio. (3) Implementación sincrónica (semanas 8-16): desarrollo de automatizaciones, modelos IA o flujos RPA en paralelo a capacitación y gestión de stakeholders. (4) Estabilización y transferencia (semanas 16-24): monitoreo de indicadores, cálculo de ahorros y transferencia de capacidades. (5) Gobernanza y sostenibilidad (SERV-003): acompañamiento con QBRs y optimización iterativa. La capacidad facturable es de 1.073,6 horas/mes, permitiendo hasta tres proyectos SERV-002 simultáneos y entre 8-10 contratos SERV-003 en paralelo (Tabla 10).

Necesidades y Requerimientos

BrAI Consulting surge para resolver una necesidad estructural del mercado: el riesgo elevado de fracaso en proyectos de IA y automatización causado por la ausencia de un modelo que asuma la responsabilidad integral del resultado. Según Gartner (2024), el 40% de las aplicaciones de IA generativa serán abandonadas antes de 2027 por no generar valor tangible. Esta brecha define el requerimiento fundamental: integrar bajo un único contrato la estrategia, la implementación tecnológica y la gestión del cambio.

Características de la Tecnología

El modelo tecnológico es agnóstico por diseño: la selección de herramientas se realiza en función de las necesidades del cliente, no por preferencias de la firma. Este enfoque elimina la dependencia de un único proveedor y permite aprovechar lo mejor de cada plataforma. El stack incluye UiPath, Microsoft Power Platform, AWS, Google Cloud y Celonis para process mining. De forma transversal, BrAI opera como firma AI-native: el equipo de nueve personas se apoya en agentes de IA internos que actúan como multiplicador de productividad, automatizan generación de código, pruebas, documentación y reportes, de modo que el factor limitante de la capacidad es el criterio senior y la relación con el cliente, no las horas de ejecución. Esta palanca permite sostener el crecimiento

proyectado de proyectos sin un aumento proporcional de la nómina, y es la base de la eficiencia en el costo de entrega.

Tabla 9

Stack tecnológico, costos estimados y criticidad operativa - BrAln Consulting S.A.S.

Herramienta	Propósito	Servicio	Costo Est./Año	Criticidad
UiPath / Power Automate	Automatización robótica (RPA)	SERV-002	\$0 (licencia desarrollo mediante partnership)	Crítica
Celonis	Process Mining - descubrimiento de procesos	SERV-001	Transferido al cliente	Alta
AWS / Google Cloud	Infraestructura cloud e IA generativa	SERV-002	~\$3-8 M COP/proy.	Alta
n8n / Airflow	Orquestación de flujos	SERV-002/003	~\$1-2 M COP/año	Media
Google Workspace	Colaboración y documentación	Todos	~\$4,8 M COP/año	Operativa
HubSpot Starter	CRM comercial	Comercial	~\$2,4 M COP/año	Operativa
ChatGPT/Gemini/Claude Enterprise	IA generativa en proyectos	SERV-001/002	~\$8 M COP/año	Alta
ClickUp / Asana	Gestión de proyectos	Todos	~\$2,5 M COP/año	Operativa

Nota. Elaboración propia a partir de listas de precios públicas de cada proveedor (2025).

Los costos de licencias de producción (UiPath, Celonis) son transferidos al cliente en el caso de negocio. Las herramientas clasificadas como OPERATIVA no son reemplazables sin interrupciones, pero tienen alternativas inmediatas de bajo costo en el mercado.

Las dependencias críticas son UiPath o Power Automate (capa RPA) y AWS o Google Cloud (infraestructura IA). El plan de contingencia contempla migración al proveedor alternativo en máximo 72 horas, facilitada por la arquitectura agnóstica.

Materias Primas y Suministros

En el ecosistema de consultoría tecnológica, el insumo principal son los datos corporativos del cliente y el capital intelectual estructurado a través del Modelo de Madurez de Adopción (MMA). Los suministros tecnológicos críticos son licencias de RPA, plataformas cloud y herramientas de process mining.

Infraestructura

Se prescinde del arrendamiento de oficinas a largo plazo en favor de un modelo remote-first complementado con infraestructura flexible. La micro-localización estratégica está en espacios de coworking Clase A+ en Bogotá (corredores Calle 100, Zona T) que permiten reuniones presenciales sin inmovilización de capital.

Personal Requerido

El talento especializado representa entre el 50% y el 70% de la estructura de costos. La capacidad facturable se distribuye así:

- **Socios Consultores (3):** QA estratégico y relacionamiento directivo. 30% de su capacidad facturable (~52 horas/mes cada uno, 158 horas/mes total). Dedicados a gestión de cuentas, QBRs y supervisión de calidad.
- **Consultores Senior / PMs (2):** Liderazgo de diagnósticos y orquestación del modelo Dual-Track. 100% facturable (~140 horas/mes cada uno, 281 horas/mes total). Especialistas en BPM y analítica.
- **Ingenieros IA/RPA (4):** Motor de implementación técnica. ~90% facturable (~158 horas/mes cada uno, 633 horas/mes total, descontando 2% para I+D).

Plan de Producción

El escalamiento operativo se estructura en cinco fases (ver Anexo F "Plan de Estructuración y Cronograma de Puesta en Marcha") durante los primeros nueve meses de 2026:

- **Fase 1 (Mes 1):** formalización corporativa (constitución S.A.S., registro de marca), validación de estructuras financieras y cierre de alianzas con proveedores de software (UiPath, Microsoft Power Platform).
- **Fase 2 (Meses 1-3):** documentación de la metodología Dual-Track, diseño de plantillas de gobernanza y definición de flujos de control de calidad interno.
- **Fase 3 (Meses 3-4):** despliegue de estrategia de posicionamiento, creación de canales digitales y activación del perfil LinkedIn corporativo.
- **Fase 4 (Meses 4-8):** ejecución intensiva del primer proyecto piloto - diagnóstico, implementación y aseguramiento de sostenibilidad.
- **Fase 5 (Meses 8-9):** consolidación de métricas de ROI del piloto y lanzamiento comercial de los primeros casos de éxito documentados.

Capacidad Instalada

La capacidad facturable mensual se cuantifica a partir del equipo inicial de nueve personas distribuidas en tres perfiles, con tasas de utilización diferenciadas según el tipo de actividad (Tabla 10).

Tabla 10

Capacidad instalada, utilización por perfil y proyección de proyectos simultáneos - BrAln

Consulting S.A.S.

Perfil	N.º	H/Día	Días/Mes	Utilización	H Facturables/Mes	Proyectos Asignables
Socios (x3)	3	8	22	30%	158,4 h	QA estratégico y QBRs
Consultores Senior/PMs (x2)	2	8	22	80%	281,6 h	Máx. 2 SERV-001 simultáneos
Ingenieros IA/RPA (x4)	4	8	22	90%	633,6 h	Motor SERV-002 (máx. 3)
TOTAL	9	-	22	-	1.584 h	Mix: 2 SERV-002 + 2 SERV-001 + 4 SERV-003

Nota. Elaboración propia. La tasa de utilización refleja el porcentaje neto de tiempo facturable, descontando gestión interna (10%), I+D (5%) y actividades de preventa (variables según el rol). El cálculo de 1.073,6 horas/mes facturable se obtiene como suma de: $(4 \times 8 \times 22 \times 0,90) + (2 \times 8 \times 22 \times 0,80) + (3 \times 8 \times 22 \times 0,30) = 633,6 + 281,6 + 158,4$.

El punto de saturación operativa se alcanza con tres proyectos SERV-002 simultáneos que consumen el 98% de la capacidad. Operar de forma sostenida tan cerca de la saturación no deja margen para imprevistos (desviaciones de alcance o ausencias de personal), por lo que la planificación comercial fija como tope de régimen dos proyectos SERV-002 simultáneos (utilización cercana al 65%), reservando el tercer cupo como amortiguador. Frente al riesgo de scope creep o rotación, el modelo contempla cuatro mitigantes: (a) gobernanza hiper-estructurada de alcance con control de horas presupuestadas frente a ejecutadas; (b) una bolsa de horas de contingencia incorporada al costeo de cada SERV-002; (c) una red de ingenieros aliados en modalidad de subcontratación para picos de demanda; y (d) documentación y estándares que reducen la dependencia de

personas específicas. La incorporación de un cuarto proyecto de régimen exige contratar dos ingenieros IA/RPA adicionales, decisión alineada con la proyección de ventas para evitar tanto la capacidad ociosa como la saturación.

Modelo de Gestión Integral del Proceso Productivo

La gestión del proceso abandona el cobro por horas para transitar hacia un esquema de corresponsabilidad de resultados. Se implementa gobernanza hiper-estructurada de proyectos para controlar las desviaciones de alcance (scope creep), riesgo inherente al sincronismo Dual-Track.

Procesos de Investigación y Desarrollo (I+D)

La investigación constante constituye la barrera de entrada que protege la ventaja competitiva (McKinsey & Company, 2023). El proceso de I+D se focaliza en la evolución del Modelo de Madurez de Adopción (MMA), el desarrollo de algoritmos propietarios de Retorno Humano de la Inversión (RHI) y la experimentación con frameworks emergentes de gobernanza algorítmica.

Presupuesto de Producción

Los requerimientos financieros para sostener la producción evidencian el peso del conocimiento especializado. El costo de nómina representa el mayor egreso operativo, con una reserva estimada en \$360.000.000 COP para los primeros cinco meses de arranque funcional. El costo de producción (costo de ventas) del primer año asciende a \$494.000.000 COP, cerca del 41% de las ventas, y agrupa los rubros directamente imputables a cada proyecto: el tiempo de los consultores e ingenieros de entrega, el consumo de infraestructura en la nube (AWS/GCP) y las llamadas a APIs de modelos de lenguaje durante la implementación. Las licencias de producción de mayor costo (UiPath, Celonis)

se transfieren al cliente como parte del caso de negocio, preservando un margen bruto del 58-60%.

Presupuesto de Infraestructura

Apoyado en el modelo remote-first, el presupuesto de infraestructura física es eficiente: \$9.000.000 COP para servicios de coworking en el primer año. El software interno operativo, estimado en \$10.000.000 COP anuales, corresponde a las herramientas del stack tecnológico clasificadas como operativas (Google Workspace ~\$4,8M, HubSpot Starter ~\$2,4M y ClickUp/Asana ~\$2,5M); las plataformas de mayor criticidad (AWS/GCP, n8n/Airflow y los asistentes de IA generativa ChatGPT/Gemini/Claude) se imputan a cada proyecto, según la tabla de stack tecnológico. Este esquema mantiene ligera la infraestructura física y evita la inmovilización de capital.

Aspectos Organizacionales y Legales

Análisis estratégico (misión y visión)

Misión

La misión de BrAln Consulting es la siguiente: somos una firma de consultoría boutique especializada en transformación digital con inteligencia artificial e hiperautomatización, que co-diseña la estrategia, rediseña los procesos y prepara la cultura de organizaciones del segmento middle-market colombiano, garantizando que la inversión tecnológica se traduzca en adopción real y ventaja competitiva medible, bajo un único contrato y una única responsabilidad. La misión articula el compromiso integral con el resultado y la diferenciación frente a consultoras tradicionales que ofrecen tecnología sin garantía de adopción organizacional. La visión, por su parte, proyecta el posicionamiento competitivo de la firma en el horizonte 2030 como referente regional en transformación digital con adopción garantizada.

Visión

Para 2030, BrAln Consulting será la firma de referencia en transformación digital con adopción garantizada en Colombia y el principal mercado latinoamericano, reconocida por su metodología propietaria, su modelo de responsabilidad unificada y su capacidad de convertir el cambio tecnológico en valor organizacional sostenible.

Estructura organizacional

La estructura organizacional de BrAln Consulting es plana y matricial, organizada en torno a la ejecución de proyectos. Esta configuración maximiza la agilidad y el acceso directo del cliente a los socios fundadores, lo que constituye uno de los diferenciales competitivos del modelo boutique frente a las grandes consultoras globales. La

tabla siguiente presenta los perfiles de cargo con las competencias requeridas, las funciones principales, los indicadores de desempeño y la carga laboral estimada:

Tabla 11

Perfiles de cargo, competencias, funciones, KPIs y carga laboral - BrAIn Consulting

S.A.S.

Cargo	Competencias Técnicas	Competencias Blandas	Funciones Principales	KPIs del Rol	Carga H/Mes
Socio Director (x3)	MBA. Consultoría estratégica. Gestión de proyectos PMI/Agile.	Liderazgo ejecutivo, venta consultiva, relación C-level.	Captación de clientes, supervisión de calidad estratégica (QA), QBRs trimestrales, gestión de alianzas.	Contratos firmados, NPS, retención SERV-003.	~158 h (30%)
Consultor Senior / PM (x2)	BPM, Process Mining (Celonis), gestión del cambio (PROSCI/ADKAR).	Facilitación de talleres, comunicación asertiva, manejo de resistencia.	Liderar SERV-001, coordinar SERV-002, gestionar cambio organizacional, actualizar dashboards.	Adopción >85%, horas facturadas >225 h/mes, CSAT >8/10.	~281 h (80%)
Ingeniero IA/RPA (x4)	UiPath/Power Automate cert., Python, cloud AWS/GCP, LLMs, integración API.	Trabajo en equipo, documentación técnica, comunicación con usuarios finales.	Desarrollar bots, integrar IA generativa, pruebas UAT, documentar soluciones.	Bugs en producción <2%, uptime >99%, cobertura de pruebas >90%.	~663 h (90%)

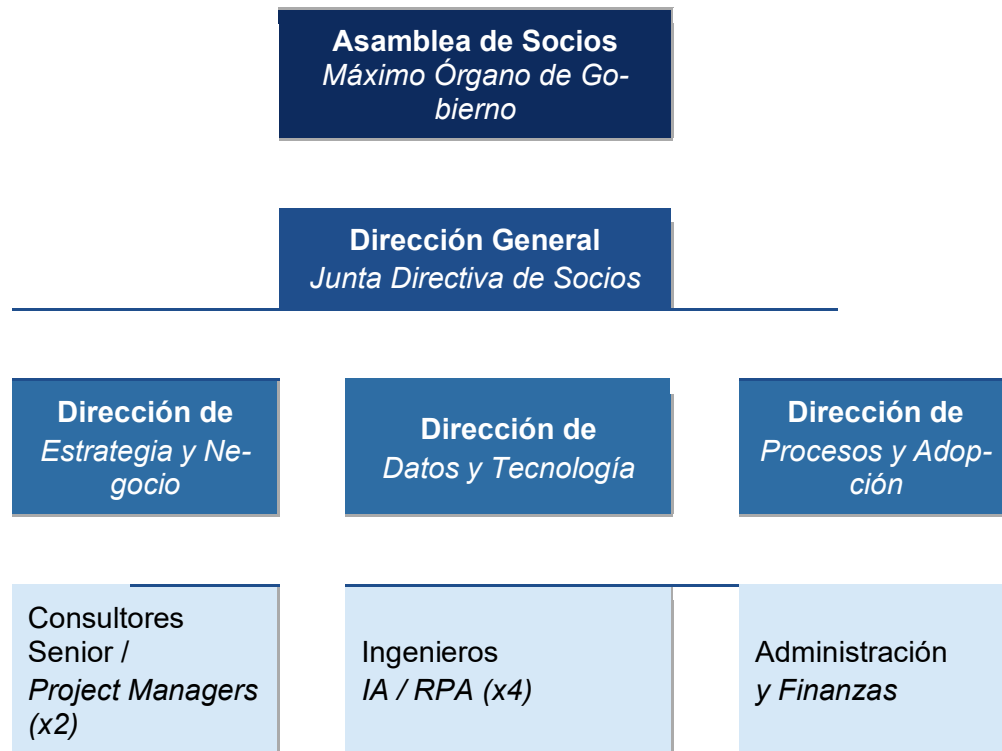
Nota. Elaboración propia. CSAT: Customer Satisfaction Score. Los KPIs del rol están vinculados al ciclo de evaluación semestral de desempeño y al modelo de bonificación variable. La carga laboral en horas por mes se deriva del análisis de capacidad instalada presentado en la Tabla 10.

Organigrama

El organigrama refleja la estructura plana y matricial, con énfasis en la colaboración por proyecto. A continuación, se presenta una representación visual

Figura 5

Organigrama de BrAln Consulting S.A.S.



Nota. Elaboración propia a partir del análisis del entorno, Estructura: Asamblea de Socios a Junta Directiva a tres direcciones: Estrategia y Negocio (Rafael López Burgos), Datos y Tecnología (Ricardo Ramírez Gómez), Procesos y Adopción (Yaneth Adiel Mopan Muñoz) a Consultores Senior/PMs (x2) bajo supervisión dual a Ingenieros IA/RPA (x4).

La descripción de los cargos principales se sintetiza a continuación. La Asamblea de Socios constituye el órgano máximo de gobierno, integrada por los tres socios fundadores con participación accionaria equitativa (34%, 33%, 33%); su responsabilidad incluye aprobación de estrategia, presupuestos y decisiones de capitalización. La Junta Directiva, conformada por los tres socios y un asesor externo a partir del segundo año, supervisa la ejecución estratégica y aprueba inversiones superiores a \$30 millones COP. Las tres Direcciones funcionales -Estrategia y Negocio (Rafael López Burgos), Datos y

Tecnología (Ricardo Ramírez Gómez) y Procesos y Adopción (Yaneth Adiel Mopan Muñoz)- responden por la ejecución de las tres líneas de servicio y la relación directa con cuentas estratégicas. Los Consultores Senior / PMs son responsables de la orquestación operativa del modelo Dual-Track en cada proyecto, garantizando la integración del frente técnico con el frente humano. Los Ingenieros IA/RPA constituyen el motor de implementación técnica, responsables de la codificación, integración de sistemas y entrega de soluciones tecnológicas. Las funciones de Contabilidad, Asesoría Legal y Auditoría se gestionan bajo modelo de outsourcing especializado, con la incorporación de un Ops Manager interno a partir del año 2 (ver Tabla 11).

Factores clave de la gestión del talento humano

La gestión del talento prioriza la atracción, retención y desarrollo continuo en un mercado colombiano con escasez significativa de perfiles con competencias duales (técnicas y de gestión del cambio). Las estrategias clave son las siguientes.

En materia de retención, la firma aplica un modelo de compensación en el percentil 75 del mercado local para roles técnicos, complementado con bonos semestrales de desempeño vinculados al ROI alcanzado en los proyectos del cliente. Esta estructura alinea los incentivos del equipo con los resultados del negocio. El objetivo de rotación voluntaria es inferior al 5% anual, monitoreado mediante engagement scores trimestrales.

En cultura organizacional, se fomenta un ambiente de aprendizaje continuo que dedica el 5% del tiempo laboral (equivalente a aproximadamente dos horas semanales por persona) a investigación, certificaciones y exploración de nuevas herramientas tecnológicas. Esta inversión garantiza que el equipo se mantenga a la vanguardia en un sector donde la obsolescencia tecnológica es trimestral.

En evaluación del desempeño, el ciclo es semestral y combina tres dimensiones:

(a) KPIs técnicos del rol (bugs en producción, uptime, cobertura de pruebas); (b) KPIs de adopción del cliente (tasa de uso activo, CSAT); y (c) KPIs de desarrollo profesional (certificaciones obtenidas, horas de formación). El presupuesto de capacitación representa el 2-3% de la nómina anual, enfocado en certificaciones cloud (AWS, Azure), RPA (UiPath, Automation Anywhere) y ética en IA.

En propuesta de valor al empleado, además de la compensación competitiva, la firma ofrece flexibilidad total de ubicación con modelo remoto 3-4 días por semana y presencial estratégico, autonomía en la gestión de proyectos, acceso directo a socios fundadores, y la oportunidad de trabajar en proyectos de alto impacto en sectores variados. Esta propuesta permite competir por talento frente a empresas globales sin necesidad de igualar sus escalas salariales absolutas.

Esquema de gobierno corporativo

BrAln Consulting S.A.S. adopta un esquema de gobierno simple y ágil, apropiado para su tamaño inicial como microempresa, con previsión de evolución hacia estructuras más formales, conforme crezca el número de clientes y el volumen de operaciones.

Tabla 12

Esquema de Gobierno Corporativo - BrAln Consulting S.A.S.

Órgano	Funciones y Periodicidad
Asamblea de Socios	Aprobación de estados financieros anuales; modificaciones al contrato social; distribución de utilidades; admisión de nuevos socios. Reunión ordinaria anual + extraordinarias según se requiera.
Junta Directiva (Socios)	Aprobación de contratos superiores a \$50 millones COP; decisiones de contratación; aprobación del presupuesto anual y plan de negocio. Reunión mensual de seguimiento estratégico.

Representante Legal	Representación ante terceros, entidades gubernamentales y banca- rias. Firma de contratos y actos jurídicos. Cargo: Rafael López Burgos (principal); Ricardo Ramírez Gómez (suplente).
Revisor Fiscal / Contador	Preparación y presentación de estados financieros; declaraciones tri- butarias; control interno básico. Informes trimestrales a la Asamblea. Contador externo certificado (outsourcing).

Nota. Elaboración propia

Aspectos legales

La operación de BrAln Consulting está regulada por un conjunto de normas cuyo cumplimiento es condición indispensable para la prestación del servicio. La Tabla 13 presenta la normativa aplicable por servicio, las obligaciones operativas concretas que generen y los riesgos específicos en caso de incumplimiento.

Tabla 13

Normativa aplicable por servicio, obligaciones operativas y riesgos, BrAln Consulting

Norma	Servicio	Obligación Operativa Di- recta	Riesgo si Incumple
Ley 1581/2012 (Ha- beas Data)	001/002/003	Suscribir cláusula de trata- miento de datos antes de ac- ceder a sistemas del cliente. Designar responsable interno de datos. Implementar proto- colos de anonimización en los modelos de IA desarrollados.	Multas SIC hasta 2.000 SMMLV. Pérdida del contrato. Daño reputacio- nal con clientes del sec- tor financiero y salud.
Ley 1258/2008 (S.A.S.)	Constitución	Registrar con distribución ac- cionaria 34%-33%-33%. Defi- nir estatutos con quórum para contratos >\$50 M COP. Man- tener libro de accionistas ac- tualizado.	Responsabilidad perso- nal de socios ante terce- ros. Nulidad de actos ju- rídicos.
Código de Comercio (Dec. 410/1971)	002/003	Redactar contratos con cláu- sulas explícitas de: alcance del servicio, estructura del success fee y condiciones de activación, penalidades por in- cumplimiento, propiedad inte- lectual de metodologías y en- tregables.	Disputas contractuales sin base legal clara. Pér- dida de reclamaciones por success fee no pa- gado.

Legislación Laboral IA (en evolución - MinTrabajo, 2024)	SERV-002	Incluir módulo de transición laboral cuando la automatización implique cambio de roles. Documentar cómo la solución amplía capacidades humanas (augmentation) en lugar de solo reemplazar tareas.	Riesgo reputacional ante clientes, sindicatos y medios. Posibles disputas laborales en organizaciones con alta densidad sindical.
Registro Marca SIC (Clase 42)	Todos	Registrar 'BrAIIn Consulting' y logo ante la SIC antes del lanzamiento comercial. Vigencia 10 años. Monitorear posibles usos no autorizados.	Pérdida del nombre comercial ante un tercero que lo registre primero. Costos legales de litigio.
Ley 1607/2012 (Tributario)	Todos	Facturar con IVA 19% en servicios profesionales y retención en la fuente 11%. Llevar contabilidad desde el primer día de operación. Presentar declaraciones bimestrales de IVA.	Sanciones DIAN, intereses de mora. Bloqueo de RUT que impide facturación.

Nota. Elaboración propia a partir del Estatuto Tributario (Ley 1607 de 2012), Ley de Habeas Data (Ley 1581 de 2012), Ley de S.A.S. (Ley 1258 de 2008), Código de Comercio (Decreto 410 de 1971) y Política Nacional de IA (CONPES 4144, DNP, 2022). SMMLV: Salario Mínimo Mensual Legal Vigente. La legislación laboral sobre IA está en proceso de reglamentación por parte del Ministerio del Trabajo a la fecha de este trabajo.

Estructura jurídica y tipo de sociedad

BrAIIn Consulting se constituye como Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), figura jurídica regulada por la Ley 1258 de 2008. La Tabla 14 presenta los parámetros clave de la estructura jurídica.

Tabla 14

Parámetros de la Estructura Jurídica - BrAIIn Consulting S.A.S.

Parámetro	Detalle
Razón Social	BrAIIn Consulting S.A.S.
Tipo de Sociedad	Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) - Ley 1258 de 2008

Capital Suscrito y Pagado Inicial	\$120.000.000 COP (aporte de socios fundadores, equivalente al 21,2% de la inversión total)
Distribución Accionaria	Rafael López Burgos: 34%; Ricardo Ramírez Gómez: 33%; Yareth Adiel Mopan Muñoz: 33%
Representante Legal Principal	Rafael López Burgos
Representante Legal Suplente	Ricardo Ramírez Gómez
Domicilio Principal	Bogotá D.C., Colombia. Sede en espacio de coworking Clase A+ (Calle 100 / Chicó / Salitre).
Objeto Social Principal	Prestación de servicios de consultoría estratégica, implementación tecnológica (IA, RPA, automatización) y gestión del cambio organizacional para empresas del sector privado.
Régimen Tributario	Régimen Ordinario del Impuesto de Renta. Responsable de IVA (régimen común). ICA Bogotá: actividad de servicios. Tarifa renta 35%.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis técnico del proyecto.

Regímenes especiales

- Régimen Tributario Ordinario (principal): Aplicable por volumen proyectado de ingresos (>100.000 UVT en 2027). Tarifa renta 35 %.
- Régimen Simple de Tributación (RST): Opción evaluada para 2026-2027 si ingresos <100.000 UVT; se descartará por crecimiento proyectado.
- No aplica Régimen Tributario Especial (RTE) por ser sociedad con ánimo de lucro.
- Posible inscripción futura en Programa de Transformación Digital MinTIC para beneficios tributarios en I+D (aún en reglamentación 2026).

Propiedad intelectual y protección de datos

La intervención de infraestructuras críticas del cliente (ERP, CRM) y el uso de modelos fundacionales de IA generativa exigen reglas explícitas de propiedad intelectual

y de tratamiento de datos, que se pactan contractualmente antes de iniciar cada proyecto. Como criterio general, la metodología propietaria de BrAIIn (MMA, RHI y el modelo Dual-Track) y los componentes reutilizables permanecen como propiedad intelectual de la firma; en cambio, los entregables específicos, los datos del cliente y los modelos entrenados con dichos datos son propiedad del cliente. En materia de datos personales, BrAIIn actúa como encargado del tratamiento, no como responsable, en los términos de la Ley 1581 de 2012, bajo un acuerdo de tratamiento de datos suscrito antes de acceder a los sistemas.

Para mitigar el riesgo de que los modelos absorban secretos industriales o información sensible de terceros, se aplican cuatro salvaguardas: (a) minimización y anonimización de datos en las fases de entrenamiento; (b) entornos aislados por cliente, sin reutilización cruzada de datos entre proyectos; (c) prohibición contractual de emplear datos de un cliente para entrenar modelos genéricos de la firma; y (d) cláusulas de confidencialidad, asignación de responsabilidad y manejo de incidentes. La responsabilidad legal sobre los datos recae en el cliente como responsable del tratamiento; BrAIIn responde por el cumplimiento de las medidas de seguridad pactadas y por el uso de los datos conforme a la finalidad autorizada, con pólizas de responsabilidad civil que cubren la intervención de bases de datos corporativas.

Presupuesto de personal administrativo

El presupuesto de talento humano proyectado para los años 2026 y 2027 refleja la estrategia de remuneración ajustada para el período de arranque, con los socios fundadores percibiendo honorarios por debajo del mercado a cambio de su participación accionaria, y los consultores e ingenieros recibiendo compensación competitiva para garantizar la atracción y retención del talento especializado.

Las cargas prestacionales sobre los contratos laborales incluyen: cesantías (8,33%), intereses sobre cesantías (1%), prima de servicios (8,33%), vacaciones (4,17%), aportes a salud (8,5% empleador), pensión (12% empleador) y ARL (0,52% riesgo I). Los honorarios de los socios bajo contrato de prestación de servicios no generan cargas prestacionales para la empresa, pero cada socio debe asumir individualmente sus aportes al sistema de seguridad social como trabajador independiente (40% de los honorarios como IBC).

El equipo fundador de BrAln Consulting está conformado por tres socios que aportan perfiles complementarios en estrategia, tecnología y adopción organizacional, constituyendo un recurso estratégico difícil de imitar en el mercado de consultoría especializada.

Rafael López Burgos, Representante Legal y Director de Estrategia y Negocio, aporta experiencia en consultoría estratégica, gestión de proyectos de transformación digital y relacionamiento ejecutivo de alto nivel. Cuenta con formación de MBA en Ingeniería de la Universidad EAN.

Ricardo Ramírez Gómez, Director de Datos y Tecnología, aporta experiencia en ciencia de datos, inteligencia artificial y arquitecturas de automatización. Cuenta con formación en Maestría en Ciencia de Datos.

Yaneth Adiel Mopan Muñoz, Directora de Procesos y Adopción, aporta experiencia en gestión del cambio organizacional, rediseño de procesos de negocio e inteligencia de negocios. Cuenta con formación en Maestría en Inteligencia de Negocios.

La distribución accionaria equitativa (34%-33%-33%) garantiza alineación de incentivos, toma de decisiones equilibrada y compromiso de largo plazo. La principal ventaja competitiva del equipo radica en la integración de capacidades estratégicas, técnicas

y humanas dentro de una misma estructura organizacional, lo que permite ejecutar el modelo Dual-Track sin dependencia de terceros y con tiempos de respuesta significativamente menores que los de grandes consultoras globales.

Aspectos Financieros

La estructuración financiera responde a un modelo de consultoría especializada donde la inversión intensiva recae en el capital humano (OPEX) y no en activos físicos (CAPEX), dada la naturaleza remota y tecnológica de la operación. Los cálculos detallados, fórmulas y proyecciones mes a mes se encuentran formulados en el Simulador Financiero BrAln Consulting (ver Anexo C, secciones C.1-C.3), elaborado con la herramienta de la Universidad EAN.

Objetivos Financieros

El modelo financiero persigue cuatro objetivos: alcanzar la utilidad operativa positiva a partir de segundo año; consolidar un margen operativo superior al 35% en el 5° año; lograr una utilidad neta que supere los \$1.023 millones COP para el 5° año, apalancada por la consolidación de la línea de Gobernanza (SERV-003); y mantener una reserva de liquidez de cinco meses de nómina durante el período de arranque, que blinda la retención del talento especializado frente a las fluctuaciones en el cierre de contratos B2B.

Supuestos Económicos para la Simulación

La simulación financiera se modela bajo un escenario conservador ajustado a la realidad económica colombiana y global proyectada para el periodo 2026-2030 (ver Anexo C, sección C.9 "Supuestos Económicos del Modelo"). Los supuestos que se presentan a continuación determinan directamente la construcción de las proyecciones de

ingresos, costos y flujos de caja: los supuestos de inflación y TRM impactan la actualización de los costos operativos y el costo de las licencias en dólares; los supuestos salariales definen la evolución del principal componente de costo de la firma; y el supuesto tributario establece la carga fiscal aplicada a las utilidades proyectadas. Los valores históricos de inflación y del Índice de Precios al Productor (IPP) utilizados como referencia corresponden al comportamiento de la economía colombiana entre 2015 y 2025, según registros del Banco de la República (2025).

- **Inflación (IPC):** Se asume una tasa de inflación anual proyectada del 4.5% para actualizar los costos fijos y gastos administrativos en moneda local.
- **Tasa Representativa del Mercado (TRM):** Se proyecta una devaluación del peso colombiano del 3% anual frente al dólar, con un margen de cobertura cambiaria del 5% para absorber la volatilidad en el licenciamiento de software extranjero.
- **Incrementos Salariales:** Los ajustes salariales para roles técnicos (Ingenieros y Arquitectos Cloud) se proyectan entre el 8% y 10% anual, por encima de la inflación, para asegurar la competitividad frente a firmas extranjeras.
- **Impuestos:** Se asume la tasa de impuesto sobre la renta del 35% vigente en Colombia, sin contemplar beneficios tributarios por economía naranja o I+D, cuya aplicación representaría un escenario optimista.

Adicional a los supuestos macroeconómicos, las proyecciones se construyeron bajo metodología bottom-up que combina capacidad instalada, mix de servicios y ciclos de venta consultiva. Los ingresos se calcularon multiplicando el número estimado de

proyectos por año, el ticket promedio por servicio y factores de conversión consultiva del 60% entre SERV-001/SERV-002 y del 70% entre SERV-002/SERV-003. Un supuesto central del modelo es su carácter AI-native: el costo de entrega por proyecto incorpora el uso intensivo de agentes de IA propios que automatizan tareas de desarrollo, pruebas, integración y documentación, elevando la productividad por consultor. Por ello el margen bruto proyectado se sitúa entre el 58% y el 60%, por encima del de una consultora tradicional intensiva en horas-hombre, sin reducir la calidad ni el tamaño del equipo senior. Los costos directos de personal incluyen nómina con cargas prestacionales colombianas completas (cesantías, intereses, prima, vacaciones, salud, pensión y ARL); los costos tecnológicos, incluido el consumo de modelos de lenguaje y nube de los propios agentes, se basan en tarifas públicas vigentes, y los gastos administrativos crecen indexados a la inflación. El análisis de sensibilidad sobre las principales variables se presenta en la Tabla 16 y en el Anexo C, secciones C.1 y C.3.

Proyección de Ventas

La estrategia de ingresos se fundamenta en un modelo Land and Expand. Las ventas se proyectan por el valor del ticket promedio y la capacidad instalada (1.073,6 horas facturables/mes). Bajo estos supuestos, los ingresos proyectados pasan de \$1.200 millones COP en el primer año a \$4.488 millones COP en el quinto año, con una tasa de crecimiento promedio anual (CAGR) cercana al 39%.

- **SERV-001 (Diagnóstico):** Servicio de entrada ("Land"). Se proyectan 2 a 3 cierres trimestrales en el primer año, con una tasa de conversión al servicio de implementación superior al 60%. Aporta entre el 20% y el 24% de los ingresos del período.

- **SERV-002 (Implementación):** Motor de ingresos a corto plazo, facturado por hitos y horas-consultor. Se proyectan 4 proyectos en el año 1 y concentra cerca del 67% de la facturación a lo largo del horizonte.
- **SERV-003 (Gobernanza):** Servicio de gobernanza y formación ("Expand"). Por cada proyecto SERV-002 finalizado se ofrece un contrato de sostenibilidad. Representa entre el 9% y el 13% de los ingresos totales según el año, estabilizándose cerca del 9% a medida que SERV-002 escala.

Proyección de Gastos de Mercadeo

Al ser un modelo B2B "High-Ticket", el presupuesto de mercadeo se aleja de la publicidad masiva y se concentra en estrategias de "Account-Based Marketing" (ABM) y posicionamiento de autoridad. El gasto de mercadeo se establece en \$20 millones COP en el año inicial (cerca del 1,7% de los ingresos), creciendo de forma indexada en los años siguientes (ver Anexo C, sección C.9, supuesto de gastos comerciales).

Los rubros incluyen LinkedIn Sales Navigator, pauta segmentada en plataformas profesionales, auspicio de eventos de nicho tecnológico y relaciones públicas. Se proyecta un CAC inicial alto que se amortizará mediante el Life-Time Value (LTV) de los contratos de soporte continuo.

Proyección de Costos de Producción

En el rubro de consultoría, el "Costo de Ventas" o producción está compuesto casi en su totalidad por la capacidad humana y tecnológica directamente imputable a los proyectos (ver Anexo C, sección C.9, parámetros de capacidad y costos directos).

- **Costos Directos de Personal:** Salarios, prestaciones, aportes parafiscales y bonos por desempeño (condicionados al ROI del cliente) de los Consultores Senior, Project Managers e Ingenieros IA/RPA.
- **Costos Directos Tecnológicos:** Consumo de infraestructura en la nube (AWS/GCP) y llamadas a APIs de modelos de lenguaje (LLMs) utilizadas específicamente durante la fase de desarrollo e implementación en el entorno del cliente.

El margen bruto proyectado debe mantenerse por encima del 55%, exigiendo una estricta rigurosidad en el control de horas invertidas frente a las horas presupuestadas ("Scope Creep").

Proyección de Gastos Administrativos

Los gastos de administración y ventas (SG&A) se proyectan en \$864 millones COP en el primer año y crecen de forma indexada hasta \$1.011 millones COP en el quinto año. Su componente principal es la nómina del equipo especializado; el modelo "remote-first" mantiene optimizado el resto de la estructura (ver Anexo C, sección C.9, supuestos de gastos administrativos), que incluye:

- **Infraestructura:** Aproximadamente \$9.000.000 COP iniciales para bolsas de horas y salas de juntas en espacios de Coworking Clase A+ en Bogotá (ej. We-Work o Spaces en zonas financieras), proyectando un incremento anual indexado a la inflación.
- **Software Interno:** \$10.000.000 COP iniciales para herramientas operativas (Google Workspace, Figma, ERP contable, plataformas de QA).

- **Personal Administrativo:** Honorarios de contabilidad externa (outsourcing), asesoría legal corporativa y, a partir del año 2, un rol interno de operaciones (Ops Manager) para gestionar la facturación y el talento.

Presupuesto de Inversión

El componente de capital de trabajo neto requerido para apalancar la operación durante el ciclo inicial de ventas asciende a \$445.450.000 COP (financiado mediante crédito bancario), complementando los aportes de socios de \$120 M COP, para una inversión inicial total de \$565,45 M COP (ver Anexo C, sección C.9 "Supuestos Económicos del Modelo").

Esta inversión se desglosa estratégicamente en:

1. **Reserva de Talento (\$360.000.000 COP):** Garantiza la nómina del equipo técnico y consultivo durante los primeros 5 meses, periodo en el cual se ejecutan los pilotos y aún no hay recaudo de cartera.
2. **Inversión en Activos y Tecnología (\$70.000.000 COP):** equipamiento y mobiliario (\$48.000.000 COP), patentes e intangibles del stack tecnológico y la metodología propietaria MMA/RHI (\$18.000.000 COP) y gastos de puesta en marcha (\$4.000.000 COP).
3. **Fondo de Maniobra Legal y Comercial:** Constitución de la SAS, registros de marca, pólizas de responsabilidad civil (cruciales al intervenir bases de datos corporativas) y caja menor para imprevistos operativos.

Estados Financieros (Escenario Probable)

El escenario probable contempla las demoras del ciclo de ventas corporativo (3 a 6 meses). Los estados financieros proyectados a 5 años (2026-2030) muestran márgenes ajustados en los años 1-2 y crecimiento acelerado a partir del año 3, impulsado por los contratos de gobernanza (ver Anexo C, sección C.4 "Proyección de Ventas por Línea de Servicio").

Tabla 15

Estado de resultados proyectado - BrAln Consulting S.A.S. (5 años)

CONCEPTO	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas (M COP)	1.200	1.680	2.418	3.328	4.488
(-) Costo de Ventas	(494)	(688)	(987)	(1.349)	(1.810)
Utilidad Bruta	706	992	1.431	1.979	2.677
Margen Bruto	58,8%	59,0%	59,2%	59,5%	59,7%
(-) Gastos Operacionales	(926)	(968)	(1.008)	(1.047)	(1.085)
Utilidad Operativa (EBIT)	(220)	24	423	932	1.592
Margen Operativo	-18,3%	1,4%	17,5%	28,0%	35,5%
(-) Gastos Financieros	(71)	(61)	(49)	(35)	(19)
(-) Impuesto de Renta 35%	-	-	(131)	(314)	(551)
UTILIDAD NETA	(291)	(37)	243	583	1.023
Margen Neto	-24,3%	-2,2%	10,1%	17,5%	22,8%

Nota. Elaboración propia a partir del Simulador Financiero para Evaluación de Proyectos

(Reyes Giraldo, s.f.), Universidad EAN. Cifras expresadas en millones de pesos colombianos corrientes (M COP). Los paréntesis indican valores negativos. Para el detalle desagregado por servicio y por mes, véase Anexo C, sección C.4 Proyección de Ventas por Línea de Servicio.

Estado de Resultados (P&G)

El estado de resultados proyectado a cinco años refleja la dinámica característica de una firma de consultoría en etapa de arranque: pérdidas operativas planificadas en los dos primeros años, seguidas de una recuperación progresiva impulsada por la

consolidación de la línea de gobernanza. La tabla 15 presenta los indicadores fundamen-
tales:

El margen bruto se estabiliza entre el 58% y el 60% durante todo el período pro-
yectado, consistente con firmas de consultoría tecnológica boutique que operan con un
modelo AI-first, donde los agentes de inteligencia artificial automatizan parte del desarro-
llo, las pruebas y la documentación, reduciendo el costo de entrega por proyecto (McKin-
sey & Company, 2023). El margen operativo pasa de 1,4% en el segundo año a 17,5%
en el tercer año y 35,5% en el quinto año, superando progresivamente el costo de la es-
tructura organizacional y evidenciando escalabilidad.

Balance General

El balance general proyectado refleja una estructura patrimonial típica de empre-
sas de servicios profesionales, con activos concentrados en caja y cuentas por cobrar y
activos fijos mínimos. El patrimonio neto es negativo en el primer y segundo año por las
pérdidas operativas planificadas, pero se recupera a partir del tercer año con la genera-
ción de utilidades sostenidas, alcanzando un patrimonio positivo robusto al cierre del
quinto año.

Flujo de Caja

El flujo de caja libre (FCL) presenta un patrón de inversión concentrada en los
primeros dos años, seguida de recuperación progresiva. En el primer año el FCL es posi-
tivo (\$213 M COP) por el ingreso del crédito; en el segundo año negativo (-\$163 M COP)
por consolidación comercial; en el tercer año vuelve a terreno positivo (+\$82 M COP),
marcando el punto de inflexión hacia la generación de caja sostenida; y desde el cuarto

año ampliamente positivo (\$367 M COP en el cuarto año y \$713 M COP en el quinto), por la consolidación y el escalamiento de la cartera de contratos.

Indicadores Financieros de Rentabilidad

La evaluación del proyecto se realiza con tres indicadores principales. La TIR del 20,51% supera el WACC estimado del 11% en más de diez puntos porcentuales, una holgura amplia frente al costo del capital; el VPN se mantiene positivo aun si el WACC se eleva al 13% (\$164 M COP) o al 15% (\$114 M COP), escenarios más conservadores para una empresa sin historial. El VPN positivo de \$218.478.065 COP confirma que los flujos descontados generan beneficios económicos netos. El payback descontado de 3,61 años es coherente con modelos de consultoría intensivos en talento humano.

Fuentes de Financiación

La estructura de fondeo para los \$445.450.000 COP se plantea bajo un modelo híbrido que preserve la participación de los fundadores.

1. **Equity (Capital Propio / Socios):** Aportes de los socios fundadores equivalentes a un 40-50% del total. Este capital ("Skin in the game") es vital para dar confianza a terceros.
2. **Deuda Comercial Estructurada:** 50-60% restante mediante líneas de crédito de fomento (Bancóldex, Fondo Nacional de Garantías) con tasas subsidiadas y periodos de gracia de hasta 12 meses, alineados con el periodo de quema de efectivo proyectado.

Evaluación Financiera

Con el objetivo de evaluar la robustez del modelo ante variaciones en las variables críticas, se simularon cuatro escenarios que modifican los supuestos de ventas y costos. La tabla siguiente presenta los resultados:

Tabla 16

Análisis de sensibilidad - Utilidad neta proyectada año 2030 bajo distintos escenarios

Escenario	Supuesto	Ut. Neta 2030 (M COP)	Var. vs. Base	Conclusión
Pesimista - Caída de De- manda	Ventas -30% (me- nos proyectos; costo variable proporcional)	\$502	-51%	Sobrevive con utilidad neta positiva en 2030 (\$502 M COP), pero el VPN a cinco años se vuelve negativo (- \$423 M COP): no recupera la inversión sin acciones miti- gantes.
Pesimista - In- cremento de Costos	Nómina +20% (equipo completo)	\$889	-13%	Utilidad neta positiva, pero el VPN se torna negativo (-\$121 M COP). Refuerza la prioridad de un costo de talento contro- lado y de la palanca de pro- ductividad por IA.
Combinado ad- verso (más pro- bable)	Ventas -20% + Nómina +10% (si- multáneo)	\$609	-40%	No viable a cinco años sin mi- tigación: VPN -\$379 M COP y TIR negativa (escenario está- tico). Exige el componente va- riable (success fee), la base de SERV-003 y la flexibilidad de costos que habilita el mo- delo AI-first como amortigua- dores.
Base	Proyecciones del simulador EAN	\$1.023	-	Viable. TIR 20,51% > WACC 11%; VPN positivo (\$218 M COP) que se mantiene posi- tivo hasta un WACC de 20,5%.

Nota. Elaboración propia a partir del Simulador Financiero (Reyes Giraldo, s.f.), Universi-
dad EAN. Los escenarios se calculan de forma estática (sin acción gerencial mitigante)
sobre el escenario base; las variaciones de ventas se modelan como menor número de
proyectos, con costo variable proporcional. M COP: millones de pesos colombianos co-
rrientes; VPN evaluado al WACC del 11%. La columna Conclusión reporta utilidad neta

2030 y VPN a cinco años. Véase Anexo C, sección C.1 Indicadores Clave de Desempeño.

El análisis revela que la principal vulnerabilidad del proyecto es su apalancamiento operativo: la estructura de talento senior es mayoritariamente fija, por lo que un choque adverso sostenido durante todo el horizonte erosiona la holgura. En el escenario combinado más probable (ventas -20% y nómina +10% simultáneos) la firma aún alcanza utilidad neta positiva en el quinto año (\$609 M COP), pero el VPN a cinco años se vuelve negativo (-\$379 M COP) y la TIR cae por debajo del WACC: bajo ese supuesto, y sin reacción gerencial, el proyecto no recupera la inversión dentro del horizonte de cinco años. En sentido inverso, la sensibilidad a la tasa de descuento es muy favorable: el VPN permanece positivo hasta un WACC de 20,5% (la TIR del proyecto), de modo que aun a un WACC del 13%, más conservador para una empresa sin historial, el VPN sigue siendo ampliamente positivo (\$164 M COP). Estos resultados sustentan tres decisiones de diseño: el modelo AI-first (que reduce el costo de entrega y otorga flexibilidad de capacidad), el componente variable de los honorarios (success fee) y la base de SERV-003, que actúan como amortiguadores ante la volatilidad.

Evaluación Financiera - Conclusión de Viabilidad

Con base en los tres indicadores se declara la viabilidad financiera del proyecto BrAI Consulting bajo el escenario base: TIR del 20,51% superior al WACC del 11%, VPN positivo de \$218.478.065 COP y payback descontado de 3,61 años. Se trata de una viabilidad proyectada y condicionada a tres supuestos clave: (a) ocupación de la capacidad instalada superior al 75%, apalancada por la productividad de los agentes de IA; (b) control eficiente de los costos de talento (la nómina concentra el 64% de la inversión inicial); y (c) mantenimiento de la diferenciación competitiva basada en adopción

organizacional y modelo de success fee. El análisis de sensibilidad muestra que el modelo es robusto frente a la tasa de descuento (VPN positivo hasta un WACC de 20,5%), pero sensible a choques sostenidos de ingresos o costos: solo un escenario combinado adverso y prolongado tornaría negativo el VPN a cinco años, por lo que la confirmación definitiva de la viabilidad depende de la ejecución del proyecto piloto.

Enfoque hacia la Sostenibilidad

El enfoque de sostenibilidad de BrAI Consulting trasciende la mitigación de impactos negativos para consolidarse como el núcleo de su ventaja competitiva, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (2015) y los principios Environmental, Social and Governance (ESG). La operación contribuye al ODS 8 (trabajo decente), al ODS 9 (industria, innovación e infraestructura) y al ODS 12 (producción y consumo responsables).

A continuación, se presentan los elementos clave que justifican la sostenibilidad de la operación en sus cuatro dimensiones fundamentales:

Dimensión Social

Según el Foro Económico Mundial (2023), el 60% de los trabajadores requerirá reconversión de competencias antes de 2027 como consecuencia de la automatización. BrAI Consulting aborda este reto mediante su metodología Dual-Track, priorizando el Retorno Humano de la Inversión (RHI), que incluye indicadores de bienestar laboral, reducción del estrés operativo y desarrollo de nuevas competencias digitales.

Hacia el cliente, la propuesta no busca reemplazar el talento humano sino elevar su capacidad analítica. Las implementaciones incluyen programas de gestión del cambio

y upskilling que reconvierten perfiles operativos en roles estratégicos, reduciendo el desgaste por tareas repetitivas.

Hacia el equipo interno, el modelo remote-first prioriza el bienestar y la retención del talento. Al no depender de estructuras corporativas rígidas, se fomenta un equilibrio sostenible entre exigencia cognitiva y calidad de vida.

Dimensión Ambiental

El impacto ambiental positivo de la firma actúa de manera directa sobre su propia operación e indirectamente sobre la de sus clientes corporativos, en línea con el ODS 12 sobre producción y consumo responsables.

Impacto directo (Operación desmaterializada): La priorización de gastos operativos (OPEX) sobre la adquisición de activos fijos minimiza la huella de carbono. La eliminación de desplazamientos diarios y la utilización de infraestructura de coworking bajo demanda reducen significativamente el consumo energético frente al modelo presencial tradicional.

- **Impacto indirecto (Eficiencia del cliente):** La consultoría en hiperautomatización es un habilitador de descarbonización. La digitalización intensiva mediante RPA impulsa políticas de cero papel (*Zero Paper*), mientras que la optimización de procesos mediante analítica predictiva reduce los desperdicios operativos y optimiza las cadenas de suministro de las empresas intervenidas.

Dimensión Económica

La viabilidad financiera se fundamenta en la construcción de relaciones comerciales de largo plazo y en la escalabilidad de un negocio apalancado en el capital intelectual.

- **Ingresos por gobernanza y previsibilidad:** El modelo transita estratégicamente desde proyectos intensivos en implementación hacia contratos sostenidos de Gobernanza tecnológica. Esta transición asegura un flujo de caja predecible que absorbe la volatilidad intrínseca del mercado B2B y garantiza los recursos necesarios para la reinversión continua en investigación y desarrollo.
- **Corresponsabilidad y ROI:** La rentabilidad de la firma está atada al éxito de sus implementaciones. Vincular una porción de los honorarios variables a los indicadores de eficiencia comprobados en el cliente asegura que el crecimiento económico de BrAln Consulting sea una consecuencia directa del valor real inyectado en el mercado.

Dimensión de Gobernanza

En la adopción corporativa de la Inteligencia Artificial, la gobernanza operativa y algorítmica representa el factor más crítico para la supervivencia empresarial. Este pilar se alinea con la dimensión de Governance del marco ESG (OCDE, 2019), que exige transparencia y gestión ética de los activos tecnológicos.

- **Ética y privacidad de datos:** La intervención sobre infraestructuras corporativas críticas (ERPs, CRMs) se rige bajo protocolos estrictos de anonimización. Se asegura normativamente que el entrenamiento de modelos fundacionales no

comprometa el secreto industrial de los clientes ni vulnere las legislaciones de protección de datos personales.

- **Trazabilidad y control:** A nivel interno, la gobernanza se manifiesta en el control técnico y metodológico de las desviaciones de alcance. Mediante auditorías cruzadas y tableros transparentes se garantiza la trazabilidad y explicabilidad de los algoritmos desplegados, alineados con principios ESG (OCDE, 2019).

En términos concretos, la sostenibilidad se materializa en indicadores medibles. En lo social: meta del 100% de colaboradores capacitados por proyecto y Retorno Humano de la Inversión (RHI). En lo ambiental: reducción de 12 toneladas de CO2 anuales por colaborador y 35% en consumo de papel. En lo económico: la línea SERV-003 aporta cerca del 10% del total. En gobernanza: protocolos alineados con la Ley 1581 de 2012 y el CONPES 4144.

Conclusiones

El presente trabajo de grado partió de un problema concreto y verificable: aunque el 76% de las empresas colombianas ha iniciado procesos de transformación digital (ANDI, 2023), hasta el 40% de las aplicaciones de inteligencia artificial generativa serán abandonadas antes de 2027 (Gartner, 2024) por la ausencia de modelos de consultoría que integren estrategia, tecnología y gestión del cambio bajo una misma responsabilidad. Las siguientes conclusiones dan respuesta a ese problema con base en los resultados obtenidos y se organizan en correspondencia directa con los cinco objetivos específicos planteados.

Caracterización del entorno competitivo

El análisis PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter y VRIO permitió caracterizar un sector en crecimiento acelerado (18%-22% anual compuesto), impulsado por el CONPES 4144 (DNP, 2022) y por la presión competitiva sobre el segmento medio colombiano. El entorno macroeconómico obtiene un puntaje favorable, mientras que la rivalidad competitiva y la amenaza de sustitutos tecnológicos de bajo costo configuran las fuerzas más críticas. La aplicación del modelo VRIO confirma que el modelo Dual-Track, el Modelo de Madurez de Adopción y el esquema de success fee constituyen ventajas valiosas, raras y difíciles de imitar.

Validación de la propuesta de valor

El estudio exploratorio de validación, integrado por seis entrevistas semiestructuradas, permitió identificar tres ejes de convergencia cualitativa: la necesidad de responsabilidad integral sobre el resultado del proyecto, la insuficiencia del acompañamiento post-implementación en la oferta actual del mercado, y la disposición hacia modelos de honorarios condicionados a indicadores verificables. Estos hallazgos son consistentes con la literatura internacional (Gartner, 2024; McKinsey & Company, 2023) y sustentan la pertinencia de la diferenciación estratégica propuesta.

Diseño de la estructura técnica, organizacional y legal

Se configuró un modelo operativo con tres servicios escalonados: diagnóstico estratégico de cuatro a seis semanas (SERV-001), implementación de tres a seis meses con gestión del cambio sincrónica (SERV-002), y contrato de gobernanza indefinido (SERV-003). Esta lógica de entrada gradual reduce la fricción de venta y maximiza el valor de vida del cliente. La estructura organizacional plana matricial, el organigrama propuesto y el marco legal SAS habilitan la ejecución del modelo.

Viabilidad financiera del proyecto

La simulación financiera a cinco años, con inversión inicial de \$565,45 M COP, arrojó: utilidad operativa positiva a partir del segundo año, payback descontado de 3,61 años, TIR del 20,51% superior al WACC estimado del 11% y VPN positivo de \$218.478.065 COP, que se mantiene positivo incluso ante un WACC del 13%. Estas cifras confirman la viabilidad financiera bajo supuestos conservadores. Sin embargo, el análisis de sensibilidad muestra que el proyecto es sensible a desviaciones sostenidas: un escenario combinado adverso (ventas -20% y nómina +10%) tornaría negativo el VPN a cinco años, por lo que la viabilidad es proyectada y condicionada a la ejecución disciplinada del plan.

Enfoque de sostenibilidad

El enfoque de sostenibilidad se formuló en cuatro dimensiones. En lo social, el modelo incorpora la reconversión de perfiles operativos hacia roles analíticos. En lo ambiental, el modelo remote-first y las automatizaciones reducen la huella de carbono. En lo económico, los ingresos recurrentes garantizan previsibilidad. En gobernanza, los protocolos de anonimización y trazabilidad algorítmica alinean la operación con la Ley 1581 de 2012 y el CONPES 4144.

Conclusión General

Los cinco objetivos específicos se cumplieron en su totalidad. En consecuencia, el objetivo general -diseñar y evaluar un modelo de negocio para una firma de consultoría especializada en hiperautomatización e inteligencia artificial dirigida al middle-market colombiano, a fin de determinar su viabilidad comercial, técnica y financiera- se considera alcanzado en su dimensión de diseño y evaluación. La viabilidad se establece bajo

supuestos conservadores y tiene carácter proyectado; su confirmación empírica corresponde a la fase de ejecución del proyecto piloto.

Los resultados demuestran que existe una oportunidad de mercado real y creciente en Colombia, que la propuesta de valor de BrAI Consulting es pertinente y diferenciada, que la estructura operativa y legal es viable desde el primer año, y que la sostenibilidad financiera es alcanzable a partir del tercer año.

El paso siguiente inmediato es la constitución jurídica de la sociedad y la ejecución del primer proyecto piloto con un cliente ancla de la red de los socios, lo que permitirá contrastar las proyecciones con resultados reales y generar el primer caso de éxito documentado.

Referencias

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2023). *Encuesta de transformación digital empresarial 2023*. ANDI.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Boston Consulting Group. (2024). *AI adoption in Latin America: From experimentation to value realization*. BCG Insights.
- Celonis. (2024). *Process mining and operational excellence report*. Celonis SE.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *Transformación digital en América Latina: desafíos estructurales y oportunidades*. CEPAL.
- Confecámaras. (2024). *Informe de dinámica empresarial en Colombia 2024*. Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio.
- Decreto 410 de 1971 [Presidencia de la República]. Por el cual se expide el Código de Comercio. Diario Oficial No. 33.339, 16 de junio de 1971.
- Deloitte. (2023). *State of AI in the enterprise*, 5th edition. Deloitte Insights.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Cuenta satélite del sector TIC y proyecciones económicas 2024*. DANE.
- Departamento Nacional de Planeación. (2022). *Documento CONPES 4144: Política nacional de inteligencia artificial*. <https://www.dnp.gov.co>

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.

Foro Económico Mundial. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

Gartner. (2024). *Forecast analysis: Artificial intelligence software, worldwide*. Gartner Research.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.a ed.). Pearson Educación.

Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Congreso de la República de Colombia.

Ley 1258 de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Congreso de la República de Colombia.

Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Congreso de la República de Colombia.

Ley 1607 de 2012. Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia.

McKinsey & Company. (2023). *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year*. McKinsey Global Institute.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2024). *Informe de indicadores del sector TIC en Colombia 2024*. MinTIC.

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución A/RES/70/1. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Recommendation of the Council on Artificial Intelligence*. OECD/LEGAL/0449. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2014). *Value proposition design*. John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Reyes Giraldo, J. (s.f.). *Simulador financiero para evaluación de proyectos* [Herramienta de software]. Universidad EAN.

Statista. (2023). *Artificial intelligence market size worldwide 2023-2030*. Statista Research Department.

Anexo A

Hallazgos de Entrevistas - Validación del Modelo de Negocio

Descripción del Proceso de Validación

El estudio de validación se realizó mediante seis entrevistas en profundidad con actores clave: cuatro directivos empresariales con experiencia en transformación digital (perfiles COO, CIO y Gerente de Operaciones), una potencial cliente estratégica del sector jurídico (Karen Pardo), y un experto técnico en automatización (Giacomo Orizzonte). El protocolo de entrevista cubrió seis dimensiones: frecuencia de fracasos tecnológicos por factores humanos, elementos indispensables para la adopción exitosa, principal reto del modelo de consultoría propuesto, tipo de colaboración deseable, KPIs esperados y modelo de precios preferido.

Síntesis de Hallazgos por Entrevistado

El hallazgo más consistente es que la totalidad de los seis informantes identificó los factores humanos y culturales, no los técnicos, como la principal causa de fracaso en proyectos de transformación digital. Al tratarse de una muestra intencional de seis personas, esta convergencia constituye evidencia de saturación temática (consistencia cualitativa entre perfiles heterogéneos) y no una proporción estadísticamente generalizable. Los elementos indispensables para la adopción exitosa mencionados con mayor frecuencia fueron: gestión del cambio sólida desde el inicio, liderazgo comprometido de la alta dirección, formación continua y personalizada por rol, y acompañamiento post-implementación sostenido.

Tabla A. 1

Síntesis de Comentarios Clave e Implicaciones Estratégicas para BrAIIn Consulting

Entrevistado	Comentario Clave	Implicación para BrAIIn
--------------	------------------	-------------------------

Karen Pardo (Cliente Potencial)	<i>"La metodología probada para gestionar la adopción y asegurar resultados de negocio es fundamentalmente más importante. El conocimiento técnico de una plataforma es un commodity."</i>	El mercado objetivo valora la estrategia de adopción por encima de la implementación técnica. La metodología es el diferenciador, no la herramienta.
Giacomo Orizzone (Experto Técnico)	<i>"El reto es demostrar que la gestión del cambio no es un sobre costo intangible, sino un acelerador directo del ROI."</i>	BrAln debe cuantificar su impacto con métricas concretas: reducción de tiempo de adopción, tasa de uso activo, ahorro en costos operativos.
Juan José Urrea (Potencial Inversor)	<i>"Si más del 85% de los proyectos mantienen uso activo de las soluciones después de seis meses, eso habla de un modelo sólido. Esperaría un margen operativo del 25-35%."</i>	La tasa de adopción activa >85% a 6 meses es el KPI principal. El margen operativo entre 25-35% es la expectativa de inversionistas para alianzas.
Entrevistados 1, 4 y 5	<i>"Se intenta automatizar un proceso no estandarizado. La automatización amplifica los errores del proceso."</i>	La estandarización de procesos es un prerequisite no negociable que debe incluirse explícitamente en el SERV-001.
Entrevistado 4	<i>"Hemos adquirido plataformas integrales donde la adopción ha sido complicada. Estaríamos dispuestos a pagar un valor adicional por un socio que garantice que el personal use las nuevas tecnologías."</i>	Confirmación directa del arquetipo 'El que ya fracasó'. Existe disposición a pagar por garantía de adopción, incluso si ya se tiene la tecnología.

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas durante la fase de validación del modelo de negocio (2025).

Ajustes Derivados de la Validación - Comparativo

Tabla A. 2

Evolución del Modelo de Negocio tras la Validación - Comparativo Detallado

Componente	Propuesta Original	Hallazgo de Validación	Cambio Implementado
Modelo de Precios	Tarifa fija y premium por diagnóstico.	Los clientes rechazan pago por horas; prefieren fee ligado a KPIs.	Modelo híbrido: fee fijo + success fee 15-20% condicionado a adopción.
Oferta de Servicio	Tres fases con énfasis en implementación técnica.	Falta análisis de estandarización y acompañamiento post-implementación.	SERV-001 incorpora análisis de estandarización. SERV-003 es un servicio de gobernanza por contrato.
Mensaje de Posicionamiento	<i>"Entregamos adopción, no solo tecnología."</i>	Cuantificar el valor de la gestión del cambio como acelerador del ROI.	<i>"Nuestro modelo reduce el tiempo de adopción X% y garantiza uso activo Y%, traducido en Z de ahorro."</i>

KPIs de éxito	Entregables técnicos funcionales.	Tasa de uso activo >85% a 6 meses como KPI central.	Adopción activa >85%, reducción de tiempo ≥30%, margen operativo 25-35%.
---------------	--------------------------------------	---	---

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de las entrevistas de validación (2025).

Anexo B

Análisis Estratégico Externo - PESTEL y DOFA

Análisis PESTEL Detallado

El análisis PESTEL identifica los factores del macroentorno que influyen directamente en el modelo de negocio de BrAln Consulting. La Tabla B.1 presenta el análisis completo con la descripción del impacto y el análisis estratégico de cada variable.

Tabla B. 1

Análisis PESTEL Detallado - BrAln Consulting

Dim.	Variable	Descripción e Impacto	Análisis Estratégico	Impacto
P	CONPES 4144	Marco regulatorio que establece ejes estratégicos en ética, gobernanza, investigación, talento e infraestructura para la IA en Colombia.	Legitimidad gubernamental y acceso a programas de financiación estatal.	5
P	Estabilidad Regulatoria TI	MinTIC mantiene programas de digitalización empresarial y políticas de reducción de barreras burocráticas.	Previsibilidad regulatoria y programas de apoyo a MiPy-mes.	4
E	Crecimiento del Mercado TI	El mercado TI colombiano alcanzó 2,94% del PIB y supera \$1.810 millones USD, con crecimiento proyectado del 12% anual.	Mercado en expansión constante con alta demanda sostenida.	5
E	Presión por ROI	Las empresas buscan retorno medible en inversiones tecnológicas post-pandemia.	Demanda por consultorías que garanticen resultados tangibles y verificables.	4
S	Resistencia Cultural	76% de empresas colombianas en transformación digital enfrentan resistencia interna.	Valida directamente la propuesta de valor de BrAln. El problema que BrAln resuelve está masivamente documentado.	5
S	Brecha Digital	Brecha en competencias digitales que genera alta demanda por servicios de capacitación.	Oportunidad de programas de upskilling como servicio de valor agregado.	3
T	Alta Tasa de Fracaso IA	40% de proyectos de IA son abandonados por falta de valor de negocio (Gartner, 2024).	Mercado maduro para servicios de implementación exitosa y adopción garantizada.	5

T	Infraestructura Digital	Cobertura de fibra óptica 78% urbana; 5G en 15 ciudades principales.	Reduce barreras técnicas para implementaciones sofisticadas.	4
A	Ciberseguridad	Aumento de ataques cibernéticos crea necesidad de IA segura desde el diseño.	Oportunidad de diferenciación por expertise en implementaciones seguras y compliance.	3
L	Ley 1581/2012	Cumplimiento obligatorio de habeas data al intervenir bases de datos corporativas.	Barrera de entrada para competidores que no gestionen compliance; diferenciador para BrAIn.	3

Nota. Elaboración propia. Escala: 1 = Muy negativo; 3 = Neutral; 5 = Muy positivo.

Dimensiones: P = Político; E = Económico; S = Social; T = Tecnológico; A = Ambiental/Ecológico; L = Legal.

Matriz DOFA Externa

La Tabla B.2 presenta la matriz DOFA externa que integra los hallazgos del análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter.

Tabla B. 2

Matriz DOFA Externa - Oportunidades y Amenazas para BrAIn Consulting

OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS	AMENAZAS COMPETITIVAS
O1 - Capitalizar alta tasa de fracaso en IA: el 40% de proyectos son abandonados, creando demanda crítica por consultoría de adopción exitosa (Gartner, 2024).	A1 - Altas tasas de interés: tasa política monetaria en 9,25% (Banrep, 2025) encarece el financiamiento empresarial para proyectos de largo plazo.
O2 - Demanda por gestión del cambio: la resistencia cultural es la barrera #1 para la transformación digital, validando el diferenciador central de BrAIn.	A2 - Alta carga tributaria: IVA 19% en servicios profesionales y limitados incentivos fiscales para consultoría tecnológica.
O3 - Mercado desatendido del middle-market: las grandes consultoras (Accenture, PwC, Deloitte) son inaccesibles para empresas medianas por costo y rigidez.	A3 - Democratización de herramientas IA: ChatGPT, Copilot y Google AI sustituyen parcialmente servicios de consultoría básica a costo marginal.
O4 - Respaldo gubernamental: CONPES 4144 con \$479.273 millones hasta 2030 institucionaliza el desarrollo de la IA en Colombia.	A4 - Alto poder de negociación de compradores: facilidad de cambio de proveedor y acceso a información sobre servicios similares.

O5 - Upskilling y formación: la brecha de competencias digitales genera alta demanda por capacitación integrada como servicio.	A5 - Escasez de talento especializado: perfiles con competencias duales (técnica + gestión del cambio) son escasos y costosos en Colombia.
O6 - Compliance y sostenibilidad: la Ley 1581 y la presión ESG permiten diferenciarse con implementaciones de IA ética y segura.	A6 - Riesgos de ciberseguridad: el aumento de ciberataques impone riesgo legal y reputacional alto en caso de vulnerabilidades en soluciones de IA.

Nota. Elaboración propia. El análisis evidencia 6 oportunidades frente a 6 amenazas relevantes; sin embargo, las oportunidades son estructurales y de largo plazo, mientras que las amenazas son en su mayoría cíclicas o mitigables con la estrategia correcta.

Análisis VRIO Detallado

El modelo VRIO (Barney, 1991) clasifica cada recurso según cuatro condiciones, Valioso, Raro, Inimitable y explotado por la Organización, para determinar el tipo de ventaja competitiva que genera. La Tabla B.3 sistematiza los recursos estratégicos de BrAI Consulting; el criterio de inimitabilidad se evalúa de forma conservadora, distinguiendo los recursos fácilmente replicables (como el esquema de honorarios) de aquellos protegidos por ambigüedad causal y acumulación de datos.

Tabla B. 3

Análisis VRIO de los recursos estratégicos de BrAI Consulting

Recurso o capacidad	Va- lioso	Raro	Inimita- ble	Organi- zado	Implicación competitiva
Modelo Dual-Track (ejecución técnica + gestión del cambio sincrónica)	Sí	Sí	Sí (parcial)	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Métricas propietarias MMA y RHI	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Datos de adopción acumulados (dataset del MMA)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible, se refuerza con el tiempo
Esquema de honorarios con success fee	Sí	Sí	No	Sí	Paridad o ventaja temporal (imitable una vez público)
Responsabilidad unificada del resultado (un solo contrato)	Sí	Sí	Sí (parcial)	Sí	Ventaja temporal a sostenible
Equipo fundador complementario (estrategia + datos + adopción)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible

Nota. Elaboración propia con base en Barney (1991). "Sí (parcial)" indica recursos imitables en el largo plazo, pero protegidos a corto y mediano plazo por ambigüedad causal. La ventaja sostenible de la firma no reside en un recurso aislado, sino en la combinación de método, métricas propietarias y datos de adopción acumulados.

Anexo C

Análisis Ejecutivo Financiero - Simulador BrAIIn Consulting

Supuestos del Modelo Financiero

El modelo financiero fue construido utilizando la herramienta de la Universidad EAN (Reyes Giraldo, s.f.). Los valores de inflación y del Índice de Precios al Productor (IPP) utilizados en las proyecciones se estimaron con base en el comportamiento histórico de la economía colombiana entre 2015 y 2025 (Banco de la República, 2025). Los supuestos clave son: inflación 4,5% anual; TRM con devaluación 3% anual; incremento salarial técnico 8-10% anual; tasa de impuesto de renta 35%; tasa de interés crédito bancario 16% E.A. a 5 años; ciclo de ventas B2B 60-90 días; tasa de conversión SERV-001 a SERV-002 $\geq 60\%$; tasa de retención SERV-002 a SERV-003 $\geq 70\%$.

Proyección de Ventas por Servicio

Tabla C. 1

Proyección de Ventas por Servicio - BrAIIn Consulting S.A.S. (2026-2030)

Servicio / Concepto (M COP)	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
SERV-001 Discovery (diagnósticos)	240	351	512	770	1.077
SERV-002 Implementation (proyectos)	800	1.129	1.645	2.220	2.989
SERV-003 Sustain (gobernanza por contrato)	160	201	261	339	421
VENTAS TOTALES	1.200	1.680	2.418	3.328	4.488
% SERV-003 del total	13%	12%	11%	10%	9%

Nota. Elaboración propia. Las cifras corresponden al desglose por servicio del simulador financiero. El SERV-003 complementa la línea de implementación, manteniéndose cerca del 10% del ingreso total en el horizonte proyectado.

Indicadores Financieros Consolidados

Tabla C. 2

Resumen de Indicadores Financieros Clave - BrAln Consulting S.A.S.

Indicador	Valor / Resultado
Inversión Inicial Total	\$565.450.000 COP
Financiamiento (Equity / Deuda)	\$120.000.000 (21,2%) / \$445.450.000 (78,8%) a 16% E.A. a 5 años
Punto de Equilibrio Operativo	Año 2 (2027): primer margen operativo positivo
Punto de Equilibrio Anual	\$1.585.739.130 COP (~11 contratos en el mix definido)
Tasa Interna de Retorno (TIR)	20,51% (> WACC estimado del 11%)
Valor Presente Neto (VPN)	\$218.478.065 COP (positivo - genera valor)
Período de Recuperación (Payback)	3,61 años
Margen Bruto (estabilizado)	58-60% durante todo el período proyectado
Margen Operativo Año 3	17,5%
Margen Operativo Año 5	35,5%
Utilidad Neta Acumulada 3°, 4° y 5° año	\$1.849 millones COP
CAC (Costo de Adquisición de Cliente)	~\$15 millones COP por cliente (objetivo año 1)
LTV / CAC objetivo	> 10:1

Nota. Elaboración propia a partir del Simulador Financiero para Evaluación de Proyectos (Reyes Giraldo, s.f.), Universidad EAN. El archivo completo del simulador con proyecciones mensuales y estados financieros desagregados es el archivo adjunto Simulador Financiero BrAln Consulting (soporte Anexo C).xlsx.

La viabilidad financiera del proyecto BrAln Consulting se declara, bajo el escenario base, con fundamento en los tres criterios estándar de evaluación de inversiones: TIR

superior al WACC ($20,51\% > 11\%$), VPN positivo (\$218.478.065 COP) que se mantiene positivo hasta un WACC de 20,5%, y período de recuperación descontado en horizonte razonable (3,61 años). La condición más sensible del modelo es el apalancamiento operativo: en el escenario combinado adverso (ventas -20% y nómina +10%) el VPN a cinco años se torna negativo. Por ello la firma se apoya en el modelo AI-first, que reduce el costo de entrega y aporta flexibilidad de capacidad, el componente variable de honorarios (success fee) y la base de SERV-003 como amortiguadores, y reconoce que la viabilidad es proyectada hasta su validación en el proyecto piloto.

Anexo D

Investigación de Mercados - Dimensionamiento TAM/SAM/SOM

Este anexo contiene el dimensionamiento detallado del mercado total direccionable (TAM), el mercado servicial disponible (SAM) y el mercado obtenible (SOM) para BrAI Consulting en Colombia. Incluye fuentes, supuestos, segmentación por sector y proyecciones de captación.

Dimensionamiento TAM, SAM y SOM

El Mercado Total Direccionable (TAM) del sector de consultoría en TI, inteligencia artificial e hiperautomatización en Colombia se estima en \$3,5 billones COP anuales (DANE, 2024). El Mercado Servicial Disponible (SAM), correspondiente al segmento middle-market con ingresos entre \$10.000 y \$500.000 millones COP en proceso activo de transformación digital, se calcula en \$560 mil millones COP (16% del TAM). El Mercado Obtenible (SOM) proyectado para el horizonte 2026-2030 corresponde al 2% del SAM, equivalente a \$11.200 millones COP en ingresos anuales potenciales al cierre del año 5.

Caracterización del Sector

El detalle completo de la caracterización del sector, incluyendo la segmentación geográfica y sectorial, se presenta en el archivo "Anexo D - Investigación de Mercados - Dimensionamiento TAM SAM SOM.docx", disponible en la carpeta "Anexos trabajo de grado".

Anexo E

Análisis de Competidores Directos e Indirectos

Este anexo presenta el análisis detallado de los competidores directos (firmas globales: Accenture, Deloitte, PwC, EY; firmas boutique locales) e indirectos (proveedores tecnológicos: UiPath Professional Services, Microsoft Consulting; herramientas auto-gestionadas: ChatGPT, Copilot) que operan en el mercado colombiano de consultoría en transformación digital, inteligencia artificial e hiperautomatización.

Categorías de Competidores

Se identifican tres categorías principales: (a) Consultoras globales - Accenture, Deloitte, PwC, EY, KPMG, McKinsey, BCG y Bain; con tarifas superiores a \$200 millones COP por proyecto y enfoque en grandes corporaciones (>\$500.000 millones COP en ingresos). (b) Proveedores tecnológicos especializados - UiPath Professional Services, Microsoft Consulting, AWS Professional Services; con enfoque en implementación tecnológica pero sin gestión integral del cambio. (c) Firmas boutique locales - Sofka Technologies, Pragma, lungo Tech; con tarifas competitivas pero limitada cobertura metodológica de adopción organizacional.

Benchmarking Detallado

El benchmarking comparativo completo, incluyendo precios de referencia por servicio, metodologías, segmentos atendidos y diferenciadores, se documenta en el archivo "Anexo E - Análisis de Competidores Directos e Indirectos.docx", disponible en la carpeta Anexos trabajo de grado.

Anexo F

Plan de Estructuración y Cronograma de Puesta en Marcha

Este anexo presenta el plan integral de puesta en marcha de BrAln Consulting S.A.S., incluyendo las cinco fases de escalamiento operativo, los hitos críticos del primer año y el cronograma detallado por mes con asignación de responsables y dependencias.

Plan de Estructuración por Fases

El plan de puesta en marcha se estructura en cinco fases secuenciales durante los primeros nueve meses de 2026: (1) Formalización corporativa (mes 1) - constitución S.A.S. ante Cámara de Comercio, registro de marca ante SIC, aperturas bancarias y alianzas con proveedores de software. (2) Documentación metodológica (meses 1-3) - estructuración de plantillas Dual-Track, manuales operativos y flujos de control de calidad. (3) Posicionamiento y canales digitales (meses 3-4) - despliegue de página web, perfil LinkedIn corporativo y contenido de autoridad. (4) Ejecución del piloto (meses 4-8) - primer cliente ancla del segmento friends and family con diagnóstico, implementación y aseguramiento de sostenibilidad. (5) Consolidación y lanzamiento comercial (meses 8-9) - métricas de ROI del piloto, primer caso de éxito documentado y arranque de pipeline comercial estructurado.

Cronograma Detallado

El cronograma detallado por actividad, responsable, dependencias y entregables se documenta en el archivo "Anexo F - Plan de Estructuración para Puesta en Marcha.docx" y el archivo de soporte "Cronograma BrAln Consulting (soporte Anexo F).xlsx", disponibles en la carpeta Anexos trabajo de grado.