



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA  
PARA PYMES DENOMINADA BUSINESS SUPPORT**

Javier Ricardo Palacios Borda

Universidad EAN

Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

Bogotá, Colombia

8/julio/2023

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA  
PARA PYMES DENOMINADA BUSINESS SUPPORT**

**Javier Ricardo Palacios Borda**

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

**Magister en administración de empresas, MBA**

Director:

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

**Creación de Empresa**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

Bogotá, Colombia

8/agosto/2023

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA  
PARA PYMES DENOMINADA BUSINESS SUPPORT**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma del jurado

\_\_\_\_\_  
Firma del jurado

\_\_\_\_\_  
Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 8/agosto/2023

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA  
PARA PYMES DENOMINADA BUSINESS SUPPORT**

Dedicatoria

A mi Padre por enseñarme el valor del trabajo, la constancia y la exigencia. A mi madre por enseñarme a soñar en grande y creer en que todo es posible. A mi esposa por ser mi compañera de vida y mi bastión de fortaleza. A mis hijos por ser el motor de mi vida.

### **Agradecimientos**

En primer lugar, agradezco a mi familia, esposa hijos que han tenido que sacrificar tiempos valiosos para permitirme tener el tiempo y la dedicación para realizar esta maestría.

Agradezco a mis padres que siempre me han motivado a seguir superando obstáculos, con ejemplo de tenacidad y constancia.

Agradezco los docentes que me acompañaron en esta aventura, sus conocimientos y enseñanzas fueron fundamentales para la culminación de esta etapa formativa.

Agradezco al profesor Edwin Lozada, quien siempre ha estado dispuesto a apoyarme y asesorarme en todo momento.

El agradecimiento más importante es a Dios, quien ha sido mi guía, mi luz y mi fortaleza en los momentos que más lo he necesitado, guiando mi camino y motivándome en cada instante.

## **Resumen**

El presente trabajo de grado, se ha desarrollado con el fin de estructurar y realizar las validaciones pertinentes de un modelo de negocio para la empresa denominada “BUSINESS SUPPORT”, y su posterior puesta en funcionamiento. Esta empresa, tendrá como objeto social la consultoría y asesoría en diagnóstico financiero, transformación digital y ciberseguridad. Estos servicios serán dirigidos a empresas pyme en la localidad de suba, de la ciudad de Bogotá inicialmente.

La idea de negocio surge, ya que se identifica gracias a diferentes estudios, que las pequeñas y medianas empresas (pymes) son muy susceptibles a fracasar en sus primeros años de vida. Esto debido a diferentes motivos, entre los cuales podemos mencionar la incipiente o nula preparación financiera, que deriva en malos manejos financieros, mala gestión o preparación legal o administrativa, mala planeación de mercado o desconocimiento sectorial y desconocimiento de nuevas tecnologías (transformación digital), que les hacen perder grandes oportunidades de negocios frente a la numerosa competencia. De igual manera hoy vivimos en un contexto digital, donde la información, los datos y gran número de transacciones monetarias se hace digitalmente es necesario que las empresas cuenten con conocimientos y herramientas que les permitan blindarse ante amenazas que puedan vulnerar la información de sus clientes, productos y transacciones. Para el desarrollo del trabajo se han abordado y analizado diferentes aspectos como análisis sectorial y mercado objetivo, definición y descripción de servicios a ofrecer, ventajas competitivas, planeación y viabilidad financiera, entre otros, todos dentro del marco de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.

**Palabras clave:** Viabilidad, Consultoría, pyme, análisis, transformación digital, sostenibilidad, ciberseguridad.

### **Abstract**

This degree project has been developed in order to structure and perform the relevant validations of a business model for the company called "BUSINESS SUPPORT", and its subsequent implementation. This company will have as its corporate purpose the consultancy and advice in financial diagnosis, digital transformation and cybersecurity. These services will be aimed at SME companies in the city of Bogotá initially. The business idea arises, since it is identified thanks to different studies, that small and medium-sized enterprises (SMEs) are very susceptible to failure in their first years of life. This is due to different reasons, among which we can mention the incipient or null financial preparation, which results in financial mismanagement, mismanagement or legal or administrative preparation, poor market planning or lack of sectoral knowledge and ignorance of new technologies (digital transformation), which make them lose great business opportunities in the face of numerous competitions. In the same way today, we live in a digital context, where information, data and a large number of monetary transactions are done digitally, it is necessary that companies have knowledge and tools that allow them to shield themselves from threats that may violate the information of their customers, products and transactions.

For the development of the work, different aspects have been addressed and analyzed, such as sectoral analysis and target market, definition and description of services to be offered, competitive advantages, planning and financial viability, among others, all within the framework of sustainability and corporate social responsibility.

**Keywords:** Viability, Consulting, SME, analysis, digital transformation, sustainability, cybersecurity.

## CONTENIDO

1. Lista de Figuras .....	14
2. Lista de Tablas .....	16
3. INTRODUCCIÓN.....	18
4. NATURALEZA DEL PROYECTO .....	21
4.1. Origen o fuente de la idea de negocio.....	21
4.2. Descripción del modelo de negocio.....	28
4.3. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo .....	29
4.3.1. Objetivo General .....	29
4.3.2. Objetivos empresariales a corto plazo.....	30
4.3.3. Objetivos empresariales a mediano plazo.....	30
4.3.4. Objetivos empresariales a largo plazo.....	31
4.4. Estado actual del negocio.....	31
4.5. Descripción de productos o servicios.....	33
4.5.1. Consultoría y diagnostico financiero.....	33
4.5.2. Transformación digital.....	34
4.5.3. Ciberseguridad .....	34
4.6. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....	35
4.7. Potencial del mercado en cifras.....	38
4.8. Ventajas competitivas del producto y/o servicio,.....	38
4.9. Resumen de las inversiones requeridas .....	39

4.10.	Proyecciones de ventas y rentabilidad .....	40
4.11.	Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	41
4.12.	Equipo de trabajo .....	42
5.	ANALISIS DEL SECTOR .....	43
5.1.	Análisis PESTEL .....	44
5.2.	Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.....	49
5.3.	Análisis de oportunidades y amenazas .....	52
5.4.	Conclusiones sobre la viabilidad del negocio.....	53
6.	VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	53
6.1.	Análisis del cliente frente a la propuesta de valor .....	54
6.1.1.	Perfil del cliente .....	54
6.1.2.	Justificación.....	54
6.1.3.	Tamaño del mercado. ....	55
6.1.4.	Necesidades y oportunidades del cliente (customer Jobs).....	56
6.2.	Estudio piloto de mercado .....	57
6.2.1.	Análisis y estudio de mercado. ....	57
6.2.2.	Tendencias del mercado.....	58
6.2.3.	Objetivos.....	59
6.2.4.	Tamaño de la muestra .....	60
6.2.5.	Diseño de herramientas de investigación.....	60
6.2.6.	Resultados de la encuesta.....	61
6.2.7.	Conclusiones encuesta .....	82
6.2.8.	Cálculo de la demanda potencial.....	83

7. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO .....	85
7.1. Objetivos de mercadeo .....	85
7.2. La estrategia de mercadeo .....	85
7.3. Estrategias de producto y servicio .....	86
7.4. Estrategias de distribución .....	89
7.5. Estrategias de precio .....	89
7.6. Estrategias de comunicación .....	89
7.7. Presupuesto de la mezcla de mercadeo .....	92
8. ASPECTOS TECNICOS .....	92
8.1. Objetivos de prestación de los servicios .....	92
8.2. Ficha técnica del producto o servicio.....	93
8.3. Descripción del proceso.....	96
8.3.1. Consultoría en diagnóstico financiero, Cons-001 .....	96
8.3.2. Consultoría en transformación digital, Cons-002 .....	97
8.3.3. Consultoría en ciberseguridad, Cons-003 .....	98
8.4. Necesidades y requerimientos.....	99
8.5. Materias primas y suministros .....	100
8.6. Plan de producción .....	100
8.7. Capacidad de producción .....	101
8.8. Modelo de gestión integral del proceso productivo .....	102
8.9. Procesos de investigación y desarrollo .....	103

8.10.	Plan de compras.....	104
8.11.	Presupuesto de producción.....	104
8.12.	Presupuesto de infraestructura .....	105
9.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES .....	105
9.1.	Misión .....	105
9.2.	Visión.....	105
9.3.	Estructura organizacional .....	106
9.4.	Perfiles y funciones .....	106
9.5.	Organigrama .....	111
9.6.	Factores clave de la gestión del talento humano .....	112
9.7.	Esquema de gobierno corporativo.....	112
9.8.	Aspectos legales .....	113
9.9.	Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	114
9.10.	Regímenes especiales .....	114
10.	ASPECTOS FINANCIEROS .....	115
10.1.	Objetivos financieros .....	115
10.2.	Supuestos económicos para la simulación.....	115
10.3.	Proyección de ventas .....	115
10.4.	Proyección de gastos de mercadeo.....	116
10.5.	Proyección de costos de producción año 1. ....	116

10.6.	Proyección gastos administrativos.....	117
10.7.	Presupuesto de inversión.....	118
10.8.	Estados financieros (escenario probable).....	119
10.8.1.	Flujo de caja .....	119
10.8.2.	Estado de resultados.....	120
10.8.3.	Balance general.....	121
10.8.4.	Indicadores financieros.....	122
10.8.5.	Indicadores de liquidez.....	122
10.8.6.	Indicadores de Rentabilidad.....	123
10.8.7.	Valor presente neto VPN y Tasa interno de retorno (TIR) .....	123
10.9.	Fuentes de financiación .....	124
10.10.	Evaluación financiera .....	124
11.	ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD .....	125
11.1.	Dimensión Social.....	125
11.2.	Dimensión ambiental.....	125
11.3.	Dimensión económica .....	126
11.4.	Dimensión de gobernanza .....	126
12.	CONCLUSIONES .....	127
13.	ANEXOS .....	129
13.1.	Encuesta.....	129
14.	REFERENCIAS .....	136

1. Lista de Figuras

Pag.

Figura 1 Productos y servicios .....	35
Figura 2 Ubicación de la ciudad de Bogotá en Colombia.....	36
Figura 3. Micro localización .....	37
Figura 3. Proyección de ventas Vs costos y punto de equilibrio .....	41
Figura 4. Lienzo propuesto de valor.....	56
Figura 5. Instrumento de medición pregunta # 1 .....	62
Figura 6. Instrumento de medición pregunta # 2 .....	62
Figura 7. Instrumento de medición pregunta # 3 .....	63
Figura 8. Instrumento de medición pregunta # 4 .....	64
Figura 9. Instrumento de medición pregunta # 5 .....	64
Figura 10. Instrumento de medición pregunta # 6 .....	65
Figura 11. Instrumento de medición pregunta # 7 .....	66
Figura 12. Instrumento de medición pregunta # 8 .....	66
Figura 13. Instrumento de medición pregunta # 9 .....	67
Figura 14. Instrumento de medición pregunta # 10 .....	68
Figura 15. Instrumento de medición pregunta # 11 .....	68
Figura 16. Instrumento de medición pregunta # 12 .....	69
Figura 17. Instrumento de medición pregunta # 13 .....	70
Figura 18. Instrumento de medición pregunta # 14 .....	71

Figura 19. Instrumento de medición pregunta # 15 .....	71
Figura 20. Instrumento de medición pregunta # 16 .....	72
Figura 21. Instrumento de medición pregunta # 17 .....	73
Figura 22. Instrumento de medición pregunta # 18 .....	73
Figura 23. Instrumento de medición pregunta # 19 .....	74
Figura 24. Instrumento de medición pregunta # 20 .....	75
Figura 25. Instrumento de medición pregunta # 21 .....	75
Figura 26. Instrumento de medición pregunta # 22 .....	76
Figura 27. Instrumento de medición pregunta # 23 .....	77
Figura 28. Instrumento de medición pregunta # 24 .....	77
Figura 29. Instrumento de medición pregunta # 25 .....	78
Figura 30. Instrumento de medición pregunta # 26 .....	79
Figura 31. Instrumento de medición pregunta # 27 .....	79
Figura 32. Instrumento de medición pregunta # 28 .....	80
Figura 33. Instrumento de medición pregunta # 29 .....	81
Figura 34. Instrumento de medición pregunta # 30 .....	81
Figura 35. Ciclo productivo del servicio consultoría en análisis financiero .....	96
Figura 36. Proceso productivo de la consultoría en transformación digital.....	97
Figura 37 Proceso productivo de la consultoría en ciberseguridad.....	98
Figura 38. Organigrama.....	111
Figura 39. Pilares de gobierno corporativo .....	113

## 2. Lista de Tablas

Pag.

Tabla 1. Clasificación MiPymes en Colombia año 2023 en UVT. ....	21
Tabla 2. Clasificación MiPymes en Colombia año 2023 en pesos colombianos ..	22
Tabla 3. Evolución de las empresas renovadas entre 2019 y 2022 en Bogotá ....	31
Tabla 4. Número de empresas matriculadas y renovadas en la localidad Suba. .	32
Tabla 5. Datos generales de Bogotá.....	36
Tabla 6. Presupuesto de inversión inicial.....	40
Tabla 7. Proyecciones de ventas .....	40
Tabla 8. Análisis PESTEL.....	44
Tabla 9. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	50
Tabla 10. Demanda potencial.....	84
Tabla 11 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	92
Tabla 11. Ficha técnica de la consultoría en diagnóstico financiero .....	93
Tabla 13. Ficha técnica de la consultoría en transformación digital.....	94
Tabla 14. Ficha técnica de la consultoría en ciberseguridad.....	95
Tabla 15. Necesidades y requerimientos.....	99
Tabla 16. Cantidad de horas dedicadas en el primer año .....	101
Tabla 17. Capacidad de producción.....	101
Tabla 18. Utilización de la capacidad.....	102

Tabla 19. Plan de compras.....	104
Tabla 20. Presupuesto de producción.....	104
Tabla 21 Descripción y perfil del cargo director .....	106
Tabla 22 Descripción y perfil del cargo Ingeniero API.....	107
Tabla 23 Descripción y perfil del cargo analista en ciberseguridad .....	108
Tabla 24 Descripción y perfil del cargo analista financiero.....	110
Tabla 25. Códigos de la actividad económica CIIU .....	114
Tabla 26. Proyección de ventas primer año.....	115
Tabla 27. Proyección gastos de mercadeo año 1.....	116
Tabla 28. Propuestos costos de producción año 1 .....	117
Tabla 29. Proyección de gastos administrativos.....	117
Tabla 30. Inversión inicial .....	118
Tabla 31. Flujo de caja proyectado .....	119
Tabla 32. Estado de resultados.....	120
Tabla 33. Balance general.....	121
Tabla 34. Indicadores de liquidez.....	123
Tabla 35. Indicadores de Rentabilidad.....	123
Tabla 36 Tabla amortización del préstamo .....	124

### **3. INTRODUCCIÓN**

Sin lugar a dudas, la búsqueda de la tan anhelada independencia financiera, lleva a que muchas personas emprendan nuevos negocios, que desarrollen ideas nuevas y busquen el desarrollo de sus iniciativas personales. En esta aventura empresarial llamada emprendimiento se busca no solamente, generar sus propios ingresos, sino también llegar a manejar su propio tiempo, y ganar reconocimiento sin tener que trabajar para otros.

Muchos emprendedores inician sus negocios con poco o nulo conocimiento del producto o servicio que quieren manufacturar o comercializar. Usualmente tampoco se tiene claro el mercado y no poseen las bases sólidas suficientes para realizar una verdadera planeación financiera que les permita desarrollar su negocio de manera satisfactoria. Tampoco realizan una adecuada planeación estratégica ni financiera que les facilite alcanzar sus objetivos mediante la definición de planes de trabajo y modelos de negocio de acuerdo al tamaño, las necesidades y las posibilidades de la empresa. En algunas ocasiones la falta de conocimiento de nuevas tecnologías hace que sus productos y servicios que alguna vez fueron novedosos pasen a la obsolescencia rápidamente y que la agresiva competencia les trunque los sueños de seguir creciendo y establecerse como una compañía estable, rentable y perdurable en el tiempo.

De acuerdo al decreto 957 de 05 junio de 2019, el ministerio de comercio, industria y turismo de Colombia, fijo los criterios de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas (Mincomerio, 2019) . Dicha clasificación está establecida de acuerdo al nivel de ventas anuales de las empresas. Estas pymes (pequeñas y medianas empresas) actualmente enfrentan un mercado altamente globalizado y competitivo. Otro factor clave que actualmente juega un papel decisivo en el desarrollo económico, y por supuesto en las actividades empresariales es la revolución digital, la cual avanza de manera rápida y abarca todos los sectores económicos.

El uso de las nuevas tecnologías ya se encuentra ampliamente implementado, una gran parte de la población utiliza Internet todos los días, y la frecuencia con la que las ventas no presenciales se han tomado los mercados no para de crecer. Esta transformación digital es precisamente lo que permite a las empresas conseguir nuevas oportunidades de negocio, acceder a un número mayor de clientes, optimizar y enfocar sus productos y servicios mejorando los resultados de ventas e incrementando su participación en el mercado.

La cotidianidad digital ha obligado a las empresas a adaptarse y a transformarse en actores digitales, con el objetivo de mejorar la experiencia general del cliente, obtener una ventaja competitiva y mantenerse al día con los avances.

Todos estos elementos deben ser muy bien considerados a la hora de iniciar o desarrollar una iniciativa empresarial. De acuerdo con un análisis publicado por Confecámaras, en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), más de la mitad de las empresas nuevas fracasan en sus primeros cinco años de vida. Solo en el primer año, desaparecen entre 20% y 30% de ellas, desde entonces, el índice aumenta 10% cada año hasta completar cinco. Con suerte, después de cinco años solo permanecen activas cerca del 50% de estas nuevas empresas (CONFECAMARAS, 2017). En su gran mayoría estos fracasos se deben a los malos manejos administrativos, la falta de planeación estratégica, falta de capacitación, la falta de conocimiento en temas administrativos y financieros y una inadecuada gestión comercial enfocada en las nuevas tendencias de los mercados.

Por otra parte, la ciberseguridad es un aspecto fundamental en el manejo y cuida de los datos y la información que manejan las empresas. Este concepto es importante porque actualmente los sistemas de información de las compañías soportan gran cantidad de tareas, como la compra de productos, la reserva de vuelos en una aerolínea, los pagos en línea de las entidades bancarias y la consulta de información por medio de navegadores, por ejemplo. La

incorporación de la tecnología como soporte para las actividades diarias de personas y organizaciones facilita el desarrollo de dichas actividades; reduce tiempo, recursos y esfuerzo necesario para realizarlas. Sin embargo, este desarrollo presenta nuevos retos dado que la tecnología también ha abierto las posibilidades para que individuos y organizaciones con fines maliciosos traten de lograr acceso no autorizado a la información y sistemas de otros.

Si esta información confidencial fuera leída, publicada, modificada o modificada, sin autorización, las empresas podrían perder la confianza de sus clientes, la información de los clientes quedaría expuesta y el costo monetario asociado sería alto para todos. Un claro ejemplo de ello, es la información de una tarjeta de crédito usada para una compra en un establecimiento virtual o e-commerce, si los datos del tarjetahabiente y de la tarjeta quedarán en manos de personas inescrupulosas y la pérdida monetaria se materializaría fácilmente ocasionando una disputa entre las partes. Visto este panorama, e identificada una oportunidad de negocio de acuerdo a una necesidad, surge la idea de crear la empresa denominada BUSINESS SUPPORT, la cual es una compañía que ofrece soluciones de consultoría para las PYMES, inicialmente ubicadas en la localidad de Suba, en la ciudad de Bogotá. Nuestro objetivo principal es prestar los servicios de consultoría en diagnóstico financiero, consultoría en transformación digital y consultoría en ciberseguridad, que permitirán hallar los elementos clave que destruyen valor e identificar oportunidades de mejoramiento y ventaja competitiva definiendo posibles escenarios que podrían llegar a contribuir con el crecimiento de la compañía. Se espera generar rentabilidad, crecimiento, estabilidad y continuidad en los clientes de la compañía.

El presente plan de negocios aborda conceptos y temáticas concernientes a la maestría en administración de empresas MBA, especialmente en el área de creación de empresas, con un enfoque de alta gerencia y consultoría, propio de un magister MBA.

#### 4. NATURALEZA DEL PROYECTO

##### 4.1. Origen o fuente de la idea de negocio

El decreto 957 del 5 de junio de 2019, expedido por el ministerio de comercio, industria y turismo, en su sección dos clasifica a las MiPymes por su nivel de ventas y sector. Dicha clasificación se hace en base a la UVT (unidad de valor tributario), cuyo valor en pesos para el año 2022 está en \$42.412 (Portafolio, 2022). De acuerdo a esta clasificación, las MiPymes están clasificadas en tres sectores, manufacturero, servicios y comercio.

**Tabla 1. Clasificación MiPymes en Colombia año 2023 en UVT.**

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
<b>Manufacturero</b>	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
<b>Servicios</b>	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
<b>Comercio</b>	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

*Nota: En la tabla 1 podemos observar la clasificación de las MiPymes en Colombia por ingresos operacionales y sector de acuerdo a la clasificación emitida por el ministerio de comercio, industria y comercio (Mincomerio, 2019). Cifras en UVT. Valor UVT para el año 2023 \$42.412.00 Elaboración propia.*

**Tabla 2. Clasificación MiPymes en Colombia año 2023 en pesos colombianos**

Sector	Micro	Pequeña	Mediana
<b>Manufactura</b>	\$ 1.003.171.036,00	\$ 8.694.247.940,00	\$ 73.651.194.780,00
<b>Servicios</b>	\$ 1.399.087.056,00	\$ 5.596.305.812,00	\$ 20.486.438.008,00
<b>Comercio</b>	\$ 1.898.742.828,00	\$ 18.287.884.752,00	\$ 91.639.269.104,00

*Nota: En la tabla 2 podemos observar la clasificación de las MiPymes en Colombia por ingresos operacionales en pesos colombianos y sector de acuerdo a la clasificación emitida por el ministerio de comercio, industria y comercio (Mincomercio, 2019). Cifras en pesos.*

*Elaboración propia.*

Gracias a un estudio realizado a finales del año 2021 por la ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras), se logró identificar que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) suman más del 99% de las empresas de Colombia, generando cerca del 79% del empleo total nacional y aportan aproximadamente un 40% al Producto Interno Bruto (PIB) (ANIF, 2021). Según informe de la cámara de comercio de Bogotá, actualmente existen cerca de 390.000 MiPymes vigentes en Bogotá y 59 municipios donde la CCB (Cámara de comercio de Bogotá) tiene jurisdicción. Esta cifra se toma del número de empresas que renovaron su matrícula mercantil entre enero y septiembre del 2022 (CCB, 2023).

Se puede observar, que las Pymes juegan un papel primordial en la actividad económica, social, laboral y productiva de nuestro país. Gracias al gran número de pymes existentes en Colombia, la generación de empleos generados por ellas es bastante relevante. Sin esta dinámica laboral, las comunidades no podrían desarrollar sus actividades normalmente ni generar riqueza y por supuesto calidad de vida. Se podría decir que son la punta productiva del país. Una gran porción de estas empresas desarrolla actividades económicas secundarias,

lo cual se traduce en dinamizadoras del comercio y los servicios principalmente. Están en la cotidianidad de las operaciones comerciales. Es por ello que desde el año 2020 el gobierno nacional entendió su importancia y las segmento adecuadamente, brindando mayores posibilidades de acceso a programas de capacitación, financiación y apoyo en diferentes frentes.

De acuerdo a informe del portal HubSpot (Moreno, 2022), cada día en Colombia se crean alrededor de 93 micronegocios. En el año 2021 se constituyeron más de 250.000 pymes a nivel nacional, mejorando la cifra del 2020. Una gran porción (más del 90 %), de estas pymes son microempresas mientras que el resto son pequeñas y medianas compañías (Moreno, 2022).

Según un estudio realizado por Confecámaras en el 2020, el 60% de las empresas desaparece antes de los 5 años de su constitución, lo cual es una cifra bastante alta teniendo en cuenta la importancia de estas compañías para la economía nacional. Otro dato importante es la alta informalidad empresarial, que se calcula en un 60% y laboral que según el Dane (Departamento nacional de estadística) es del 47%, y la baja productividad empresarial, que se calcula es de una cuarta parte a la de países como Estados Unidos (Confecamaras, 2022).

Otro factor importante es que la competencia es bastante grande, ya que cientos o miles de empresas ofrecen productos o servicios para el mismo nicho de mercado. La baja competitividad es la principal causa del cierre de empresas. Sin desconocer que el gobierno y el sector privado han generado un sinnúmero de programas de apoyo a las pymes, muchos negocios no logran acceder a estos, ya sea por la baja formalidad, porque no cumplen con los requisitos o porque el presupuesto de la nación no logra satisfacer la demanda de ayuda. Tan sólo el 8 % de las pymes cuenta con apoyos de financiamiento (Moreno, 2022).

El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 identificó que una gran limitante que aquejan a las pymes en el nuestro país el deficiente desarrollo y disponibilidad tecnológica y la

insipiente inclusión digital entre sus herramientas de trabajo (DNP, 2022). Se estima que sólo un 1% de las empresas usan tecnologías avanzadas como robótica y el 9% recurre al internet de las cosas (Iot).

Este panorama pone en evidencia una gran oportunidad de desarrollo para las pymes en Colombia, y podemos observar que existen muchos factores que las pymes deben replantear y mejorar para alcanzar una alta competitividad, que les permita mantenerse vigentes en el tiempo y en el mercado. El entender estas necesidades y carencias es una oportunidad de negocio para una empresa de consultoría. El acompañamiento profesional que proponemos en consultoría en análisis financiero, consultoría en transformación digital y consultoría en ciberseguridad es fundamental para que las empresas alcancen sus metas, potencialicen sus fortalezas, identifiquen sus debilidades y exploten las oportunidades que hay para ellas. Una empresa de consultoría puede acompañar a muchas empresas, que por lo visto anteriormente tienen muchas oportunidades de mejoramiento.

De acuerdo con los resultados de la validación inicial realizada, nuestro cliente objetivo son empresas catalogadas como MiPymes, de todos los sectores económicos, ubicadas en La localidad de Suba, en la ciudad de Bogotá, principalmente empresas ya constituidas por lo menos hacen 1 año. Se identificó que para la creación y constitución de las mismas usan asesoría en entidades como cámaras de comercio y contadores particulares, sin embargo, al momento de tener necesidades de crecimiento en áreas como financiera, administrativa y organizacional necesitan y quieren acudir a expertos en el tema, pues en su mayoría no saben cómo acceder por ejemplo a financiación en bancos, a una adecuada organización administrativa (gestión corporativa), o empresarial. De igual manera no tienen conocimientos acerca de transformación digital y ciberseguridad.

En el año 2022 se registraron 408.710 empresas en Bogotá. Del total de empresas de la ciudad 53.391 empresas se ubicaron en la localidad de Suba. Frente a las demás localidades

de la ciudad Suba ocupó el segundo lugar por número de empresas. En términos de capital, las empresas en Bogotá reportaron \$792 billones, de los que \$16.7 billones pertenecen a la localidad de Suba con lo cual la localidad se ubicó en el sexto puesto por valor de activos. La localidad Suba registró una estructura empresarial concentrada en el sector de los servicios (75%), otros sectores representativos para la economía local fueron la industria (13,5%) y la construcción (8,4%). La mayor participación del sector servicios es el resultado de la alta concentración del comercio (37% de las empresas) que, además, representó el eje de la economía local y en menor medida por la actividad de servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler (12%), la actividad de los hoteles y restaurantes (7,3%) y la actividad de transporte, almacenamiento y comunicaciones (6,4%). (CCB, 2023)

Según el tamaño de las empresas, la estructura empresarial de Suba se caracterizó por la mayor presencia de microempresas. Del total de empresas en el 2022, 48.903 son microempresas, que representaron el 91,6% del total y el 10,2% de las de Bogotá. Las pymes en Suba representaron el 8,2%, mientras que la gran empresa (0,2%) registró una baja participación. La actividad comercial de servicios es de gran importancia en la estructura empresarial de Suba. En el 2022 obtuvo ventas por valor de \$4,7 billones, el 30% del total de las ventas comercial locales, reportó un valor de activos total por \$2.6 billones, el 16% del total de la localidad y ocupó al 17% del personal contratado por las empresas de la localidad. (CCB, 2023)

Por número de empresas, se destacaron las actividades de: comercio al por menor, en establecimientos no especializados (21%); comercio al por menor de productos nuevos de consumo doméstico en establecimientos especializados (20%); comercio al por menor de otros nuevos productos de consumo, en establecimientos especializados (12%), y comercio al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados (11%). Las empresas dedicadas al comercio al por menor, en establecimientos no especializados con

surtido compuesto principalmente de alimentos (víveres en general, bebidas y tabaco), se concentraron en los barrios: Prado Veraniego, Tibabuyes, Villa Elisa, y La Gaitana; las empresas dedicadas al comercio al por menor de productos nuevos de consumo doméstico en establecimientos especializados, se concentraron en los barrios: Prado Veraniego, La Gaitana, El Rincón y Suba Urbano. Las empresas dedicadas al comercio al por menor de otros nuevos productos de consumo, en establecimientos especializados, se concentraron en el barrio: Prado Veraniego; y las empresas dedicadas al comercio al por menor de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco en establecimientos especializados, se concentraron en barrios: Prado Veraniego, El Rincón, Ciudad Jardín Norte y La Gaitana. (CCB, 2023)

La industria es otro de los sectores representativos y dinámicos de la economía local. En el 2022 se registró un total de 7.214 empresas, el 13.5% de las empresas locales, de estas el 92% fueron microempresas. La industria en Suba reportó activos por valor de \$1.361 mil millones, el 8% del total de activos de las empresas locales, además, obtuvo ventas por un valor aproximado de \$1.652 mil millones, el 10% del total local y contrató cerca de 14.151 personas, el 14% del personal ocupado por los sectores económicos que desarrollan actividades productivas en la localidad. (CCB, 2023)

El sector industrial de Suba tiene la mayor proporción del número de empresas en los subsectores de: elaboración de productos de panadería, macarrones, fideos, alcuycuz y productos farináceos similares (14%); fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel (13%); fabricación de muebles (7%), y fabricación de otros productos químicos (6%). (CCB, 2023)

Si bien el 91,6% de las empresas de la localidad son micro, al tomar como criterio el valor de los activos esta categoría contó para el desarrollo de las actividades mercantiles en el 2022 con el 4% del capital. El 27% de los activos los tuvo la pyme y el 69% la gran empresa. Según el sector económico, la concentración del valor de los activos estuvo en las actividades

de transporte, almacenamiento y comunicaciones (42%); comercio y reparación de vehículos (16%), actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (16%), y la industria manufacturera (8%). (CCB, 2023)

Según tipo de organización jurídica de las empresas, en la localidad de Suba el 66% correspondió a personas naturales, categoría en la que se encontró el mayor número de microempresas (33.797), y el 34% a personas jurídicas. Entre las sociedades, la mayor participación en el número de empresas fue para sociedad limitada (23%), seguida por la empresa unipersonal (6%) y la sociedad anónima (3%). En forma similar al comportamiento al comportamiento de las empresas de la ciudad, en la localidad de Suba la sociedad anónima logró la mayor participación en el valor del activo local (73%), seguida de cerca por la sociedad limitada (18%) y a mayor distancia las personas naturales con el 4%. Por su parte, la empresa unipersonal logró el 1% de participación en activos y la sociedad en comandita simple el 3%. (CCB, 2023)

El 95% de las personas contactadas en la etapa de validación están interesados en conocer e identificar nuevas oportunidades al interior de su empresa. Es muy importante para ellos conocer el estado de su salud financiera, razón por la cual muchas entidades financieras cierran las puertas a posibles soluciones financieras. Cerca de un 80% de las empresas contactadas en esta etapa tienen necesidades de apalancamiento financiero, y tener acceso a ello les daría un impulso necesario en esta etapa de desarrollo y crecimiento. En este aspecto las entidades financieras solo responden si otorgan o no el préstamo, pero no comparten las razones de la negación ni las soluciones o cambios que podría hacer la empresa para acceder a ellos.

Según el portal financiero Valoraanalitik, el 62 % de las pymes no tienen ningún tipo de acceso financiero y el 38 % se enfrenta a la poca oferta crediticia, altos costos de interés y endeudamiento. Es por esto que, acompañar su crecimiento, e incluir soluciones integrales de

fortalecimiento se vuelve vital para potenciar las empresas (Valoraanalitik, 2022). La consultoría en análisis financiero que pretendemos ofrecer cierra estas brechas y ofrece herramientas y argumentos para apoyar adecuadamente a las empresas en estos aspectos.

Por otra parte, identificamos que la transformación digital juega un papel importante en el futuro de las organizaciones, ya que mejora la eficiencia en los procesos, mejora la experiencia del cliente, incentiva la innovación, otorga acceso rápido a información que permite la toma ágil de decisiones, amplía confiablemente la base de datos de clientes y ayuda a reducir gastos.

Otra necesidad identificada, es la de una adecuada asesoría en ciberseguridad. Terminada la pandemia, las pequeñas y medianas empresas (Pyme) tienen gran preocupación por la ciberseguridad y los riesgos financieros que pueden afectar el interior de la empresa y su relación con los clientes.

A nivel externo, la ciberseguridad es una de las principales preocupaciones de las Pyme, así lo dice el 43% de las empresas encuestadas en el Primer Estudio de Riesgos para Empresas Nacionales y Familiares Latinoamericanas 2023, realizado por Marsh (compañía especialista con amplia experiencia en consultoría, gestión de riesgos y seguros) (Diario La República, 2023).

#### **4.2. Descripción del modelo de negocio**

Este plan de negocios busca crear y desarrollar una empresa cuya actividad comercial es la consultoría para pymes en la localidad de Suba de la ciudad de Bogotá, por medio de los siguientes servicios principales; consultoría y diagnóstico financiero, transformación digital y ciberseguridad. Ver mayor detalle en la Ficha técnica del servicio. Estos servicios buscan evaluar y proporcionar un diagnóstico efectivo brindando y diseñando estrategias o herramientas para que las pymes intervenidas logren identificar sus debilidades, oportunidades y puedan corregir o potencializar estos hallazgos, logrando mejorar, consolidar e incrementar

su rentabilidad, eficiencia operativa, financiera y digital. De igual manera implementar herramientas y controles que permitan a la empresa protegerse ante cualquier posible ciberataque.

Para la prestación de estos servicios se hará una visita inicial a la empresa, buscando identificar factores en clave en evidencias físicas y virtuales como estados financieros, registro de ventas, libros contables, usos de dispositivos, software, permisos, accesos, delegaciones, uso y almacenamiento de datos, entre otros.

De ahí en adelante los servicios se pueden prestar de manera remota, al igual que los acompañamientos y seguimientos. Sin embargo, cuando los clientes lo consideren conveniente o pertinente se agendarán reuniones de manera presencial.

Una vez intervenida la empresa se presentará un plan de mejoramiento y cronograma de actividades, que la empresa deberá desarrollar. BUSINESS SUPPORT acompañará a las pymes que así lo deseen hacer, previo acuerdo con la misma.

Este tipo de consultorías no debería tomar más de 60 días, desde que se disponga de la información completa por parte de la pyme. Para el desarrollo de las mismas se hará uso de herramientas digitales, programas de tecnología (como Office by microsoft), bases de datos, planes de marketing e información sectorial disponible en bases de datos como DIAN y cámara de comercio.

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

##### **4.3.1. Objetivo General**

Diseñar y validar el modelo de negocio para la creación de una empresa de consultorías en diagnóstico financiero, transformación digital y ciberseguridad para pymes en la localidad de Suba ubicadas en la ciudad de Bogotá, con el fin de lograr hacer a las empresas intervenidas, unas pymes competitivas y sostenibles que puedan aportar al desarrollo económico y social en las comunidades donde desarrollan sus actividades.

#### **4.3.2. Objetivos empresariales a corto plazo**

En el periodo del corto plazo (menor a un año), los objetivos empresariales se basan en determinar e implementar la estructura y el marco referencial del plan de negocio, con el fin de lograr la creación y la formalización de la empresa de consultoría. Estos objetivos son:

- Elaborar y determinar el marco de acción y la naturaleza de la empresa que ofrecerá servicios de consultoría integral para las pymes.
- Realizar un estudio de mercado para la empresa BUSINESS SUPPORT realizando un análisis del sector, de los competidores, del precio, elaboración de un plan de mercadeo, y proyección de ventas.
- Preparar un estudio técnico detallando los aspectos técnicos de los diferentes servicios ofrecidos junto a la descripción del proceso y planes de operación.
- Elaborar un estudio de viabilidad financiera para la empresa BUSINESS SUPPORT a partir de los supuestos y proyecciones, estados financieros, formulación de indicadores financieros y evaluación del riesgo.
- Proponer una estructura organizacional, a través de un estudio administrativo y legal teniendo en cuenta aspectos organizacionales y legales incluyendo análisis estratégico, estructura organizacional y requerimientos legales de la empresa consultora BUSINESS SUPPORT.

#### **4.3.3. Objetivos empresariales a mediano plazo**

En el periodo del mediano plazo (de un año a seis años) los objetivos empresariales son:

- Obtener los recursos necesarios para la inversión inicial y puesta en marcha ya sea a través de financiamiento u otros mecanismos de apalancamiento.
- Contar con al menos 15 empresas clientes con los cuales iniciar actividades.

#### 4.3.4. Objetivos empresariales a largo plazo

En el periodo de largo plazo (de seis a diez años), los objetivos son:

- Lograr expansión y crecimiento del negocio en Bogotá abarcado un número mayor de empresas.
- Lograr el reconocimiento y posicionamiento en el sector de consultoría como una empresa líder en el acompañamiento e implementación de estrategias que permitan a las empresas definir planes de acción para su consolidación y crecimiento.

#### 4.4. Estado actual del negocio.

El estado actual del negocio se encuentra en fase de planeación y validación. Con el presente plan de negocios se pretende concebir, desarrollar e implementar la creación y constitución legal de la empresa, desarrollar actividades destacadas como la gestión de recursos financieros, la conformación del equipo de trabajo y la puesta en marcha, de forma tal que se pueda consolidar la idea de negocio y posicionarla en el mercado.

De acuerdo a cifras suministradas por la cámara de comercio de Bogotá a diciembre del año 2022, en Bogotá y sus alrededores había 408.710 pymes, de las cuales 377.370 son micro, 22.242 pequeñas, 6.175 medianas y 2.923 grandes. Bogotá es un territorio de servicios, ya que del total de pymes activas 197.374 pertenecen a ese sector, 50.017 al sector industria, y 121.193 al sector comercio (CCB, 2023).

**Tabla 3. Evolución de las empresas renovadas entre 2019 y 2022 en Bogotá**

Tamaño	Ene-dic (2019)	Ene- dic (2020)	Ene-dic (2021)	Ene-dic (2022)	Variación 2019 - 2022	Variación 2020 - 2022	Variación 2021 - 2022
<b>Microempresa</b>	377.796	339.148	352.647	377.370	-0,10%	11,30%	7,00%
<b>Pequeña</b>	21.455	21.729	22.268	22.242	3,70%	2,40%	-0,10%
<b>Mediana</b>	6.087	6.136	6.169	6.175	1,40%	0,60%	0,10%
<b>Grande</b>	2.909	2.937	2.945	2.923	0,50%	-0,50%	-0,70%
<b>Total</b>	<b>408.247</b>	<b>369.950</b>	<b>384.029</b>	<b>408.710</b>	<b>0,10%</b>	<b>10,50%</b>	<b>6,40%</b>

---

jurisdicción  
CCB

---

*Nota: En la tabla 3 podemos observar la evolución de empresas renovadas (activas) entre los años 2019 y 2022 en la ciudad de Bogotá y alrededores, de acuerdo a datos suministrados por la cámara de comercio de Bogotá. Elaboración propia (CCB, 2023).*

**Tabla 4. Número de empresas matriculadas y renovadas en la localidad Suba.**

Sector	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Comercio y reparación de vehículos automotores	18.457	1.177	134	49	19.817
Industrias manufactureras	6.667	470	67	10	7.214
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	5.700	709	93	12	6.514
Construcción	3.792	571	96	7	4.466
Hoteles y restaurantes	3.799	62	7	5	3.873
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3.214	155	10	12	3.391
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales	2.300	55	7	2	2.364
Intermediación financiera	1.416	148	19	5	1.588
Servicios sociales y de salud	1.077	81	12	2	1.173
Agricultura	805	279	43	11	1.138
Educación	857	64	0	0	922
No informa	425	24	5	0	454
Explotación de minas y canteras	253	43	7	2	306
Suministro de electricidad, gas y agua	122	21	2	0	146
Pesca	12	5	0	0	17
Administración pública y defensa	7	2	0	0	10
<b>Total</b>	<b>48.904</b>	<b>3.869</b>	<b>501</b>	<b>117</b>	<b>53.391</b>

*Nota: En la tabla 4 podemos observar el número de empresas y el sector económico en el cual desarrollan su actividad en la Localidad de suba. Elaboración propia (CCB, 2023)*

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

El propósito es entregar servicios de calidad y oportunidad. Ofrecemos el servicio de acompañamiento continuo, ya que muchas empresas de consultoría terminan su labor y culminan su trabajo en la empresa. Proponemos también la idea de generar una comunidad PYME entre nuestros clientes (networking), en el cual las empresas asesoradas por nosotros puedan ser integrantes y mostrar su caso a las demás compañías para generar sinergia, así como de comercializar productos entre ellas.

¿Cuál problema estamos ayudando a resolver? La falta de planeación estratégica de las pymes, el desconocimiento de su situación financiera, la falta de conocimiento de nuevas tendencias en los mercados, entre otros escenarios llevan a este tipo de compañías a la quiebra y por tal razón la tendencia de estas empresas es a desaparecer. ¿Cuál necesidad estamos satisfaciendo? Generar la prestación de un servicio que contribuiría a que este tipo de compañías no fracasen, sino que conozcan su situación financiera inicialmente, definan objetivos y su visión, de tal forma realizar proyecciones y ajustes sobre la marcha para lograr las metas definidas. ¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes? Tenemos un nicho de mercado que son las pymes de la localidad de suba ubicadas en la ciudad de Bogotá a las cuales les ofrecemos productos como consultoría en diagnóstico financiero, consultoría en transformación digital y consultoría en ciberseguridad.

##### **4.5.1. Consultoría y diagnostico financiero**

Consiste en prestar asesoría en los temas relacionados con el área financiera, realizando un análisis financiero de sus cifras e indicadores con el fin de identificar problemas y oportunidades, presentando soluciones a las mismas e implementándolas en la empresa. Se busca optimizar los recursos financieros, orientándolos adecuadamente, maximizar el valor de

la empresa y recuperar lo más pronto posible la inversión de acuerdo a las metas propuestas por el empresario.

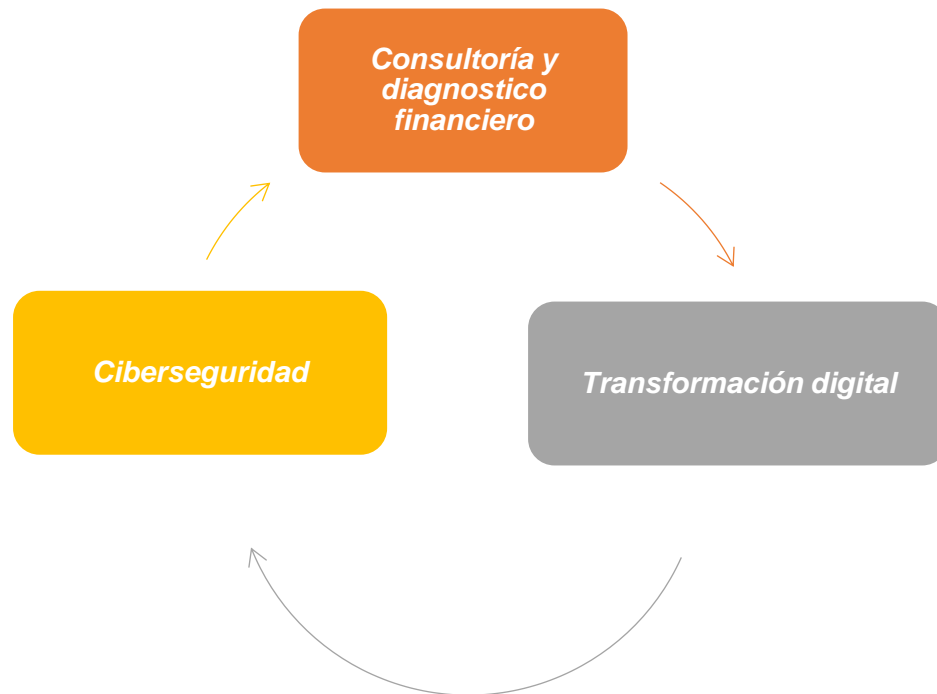
#### **4.5.2. Transformación digital**

Se realiza la consultoría y asesoría a los clientes, en búsqueda de lograr la integración de tecnología digital en toda la organización, cambiando la forma en que desarrolla su operación brindando valor a sus clientes y una ventaja competitiva a la empresa. Este proceso supone un cambio cultural en todas las áreas y todos los niveles organizacionales de la empresa.

#### **4.5.3. Ciberseguridad**

La consultoría en ciberseguridad busca identificar, definir, desarrollar e implementar actividades y herramientas dentro de las empresas, que aseguren la continuidad del negocio, el adecuado manejo de la información, de los datos y los sistemas. Debe establecer que los tres requerimientos fundamentales de la seguridad de la información se cumplan los cuales son confidencialidad, integridad y disponibilidad.

**Figura 1 Productos y servicios**



*Nota: En la figura 1 podemos observar los servicios que prestará la empresa BUSINESS SUPPORT y su correlación. Elaboración propia.*

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

El nombre de la empresa será BUSINESS SUPPORT. En traducción al español, este nombre significa "soporte empresarial" y hace clara alusión a su objeto social. En cuanto al tamaño de la empresa, será microempresa inicialmente, pues empezará con ventas inferiores a 32.988 UVT, es decir \$1.003.171.036, teniendo en cuenta que la UVT para el año 2023 está en \$42.412,00. La empresa pertenece al sector servicios. Esta clasificación está de acuerdo al decreto 957 del 5 de junio de 2019, expedido por el ministerio de comercio, industria y turismo, en su sección dos clasifica a las MiPymes por su nivel de ventas y sector (Mincomerio, 2019). BUSINESS SUPPORT estará ubicada en Bogotá. La ciudad tiene los siguientes datos:

**Figura 2 Ubicación de la ciudad de Bogotá en Colombia.**



*Nota: En la figura 2 podemos observar la ubicación geográfica de la ciudad de Bogotá en Colombia. Adaptado de Bogotá [Mapa], por Alamy, 2020, (<https://bit.ly/3QTbypR>). (Alamy, 2023)*

La ciudad de Bogotá está estratégicamente ubicada en el centro de Colombia, siendo la capital del país es el centro económico, político y comercial de Colombia. Sus datos más relevantes son:

**Tabla 5. Datos generales de Bogotá**

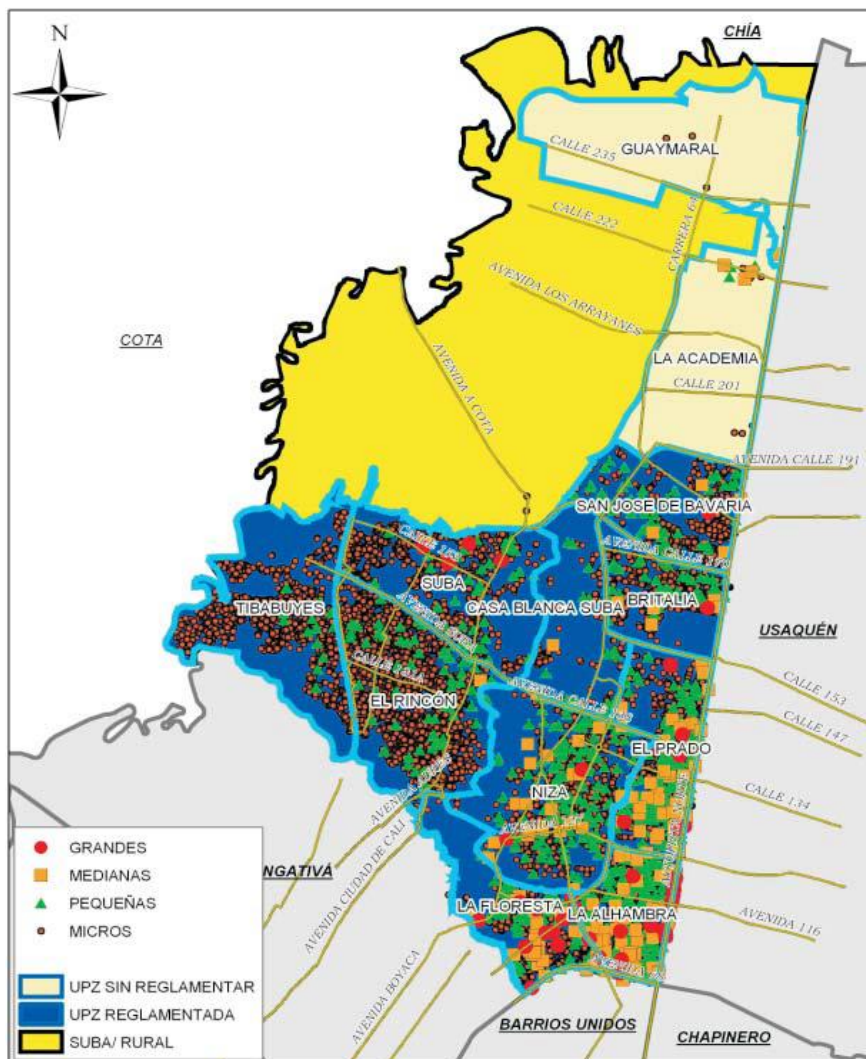
ITEM	Dato
Ciudad	Bogotá
Departamento:	Cundinamarca
Coordenadas	4°36'35"N 74°04'54"O
Idioma oficial	Español
Año fundación	1538
Superficie total	1636 km <sup>2</sup>

Altitud	1582 msnm
Población (2022)	7 901 653 hab.
Densidad	4907,45 hab/km <sup>2</sup>
PIB (nominal)	201.174 millones de dólares.
PIB per cápita	26.013
Huso horario	UTC-5:00
Temperatura media	14 °C

Nota: En la tabla 4 podemos observar los principales datos de la ciudad de Bogotá.

Elaboración propia a partir de datos tomados de <https://bogota.gov.co/>

Figura 3. Micro localización



*Nota: En la figura 3 podemos observar la distribución de MiPymes en la localidad de suba, por tamaño y por ubicación UPZ dentro de la localidad. Tomado de: Biblioteca digital CCB*

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/login>

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

El potencial de mercado de la empresa de consultoría BUSINESS SUPPORT se establece a partir de diferentes variables obtenidas a partir de la caracterización del mercado, que están directamente relacionadas a la localización geográfica, tamaño de la empresa, actividad económica, solidez económica y nivel de riesgo. Gracias a esto, se puede seleccionar un mercado objetivo para alcanzar los retos estratégicos, concentrar las actividades de marketing y la consecución de nuevos clientes para alcanzar la rentabilidad necesaria.

Por lo anterior, la empresa de consultoría enfoca sus esfuerzos hacia las empresas clasificadas como pymes, de acuerdo al marco normativo del decreto 957 de 05 junio de 2019 (Mincomerio, 2019), ubicadas en la localidad de suba de la ciudad de Bogotá. En la ciudad y sus alrededores existen 408.710 empresas pymes (CCB, 2023), en la localidad de Suba a diciembre del año 2022 se registraban 53.391 pymes activas, de las cuales el 93,7% son microempresas, el 4,5% pequeñas; 1,2% medianas y 0,6% grandes, donde el 54,3% pertenecen al sector servicios, el 31,9% pertenecen al sector comercio y el 13,8% a industria (Alcaldía de Bogotá, 2023).

De acuerdo a lo anterior se calcula como mercado disponible (SAM) un valor de \$233.999.982 y un mercado obtenible (SOM) de \$271.124.700 para el segundo año de operaciones.

#### **4.8. Ventajas competitivas del producto y/o servicio,**

El enfoque de la empresa BUSINESS SUPPORT combina asesoría experta para los clientes, basada en el acompañamiento a los clientes por parte de profesionales altamente capacitados, expertos en los temas y asesorías focalizadas en maximizar el valor de las

empresas, con un enfoque sostenible y de desarrollo digital con el fin de lograr la máxima satisfacción por parte de los clientes.

- Acompañamiento durante el desarrollo de todo el proceso de consultoría.
- Búsqueda de soluciones y/o recursos durante el desarrollo e implementación de las consultorías.
- Integración de varios frentes de trabajo, en una sola entidad contratante.
- Experiencia idónea.
- Se brindarán soluciones enfocadas en la transformación digital, generando competitividad y proyección hacia la sostenibilidad y la consolidación de los clientes en el tiempo.
- Garantizaremos procesos ágiles y de rápida respuesta a fin de tomar acciones en el menor tiempo posible, interviniendo a la empresa rápidamente.

Por otra parte, podemos mencionar como ventaja competitiva de la empresa, que los clientes pueden encontrar en BUSINESS SUPPORT un aliado en el que pueden consultar diferentes temas, como lo es el diagnóstico financiero, la consultoría en transformación digital y la ciberseguridad, sin necesidad de tener que acudir a diferentes empresas de consultoría. Si por ejemplo en análisis financiero se identifican oportunidades de mejora en ingresos se puede potencializar los canales de ventas mediante una consultoría en transformación digital, y de una vez se implementan políticas, controles y herramientas para que estas ventas digitales queden blindadas ante cualquier vulnerabilidad o amenaza identificada. Los servicios que ofrecemos, aunque son de naturaleza diferente son muy buenos complementos, que combinados pueden incrementar la participación en el mercado de una empresa.

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

De acuerdo al análisis de prefactibilidad para la creación de la empresa de consultoría BUSINESS SUPPORT, se estima que la inversión inicial en el año cero es de \$23.369.300. Esta inversión está dada principalmente por la compra de equipos de cómputo, licencias office,

gastos generales de puesta en marcha, entre otros. La empresa no usará instalaciones propias, usará áreas de coworking como la empresa Wework.

En la tabla 5 que se presenta a continuación se puede ver el detalle de las inversiones iniciales para el inicio de actividades de la empresa BUSINESS SUPPORT:

**Tabla 6. Presupuesto de inversión inicial**

Ítem	Valor unitario	Unidad	Total
Computador	\$ 4.000.000,00	4	\$ 16.000.000,00
Licencias Office	\$ 92.400,00	4	\$ 369.300,00
Gastos de puesta en marcha	\$ 10.000.000,00	1	\$ 10.000.000,00
<b>Total</b>			<b>\$ 23.369.300,00</b>

*Nota: En la tabla 6 se puede observar el detalle de las inversiones requeridas al inicio de la puesta en marcha de la empresa BUSINESS SUPPORT. Elaboración propia.*

#### 4.10. Proyecciones de ventas y rentabilidad

La principal fuente de ingresos de la empresa es la prestación de servicios, la venta por unidades de sus servicios de consultoría y asesorías, en sus diferentes especialidades.

También en una medida, pero con alto valor estratégico está el de mantenimiento o acompañamiento permanente a procesos desarrollados con anterioridad. En la siguiente tabla podemos observar las proyecciones de ventas totales anualizadas de manera estimada por los primeros cinco años de puesta en marcha de la empresa.

**Tabla 7. Proyecciones de ventas**

AÑO	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS	\$212.400.000,0	\$266.094.720,0	\$349.315.167,2	\$ 456.943.633,2	\$602.628.217,8
COSTO					
VENTAS	\$ 24.000.000,0	\$ 30.528.000,0	\$ 41.096.793,6	\$ 55.345.084,3	\$ 75.129.296,9
UTILIDAD					
BRUTA	\$ 188.400.000,0	\$ 235.566.720,0	\$ 308.218.373,6	\$ 401.598.548,9	\$527.498.920,9
UTILIDAD					
OPERATIVA	\$ (14.409.120,0)	\$ 27.918.051,2	\$ 92.050.464,3	\$ 177.447.244,0	\$295.551.539,7

UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ (25.322.538,0)	\$19.815.269,1	\$ 87.517.189,7	\$177.447.244,0	\$295.551.539,7
UTILIDAD NETA	<b>\$ (25.322.538,0)</b>	<b>\$ 12.879.924,9</b>	<b>\$ 56.886.173,3</b>	<b>\$ 115.340.708,6</b>	<b>\$192.108.500,8</b>

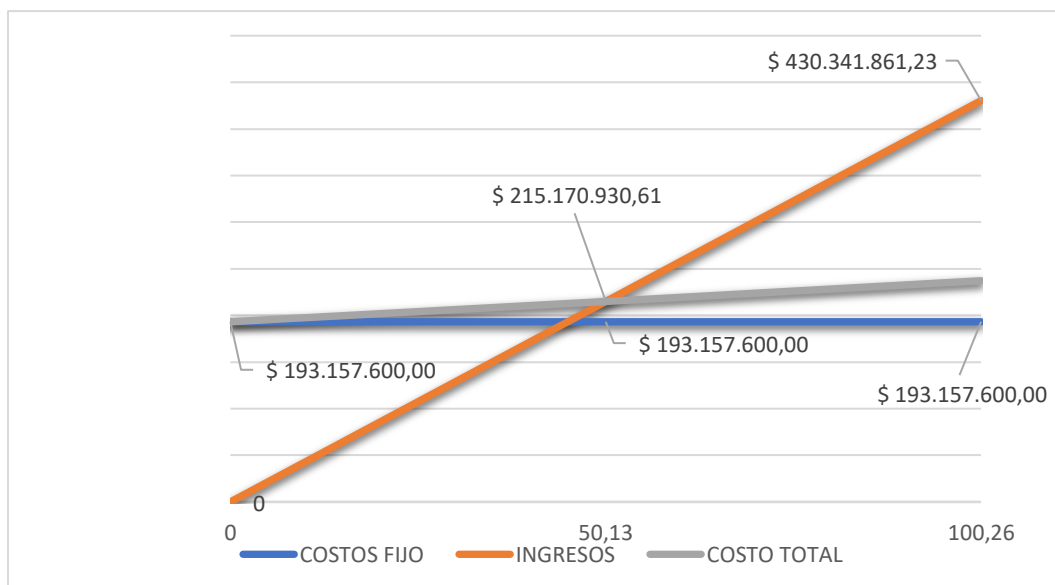
*Nota: La tabla 7 incluye la proyección de ventas, costos y utilidades tanto bruta como neta en pesos colombianos durante los primeros cinco años de la empresa BUSINESS SUPPORT.*

*Elaboración propia.*

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

De acuerdo al análisis de prefactibilidad del proyecto se considera viable, ya que genera una tasa Interna de retorno de 30,74%, un VPN de \$14'093.466, un periodo de recuperación de la inversión realmente corto (4,25 años) y un punto de equilibrio cuando los ingresos operacionales lleguen a los \$218'367.876.67

**Figura 3. Proyección de ventas Vs costos y punto de equilibrio**



*En la figura 3 podemos observar los ingresos operacionales, los costos fijos y los costos totales. Se observa también gráficamente el punto de equilibrio del proyecto. Tomado de la*

*herramienta simulador financiero elaborado por el profesor Mauricio reyes Giraldo, Magister Universidad EAN, a partir de datos propios del proyecto.*

#### **4.12. Equipo de trabajo**

En este tipo de empresas, el talento humano es fundamental ya que se requiere personal altamente capacitado, especializado y preferiblemente con experiencia para afrontar los retos del trabajo de consultoría. Para la empresa se ha determinado que un equipo conformado por cuatro personas está bien para iniciar, y que su perfil debe ser multidisciplinario para poder abarcar todos los proyectos que se pretende atender.

- Gerente: Es la persona que planifica, organiza, dirige, controla, coordina, analiza, calcula y conduce el trabajo de la empresa y las actividades de la empresa. Además, tiene funciones administrativas de contratar al personal idóneo. Debe tener amplio conocimiento en diferentes áreas como financiera, administrativa contable, marketing, ventas y cultura digital. Debe poseer un alto perfil comercial y de dirección.

- Ingeniero API: Es el profesional e ingeniería de sistemas, encargado de desarrollar, diseñar y realizar mantenimiento de sistemas de software. Debe hacer evaluaciones y pruebas de nuevos programas de software, garantizar la optimización del software para velocidad y escalabilidad, escribiendo y probando los códigos necesarios y de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

- Profesional en Ciberseguridad: Es una persona con muy buenos conocimientos en sistemas informáticos (software y hardware), redes de computación, servidores, amenazas cibernéticas (ciberataques, programas maliciosos e ingeniería social), análisis de riesgos, mecanismos de seguridad, políticas de seguridad, computación en la nube, entre otros.

- Administrador de empresas con énfasis en finanzas: Es un profesional con amplios conocimientos administrativos y financieros. Será la persona encargada de liderar temas como gestión y proyección empresarial.

En resumen, la empresa puede iniciar actividades con estos cuatro profesionales, quienes, por supuesto deben estar atentos a trabajar coordinadamente, pues muchos proyectos de consultoría engranan varias áreas de una empresa y la idea es atender integralmente a los clientes. En caso de que algún cliente requiera la implementación de algún software, equipo o herramienta, la empresa realizará un proceso de contratación por prestación de servicios a los profesionales necesarios e idóneos para tal fin.

## **5. ANALISIS DEL SECTOR**

De acuerdo al último informe denominado Directorio Estadístico de Empresas y Sector Público efectuado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE en Colombia para el año 2021, las empresas de actividades profesionales, científicas, técnicas, servicios administrativos y de apoyo crecieron en un 10,2% respecto al año 2020 y ocupan un 31,7% de participación en el total nacional (DANE , 2022), demostrando una participación muy importante en el PIB nacional contribuyendo positivamente a la generación de valor para la economía del país. A nivel local, más específicamente en Bogotá y Cundinamarca, La Cámara de Comercio de Bogotá informa que para el año 2022 la cifra del número de empresas activas fue de 498.705, tan solo 0,3% menos frente a 2019 (prepandemia) y 6,3% más frente a 2021. Del total de empresas activas 93,7% son microempresas, 4,5% pequeñas; 1,2% medianas y 0,6% grandes. Bogotá y Cundinamarca demuestran tener una alta participación en el sector servicios, ya que el 54,3% se ubican en este sector, mientras que 31,9% pertenecen al sector comercio y 13,8% a industria (La República, 2023). Para el sector servicios existen las siguientes especialidades: firmas de Abogados y Jurídicos (48%), Consultores Generales (12%), Contabilidad, Tributación y Revisoría Fiscal (10%), Sistemas de información y Comunicación (10%). Son muy pocas y por ende no hay datos exactos del número de firmas consultoras en ciberseguridad y transformación digital.

El sector económico al cual pertenece la actual propuesta de investigación es el sector terciario o de servicios.

### 5.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL se elabora a partir de la información del entorno e información macro de la empresa. Se hace un breve análisis de factores políticos, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal que puedan afectar positiva o negativamente el proyecto.

**Tabla 8. Análisis PESTEL**

	<b>Factor</b>	<b>Detalle</b>	<b>Plazo</b>	<b>Impacto</b>
<b>Político</b>	Nuevo escenario político, por cambio de gobierno.	El país vive un momento de polarización política, lo cual genera mucha sensación de incertidumbre.	Corto	Negativo
	Reformas a la salud, laboral y tributaria.	El nuevo gobierno está impulsando reformas que buscan optimizar el uso de los recursos públicos y enfocarlos en programas sociales.	Corto	Positivo
	Conflicto Interno	Se espera que haya negociaciones con grupos armados alzados en armas. Esto traería mayor seguridad e inversión.	Largo	Positivo
<b>Económico</b>	Tasa de cambio USD	La devaluación de nuestra moneda frente al dólar ha aumentado el precio de algunos productos, especialmente los importados.	Corto	Negativo

	Aumento de la tasa de interés	Debido al aumento de la tasa de interés debido a los ajustes hechos por Banco República, los costos de financiación son cada vez mayores.	Corto	Negativo
	Inflación	El alza generalizada de precios que ha visto el país desde el año 2022 hace que los precios de productos generales suban afectando el consumo en general, y las inversiones en nuevos proyectos. Se espera que ya para el año 2023 en adelante la inflación se modere un poco, pues para el año 2022 cerró en 13,12%. <sup>a</sup>	Corto	Negativo
<b>Socio cultural</b>	Nivel de educación	Las pymes en nuestro país generalmente son dirigidas por empresarios nuevos, que usualmente tienen acceso limitado a capacitación básica e información.	Corto	Positivo
	Informalidad	Existe un alto número de empresas informales en la Localidad de suba y en Bogotá. Esto hace que las cifras, datos y estadísticas puedan variar y por ende	Corto	Negativo

---

los resultados de los  
análisis.

	Imbricación	Existe un alto nivel de participación de la familia en las empresas, especialmente las microempresas. Esto puede conllevar a que las decisiones empresariales no sean usualmente tomadas con criterio profesional, sino con preferencias o necesidades personales.	Corto	Indiferente
	Religión	Observamos que este no es un impedimento para nuestro proyecto, ya que Colombia es un país con libertad de cultos, (Laico).	Corto	Indiferente
<b>Tecnológico</b>	Marketing digital y redes sociales	Es una muy buena oportunidad para dar a conocer nuestra nueva oferta e implementar en nuestros clientes estrategias digitales.	Mediano	Positivo

---

Ecológico	Nuevas formas de ciberdelincuencia.	Cada vez los delincuentes buscan nuevas formas de acceder a dinero de manera ilícita, y ante el auge del e-commerce y las transacciones digitales, se hace necesario que las empresas tengan políticas, sistemas y herramientas para minimizar los ciberataques.	Corto	Positivo
	Uso de big data y machine learning	Nuevas tecnologías nos permitirán acceder a más clientes, conociendo sus necesidades y hábitos de consumo.	Corto	Positivo
	Políticas ambientales.	Las empresas deben cumplir requerimientos, políticas y tendencia en cuanto a eficiencia energética, uso de agua e impacto ambiental.	Mediano	Indiferente
	Riesgos naturales	En Colombia por su variedad geográfica y diversidad climática es sensible a riesgos naturales, como derrumbes e inundaciones principalmente, sin embargo, para nuestro	Mediano	Indiferente

		proyecto no es relevante este factor.		
<b>Legal</b>	Clima	Colombia es un país donde existen todos los pisos térmicos. Nuestro proyecto podría desarrollarse en cualquier ciudad en cualquier clima. Sin embargo la ciudad elegida es Bogotá.	Mediano	Indiferente
	Regulación normativa.	El decreto 95 de junio 5 de 2019 enmarca el tamaño de las MiPymes en Colombia. Este es nuestro marco de referencia. <sup>b</sup>	Corto	Positivo
	Leyes de protección al consumidor	La Ley 1480 de 2011 fue expedida por el gobierno nacional, estableciendo el Estatuto del Consumidor, con el objeto de proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores. Nuestro proyecto debe cumplir rigurosamente esta normatividad. <sup>c</sup>	Mediano	Positivo

Licencias	Nuestra empresa debe cumplir con toda la normatividad, entre las que están, Inscripción en cámara de comercio, inscripción en el RUT, matrícula mercantil. Adicionalmente se debe Inscribir el establecimiento en el Registro de Información Tributaria.	Corto	Positivo
Ley de delitos informáticos en Colombia	La Ley 1273 de 2009 creó nuevos tipos penales relacionados con delitos informáticos y la protección de la información y de los datos con penas de prisión de hasta 120 meses y multas de hasta 1500 salarios mínimos legales mensuales vigentes. <sup>d</sup>	Corto	Positivo

*Nota: La tabla 8 incluye el análisis que se hace de los factores políticos, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal que puedan afectar positiva o negativamente a la empresa BUSINESS SUPPORT. <sup>a</sup>(La República, 2023)·<sup>b</sup>(Mincomerio, 2019)·<sup>c</sup>(Función Pública, 2011). <sup>d</sup>(Superintendencia de industria y comercio, 2009)Elaboración propia.*

## 5.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

Michael Porter define 5 fuerzas que influyen y determinan la estrategia competitiva de las empresas. Estas son: amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación del cliente, rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación del proveedor y

amenaza de productos y servicios sustitutos. De acuerdo al siguiente análisis es posible determinar en qué condiciones esta la empresa, y cuáles son las condiciones óptimas para estructurar una estrategia integral que permitirá potencializar las oportunidades y fortalezas existentes para hacer frente a las amenazas y debilidades encontradas.

**Tabla 9. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<b>Poder de negociación de los clientes</b>
<p>El poder de negociación de los proveedores es MEDIO ya que el software office es suministrado por una sola compañía (microsoft). Para los demás requerimientos tecnológicos si existen un gran número de proveedores de tecnología que ponen a disposición diferentes programas y herramientas que permiten realizar el trabajo para consultoría en transformación digital o en ciberseguridad. Esta amplia disposición de proveedores, le permitirá a la empresa tener flexibilidad al momento de seleccionar los mejores proveedores o aquellos que mejor se adapten a las necesidades específicas de cada cliente.</p>	<p>El poder de negociación de los clientes es MEDIO ya que, existen un buen número de empresas de consultoría en análisis financiero. Sin embargo, no se logró identificar empresas de consultoría donde se combina el análisis financiero la transformación digital y la ciberseguridad en una sola empresa. Es muy importante lograr prestar los servicios combinadamente, así de esta manera se logrará una ventaja competitiva frente a empresas que prestan solo un servicio de los que BUSINESS SUPPORT puede prestar.</p>

---

**Amenaza de los nuevos competidores**

---

La amenaza de nuevos competidores es ALTO ya que la inversión inicial y los costos de inicio son relativamente bajos. Los insumos necesarios para la puesta en marcha son fácilmente exequibles, y el activo intelectual cada vez está más a la mano para todos. Sin lugar a dudas, la mejor manera de afrontar esta amenaza es la excelencia en los servicios y productos. El diferenciador debe ser el servicio y la calidad de los servicios ofrecidos, al igual que un adecuado acompañamiento, a postre esto generará un buen nivel reputacional que en este tipo de empresas es clave a la hora de conseguir nuevos clientes y cerrar nuevos negocios.

<b>Rivalidad entre los competidores existentes</b>	<b>Amenaza de productos y servicios sustitutivos</b>
<p>La rivalidad de los competidores es MEDIA. Se considera así, pues en el área de análisis financiero existen compañías que ofrecen los mismos servicios y llevan tiempo en el mercado, sin embargo, en transformación digital y ciberseguridad no existe una oferta número de empresas que presenten el servicio. Tampoco se logra identificar compañías que presten los tres servicios por sí mismas.</p>	<p>La amenaza de productos y servicios sustitutos es MEDIA debido a que existen programas y empresas dedicadas a la consultoría en análisis financiero que pueden sustituir nuestro servicio. En cuanto a transformación digital y ciberseguridad, aún existe una gran desinformación y falta de acompañamiento a las empresas que les permitan acceder a estos servicios. En este punto es donde vemos una gran oportunidad de negocio.</p>

---

*Nota: La tabla 9 incluye el análisis que se hace de las cinco fuerzas que Michael Porter (Porter, 2009) plantea para que la empresa BUSINESS SUPPORT pueda plantear y desarrollar una estrategia que les permita tener una ventaja competitiva. Elaboración propia.*

De acuerdo al análisis anterior se puede mencionar que el factor de más alto impacto para el negocio planteado es la amenaza de nuevos competidores. Las otras cuatro fuerzas están en nivel medio, por lo cual la estrategia de la empresa debe enfocarse en blindarse de la mejor forma posible frente a posibles nuevos actores en el mercado sin descuidar el poder de negociación de los clientes y proveedores, desarrollando servicios de calidad que le hagan

frente a los productos y servicio sustitutos creando una excelente relación con los clientes, lo cual generará en factores decisivos de compra y recomendación como la confianza, la cercanía, la confidencialidad y la oportuna prestación de servicios.

### **5.3. Análisis de oportunidades y amenazas**

De acuerdo a los procesos y herramientas de análisis desarrollados anteriormente se lograron identificar las siguientes oportunidades para el sector en el cual desarrollará sus actividades la empresa BUSINESS SUPPORT:

- Existe en el mercado una oferta amplia de proveedores para el suministro tecnológico, lo cual permite hacer un buen análisis de precios para determinar los mejores y más favorables proveedores en cuanto a precio, calidad y disponibilidad.

- Hay un buen número de empresas nuevas y existentes que carecen una adecuada política de ciberseguridad y de implementación de programas de transformación digital, lo cual favorece el ofrecimiento de estos servicios y el potencial crecimiento de la empresa.

- En el sector no se identifican empresas de consultoría que combinen los tres servicios que se tiene planteado ofrecer, lo cual da una ventaja competitiva a la empresa BUSINESS SUPPORT.

En cuanto a las amenazas del sector, se identifican las más significativas para la empresa a continuación:

- En el mercado actual existe una amplia oferta de empresas de consultoría en diagnostico financiero.

- Los clientes pueden crear sus áreas de ciberseguridad y hacer obsoleto el servicio de mantenimiento, el cual plantea acompañar a los clientes una vez sea intervenido la empresa.

- Dia a día hay una evolución de los sistemas, la tecnología y por ende los ciberataques. Esto hace que los consultores deban estar altamente capacitados y actualizados,

lo cual puede generar sobrecostos por capacitación o especialización del profesional o profesionales que atienden a los clientes e intervienen a las empresas.

- Los costos de implementación y de creación de potenciales competidores son relativamente bajos.

#### **5.4. Conclusiones sobre la viabilidad del negocio**

El proceso de análisis del sector desarrollado anteriormente ha permitido evidenciar un resultado positivo con posibilidades de ingreso para la empresa de consultorías en el mercado al existir pocas barreras de entrada; sin embargo, la empresa debe fortalecer su estrategia corporativa para hacer frente a las amenazas del entorno. El entorno social y económico actual crean un estado general de incertidumbre, pero cabe resaltar el buen número de empresas creadas el año anterior y la apuesta de muchos empresarios por mantener vigentes las compañías actuales. Sin desconocer que los últimos tres años han sido años bastantes duros para la economía, los indicadores actuales y proyectados en los próximos años son alentadores, por ejemplo, una inflación más controlada, una TRM más estable y tasas de desempleo a la baja hacen pensar en una buena dinámica económica en el mediano plazo.

### **6. VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La investigación de mercado para la empresa BUSINESS SUPPORT permite identificar y analizar los diferentes aspectos relacionados con la segmentación y tamaño del mercado potencial. La aplicación del instrumento de medición busca identificar el grado de aceptación de los potenciales clientes a las características y especificaciones de los servicios ofrecidos, la validación del servicio y la demanda potencial para el desarrollo de el plan de negocio.

## **6.1. Análisis del cliente frente a la propuesta de valor**

### **6.1.1. Perfil del cliente**

#### **Segmentación demográfica**

La empresa de consultoría BUSINESS SUPPORT atenderá empresas clasificadas como micro pymes, de acuerdo al marco normativo del decreto 957 de 05 junio de 2019 (Mincomerio, 2019). El son micro pymes de todos los sectores económicos, que no tengan ventas superiores a \$1.898.742.828,00, es decir 44.769 UVT (valor UVT para el año 2023 es de \$42.412.00). De acuerdo a esta segmentación existen 49.653 en la localidad de Suba en Bogotá que cumplen estas condiciones (Alcaldía de Bogotá, 2023).

#### **Segmentación geográfica**

BUSINESS SUPPORT atenderá clientes ubicados en la Localidad de suba en Bogotá (Colombia) que se encuentra ubicada en el extremo noroccidental de la ciudad y limita por el norte con el municipio de Chía, por el sur con la localidad de Engativá, por el Oriente con la localidad de Usaquén y por el occidente con el municipio de Cota.

### **6.1.2. Justificación**

De acuerdo con un análisis publicado por Confecámaras, en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Ocde), más de la mitad de las empresas nuevas fracasan en sus primeros cinco años de vida. Solo en el primer año, desaparecen entre 20% y 30% de ellas, desde entonces, el índice aumenta 10% cada año (CONFECAMARAS, 2017). Muchas de estas empresas fracasan por una incipiente gestión financiera o planeación estratégica.

En cuanto a transformación digital, hay grandes oportunidades en Colombia. De acuerdo a diferentes estudios como el que realizó recientemente Think Digital Report 2022 (El Think Digital Report analiza la visión de las empresas respecto a la transformación digital en 6 áreas de trabajo: entorno competitivo, modelos de negocio, tecnologías digitales, metodología,

cultura y talento digital) (Think digital summit, 2023), 4 de cada 5 empresas colombianas están en algún proceso de transformación digital. Si bien Colombia es el país de Latinoamérica más activo por cantidad de organizaciones que están en ese proceso, en dicho análisis se identifica que hay un buen número (58%) de empresas que afirma que su cultura empresarial actual no le ha permitido hacer la tarea en ese frente. Pese a esto, un 83% de las empresas colombianas planea iniciar su transformación digital durante el próximo año (Think digital summit, 2023).

Por otra parte, de acuerdo al estudio anual de ciberseguridad 2022-2023 efectuado por la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones, iniciando 2023 el 50% de las personas y empresas aseguraron tener miedo al fraude a la hora de realizar transacciones online, un 44.4% afirmó temer a la hora de registrar los datos personales y corporativos en sitios web y el 41.7% se muestra desconfiado frente los medios o canales de ventas en línea (Cámara Colombiana de Infotmatica y Telecomunicaciones, 2023).

Este mismo estudio, revela que, durante el año 2022, las denuncias en Colombia por cibercrimitos crecieron un 26%, decir cada 8 minutos se instauró una nueva denuncia, siendo el hurto por medios informáticos el delito con mayor número de denuncias.

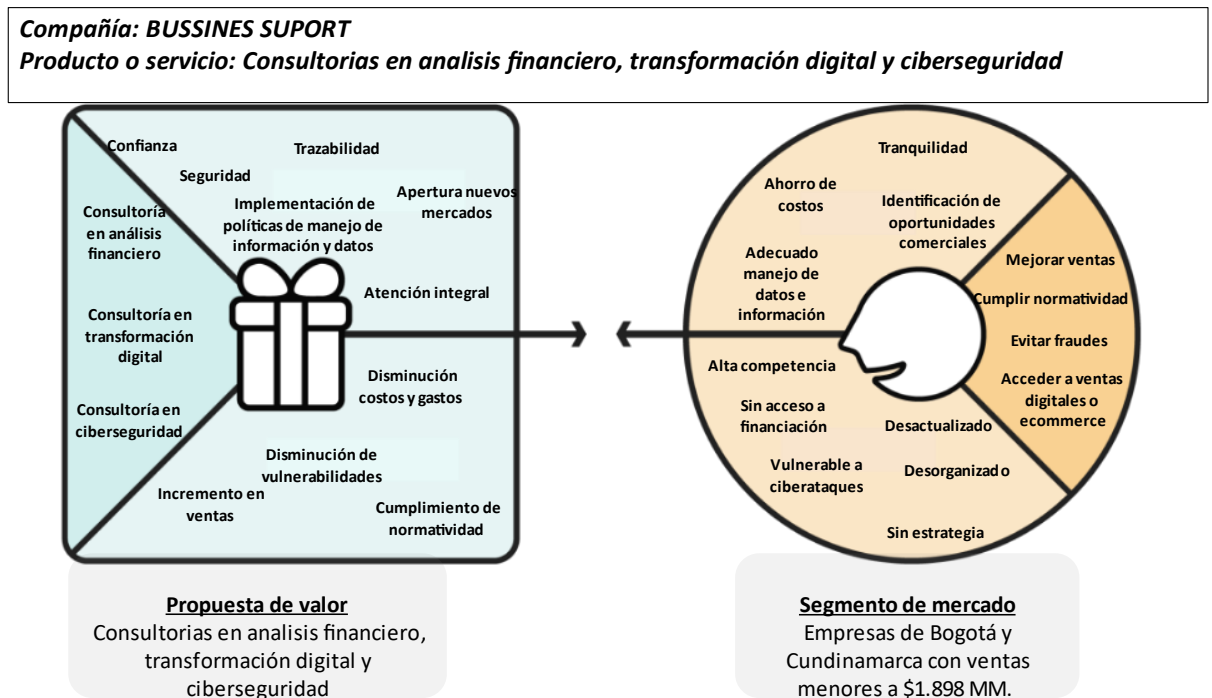
### **6.1.3. Tamaño del mercado.**

Para determinar el tamaño total del mercado se deben tener en cuenta la segmentación demográfica y la segmentación geográfica. En la primera se determinó de acuerdo al tamaño de las empresas objetivo, y la segunda a la ubicación de estas empresas en un marco de referencia geográfico específico.

De acuerdo a esta segmentación existen 49.653 clientes potenciales en la localidad de suba en Bogotá (Colombia) que cumplen ambas condiciones.

### 6.1.4. Necesidades y oportunidades del cliente (customer Jobs)

Figura 4. Lienzo propuesto de valor



Nota: En la figura 4 se observa el lienzo propuesto de valor de la BUSINESS SUPPORT y la alineación de las necesidades de un conjunto de usuarios con las características de los productos y servicios que vamos a ofrecerle. Elaboración propia.

De acuerdo al lienzo diseñado y desarrollado anteriormente, la propuesta de valor para los tres servicios propuestos es la siguiente:

- **Consultoría y diagnostico financiero:**

Los clientes requieren conocer el estado actual de su salud financiera, las posibilidades de ahorro en costos y gastos y la posibilidad de acceder a fuentes de financiación si así lo requieren. Muchas empresas no saben cómo presentar sus estados financieros a posibles inversionistas, accionistas o entidades financieras. Este servicio consiste en realizar un análisis financiero de sus cifras e indicadores con el fin de identificar problemas y oportunidades, presentando soluciones a las mismas e implementándolas en la empresa. Se busca optimizar los recursos financieros, orientándolos adecuadamente, maximizar el valor de la empresa y

recuperar lo más pronto posible la inversión de acuerdo a las metas propuestas por el empresario.

- **Transformación digital:**

Las empresas quieren incrementar sus ventas, acceder a canales digitales de comercialización, acceder a bases de datos y a plataformas online para ofrecer sus productos y servicios y acceder a nuevos clientes y mercados. El desconocimiento o falta de implementación digital pone una barrera a estas actividades. BUSINESS SUPPORT plantea realizar consultoría y asesoría a los clientes, en búsqueda de lograr la integración de tecnología digital en toda la organización, cambiando la forma en que desarrolla su operación brindando valor a sus clientes y una ventaja competitiva a la empresa. Este proceso supone un cambio cultural en todas las áreas y todos los niveles organizacionales de la empresa.

- **Ciberseguridad:**

Una gran parte de las pequeñas empresas no tienen implementadas políticas, lineamientos ni herramientas que les permitan blindarse de ciberataques. Son muy vulnerables a fraudes, y por ello pierden oportunidades importantes, como ventas online, crecimiento en nuevos mercados, alianzas estratégicas, adecuado manejo de datos entre otros. Con la consultoría en ciberseguridad se busca identificar, definir, desarrollar e implementar actividades y herramientas, que aseguren la continuidad del negocio, el adecuado manejo de la información, de los datos y los sistemas iniciando con el establecimiento de los tres requerimientos fundamentales de la seguridad de la información los cuales son confidencialidad, integridad y disponibilidad.

## **6.2. Estudio piloto de mercado**

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

El estudio de mercado que se aplica para este plan de negocios, permitirá identificar y analizar diferentes aspectos relacionados con las tendencias, segmentación y tamaño del

mercado potencial. La aplicación del instrumento de medición busca identificar la necesidad, el conocimiento y el grado de aceptación que los clientes tienen para los servicios ofrecidos, validando la demanda potencial para el desarrollo de el plan de negocio. Las anteriores variables fueron aplicadas para el segmento micro pyme, de la localidad de Suba en la ciudad de Bogotá, en donde este plan de negocio se concentrará en la descripción del estudio piloto.

### **6.2.2. Tendencias del mercado.**

En Colombia desde el año 2012, cuando se regula la adopción de las normas internacionales de información financiera NIIF, las empresas han venido paulatinamente cambiando su contabilidad tradicional a esta norma internacional. Con este estándar se pretende que la información financiera sea más organizada, clara, sencilla y poco manipulable. De esta forma el ejercicio financiero ha tenido un mayor auge, pues también aumentó la capacitación y la educación en este ramo. Es por ello que las empresas ya consideran tener un departamento financiero, diferente al contable, que se encargan de la gestión financiera y su optimización en aras de alcanzar los mejores resultados con el uso eficiente de los diferentes recursos de la empresa. A consecuencia de esto, el número de empresas de consultoría en gestión y análisis financiero también ha aumentado en los últimos años en el país. De acuerdo a la gran encuesta del empresariado de Bogotá y Región elaborada por el Centro Nacional de Consultoría efectuada en diciembre de 2022 (El tiempo.com, 2022), el aumento es del 7% respecto al año 2021, mostrando una tendencia incremental.

La fuerte dinámica comercial digital que se incrementó luego de la pandemia derivada por el COVID trajo retos y oportunidades a las empresas en general. Los altos tiempos en desplazamiento y el mayor acceso a internet, ha provocado que los compradores prefieran cada vez más las compras digitales. De acuerdo a la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) el comercio electrónico cerró el año 2022 con un incremento anual del 38,4%, llegando a la nada despreciable suma de los 55,2 billones de pesos en ventas online y

los 332,4 millones de transacciones digitales, representando un incremento de 22,1% comparado con 2021 (La Nota Economica, 2023). Esto demuestra que cada vez los consumidores colombianos le apuestan a la comercialización vía digital. Las empresas no pueden quedarse atrás de esta tendencia. La transformación digital más que un lujo es una necesidad. Diversas industrias desde bancos hasta almacenes, droguerías y otros servicios cada vez son más consultados por internet. Las empresas que quieran ser competitivas, estar a la vanguardia y ser sostenibles en el tiempo, están llamadas a transformar sus procesos de ventas y manera de llegar a los clientes que cada vez son más digitales.

Debido a esta digitalización el número de transacciones virtuales ha aumentado, al mismo tiempo que el número fraudes por esta vía. De acuerdo a datos recolectados y publicados en el informe 'Balance de cibercriminalidad' dispuesto en el CAI virtual del Centro Cibernético de la Policía, del 01 de enero al 20 de mayo de 2023 se han presentado 9.753 hurtos por medios informáticos y semejantes, así como 1.994 suplantaciones de sitios web (CAI VIRTUAL POLICIA NACIONAL, 2023). Frente a estas cifras, las empresas consultoras en ciberseguridad también han encontrado un amplio campo de acción y oportunidad para establecerse en Colombia.

### **6.2.3. Objetivos**

- Recolectar y analizar información de campo del mercado objetivo asociado a los servicios de la empresa BUSINESS SUPPORT.
- Efectuar la validación del mercado objetivo frente al nivel de aceptación de los servicios propuestos ante los posibles consumidores, conociendo también sus reacciones, diferencias o expectativas frente al mismo.

- Identificar las variables de interés para los potenciales clientes y medir cada una de ellas en cuanto posibles intervenciones, mejoras o potencialidades de los servicios a ofrecer.
- Valorar el grado de conocimiento y aceptación, de este tipo de servicios, de los cliente y usuarios finales.

#### **6.2.4. Tamaño de la muestra**

Teniendo en cuenta el mercado objetivo que son 49653 pymes y el tipo de investigación que se usará es el de no probabilístico por conveniencia se establece que la muestra de la población objetivo es de 60 empresas pyme, ubicadas en la localidad de Suba en Bogotá.

#### **6.2.5. Diseño de herramientas de investigación**

El tipo de investigación aplicado es una encuesta cuantitativa de 30 preguntas con un estudio muestral el de no probabilístico por conveniencia. Como hipótesis inicial se tiene que las empresas carecen de una adecuada implementación digital, bajo conocimiento en análisis financiero y muy pocas políticas o herramientas que les permitan hacer frente a los ciberataques.

El instrumento de investigación se validó realizando una prueba piloto a 5 personas, empresarios ubicados en la localidad de Usaquén. El resultado de esta validación fue positivo, no se identificaron fallas en el software y las preguntas fueron comprendidas al igual que las respuestas múltiples disponible. De igual manera se validó la encuesta con el docente, señor Director del presente trabajo quien dio su VoBo para continuar con la aplicación de la misma.

El desarrollo de esta investigación incluye un estudio muestral, desarrollo de preguntas para las variables de mercado, validación de las preguntas y por último la ejecución de la encuesta. El segmento de mercado encuestado está representado por representantes legales, socios y accionistas de empresas pymes de la localidad de Suba en la ciudad de Bogotá y, cuyas ventas no superan los \$1.898MM para el año 2022, es decir micro pymes. Para la

ejecución de la encuesta se hace uso de la herramienta Forms de Google donde se presenta un cuestionario de 30 preguntas, para 60 encuestados. Para recolectar información de campo y validar el mercado de los servicios de BUSINESS SUPPORT se decide realizar una encuesta que permite conocer las reacciones de los clientes.

El propósito de esta encuesta es lograr identificar el conocimiento y la necesidad que los empresarios tienen en cuanto a consultorías en los campos de análisis financiero, transformación digital y ciberseguridad, al igual que la importancia que éstos puedan tener en sus negocios. También conocer el precio que estiman conveniente para la prestación de estos servicios, la utilidad y beneficio de la propuesta de valor y la intención de compra en corto, mediano y largo plazo. El Instrumento de medición se incluye al final del documento como anexo.

#### **6.2.6. Resultados de la encuesta**

La encuesta fue realizada a representante legales, socios y propietarios de negocios y empresas ubicadas en la localidad de Suba, ciudad de Bogotá Colombia. Se obtuvieron 60 encuestas, realizadas por medio de encuesta personal directamente en sus negocios. El tipo de encuesta es descriptiva, en persona, transversal y de respuestas cerradas.

El cuestionario tiene diferentes secciones, siendo las últimas secciones las que miden las variables de la investigación del mercado así: segmentación, tecnología, seguridad de la información y las variables de las consultorías objeto de la investigación

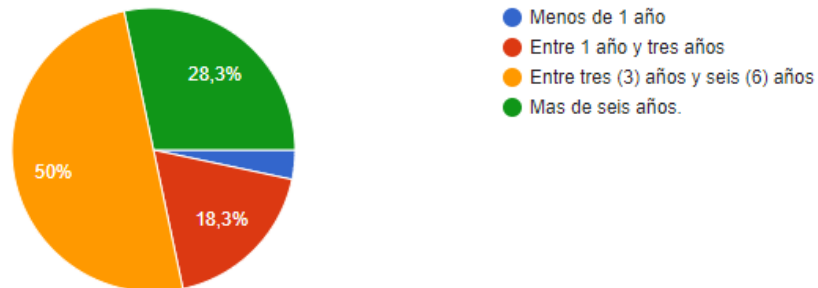
A continuación, se muestran los resultados de la encuesta realizada, con su respectivo análisis y conclusiones más relevantes para el objeto de estudio.

**Figura 5. Instrumento de medición pregunta # 1**

1. ¿Hace cuánto tiempo fue creada su empresa?



60 respuestas



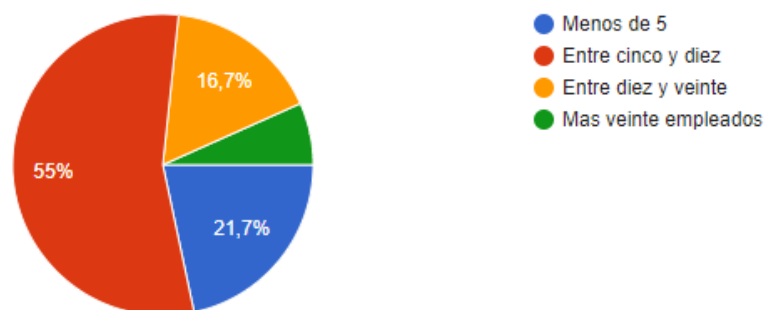
*Nota: En la figura 5 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 1 de la encuesta. Elaboración propia.*

En esta primera pregunta podemos determinar que la mayoría de empresas encuestadas tiene una fecha de creación entre 3 y seis años. Muy pocas (2) tiene menos de 1 año de creación, un 18% (11 encuestados) entre 1 año y 3 años y un 28% (17 encuestados) tienen más de seis años de creación. Podemos decir entonces que la gran mayoría de las empresas han sido creadas entre 2017 y el año 2000.

**Figura 6. Instrumento de medición pregunta # 2**

2. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

60 respuestas



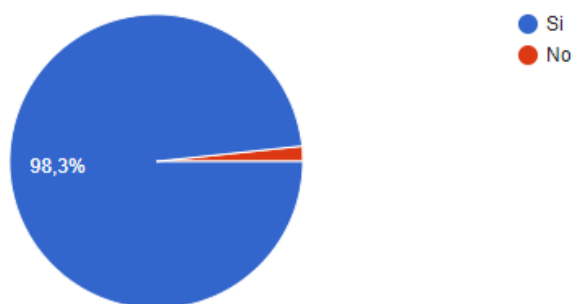
*Nota: En la figura 6 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 2 de la encuesta. Elaboración propia.*

En la pregunta # 2 pretendemos conocer el número de empleados de las empresas encuestadas. Los resultados arrojan demuestran que el 55% (33 encuestados) tienen entre cinco y diez empleados, un 21% menos de 5 empleados, un 16% entre diez y veinte y sólo un 6,7% tiene más de veinte empleados, demostrando que el segmento de empresas seleccionado en su gran mayoría no tiene más de veinte empleados y que la gran mayoría emplea entre cinco y 10 personas directas en sus labores.

### **Figura 7. Instrumento de medición pregunta # 3**

3. ¿Su empresa está debida formalizada?

60 respuestas



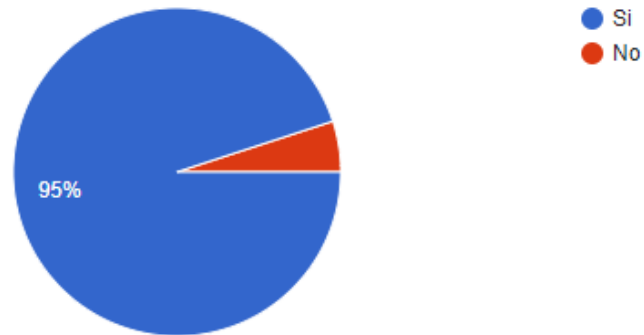
*Nota: En la figura 7 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 3 de la encuesta. Elaboración propia.*

En la pregunta # 3 podemos observar que de las 60 empresas encuestadas tan sólo una manifestó no estar debidamente formalizada. Empresa formalizada se entiende por una empresa que está inscrita en cámara de comercio, que hizo su inscripción en el registro único tributario, que ha creado estatutos de constitución, que tiene un tipo de sociedad debidamente seleccionado y registrado y tiene un nombre establecido.

**Figura 8. Instrumento de medición pregunta # 4**

4. ¿Su empresa está inscrita en cámara de comercio de Bogotá?

60 respuestas



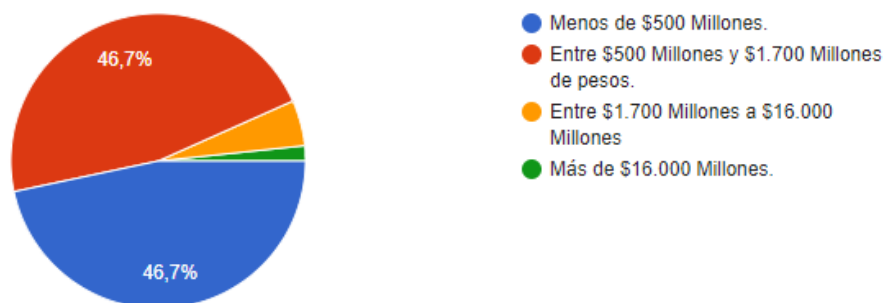
*Nota: En la figura 8 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 4 de la encuesta. Elaboración propia.*

De los 60 encuestados, 57 respondieron que su empresa estaba inscrita en la cámara de comercio de Bogotá. Los otros tres se encontraban inscritos fuera de Bogotá específicamente dos en la Cámara de comercio de Medellín y uno en Ibagué. El sitio de inscripción inicial no obliga a que la operación y desarrollo del negocio se haga en la misma ubicación.

**Figura 9. Instrumento de medición pregunta # 5**

5. ¿Qué nivel de ventas tuvo su empresa en el año 2022?

60 respuestas



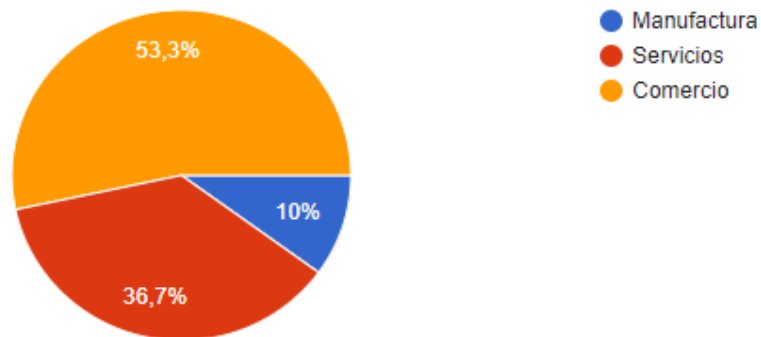
*Nota: En la figura 9 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 5 de la encuesta. Elaboración propia.*

Esta pregunta es muy importante en la investigación pues arroja resultados relevantes para el plan de negocio. Se puede apreciar que un 93% de las empresas encuestadas no tuvieron ventas superiores a los \$1.700MM de pesos en el año 2022, lo cual ubica a la mayoría de empresas en el rango de micro empresas. Solo 3 empresas superaron los 1.700 millones de pesos y sólo una empresa superó los \$16.000 millones en ventas para el año 2022.

**Figura 10. Instrumento de medición pregunta # 6**

6. ¿Qué actividad comercial tiene su empresa?

60 respuestas



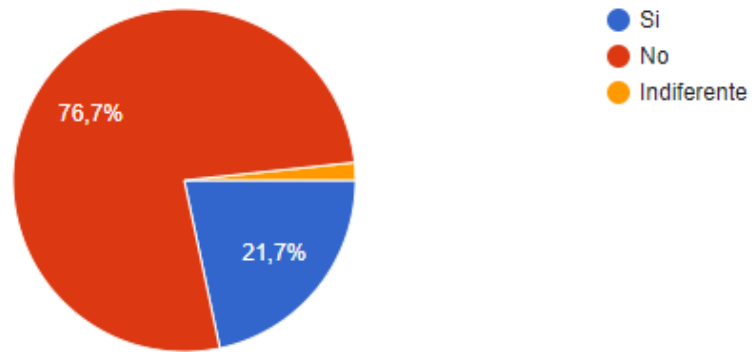
*Nota: En la figura 10 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 6 de la encuesta. Elaboración propia.*

En la pregunta 6 podemos observar que hay una gran proporción de empresas encuestadas (32) con actividad comercial. Un 36% tiene como actividad comercial los servicios y tan solo un 10% pertenecen al sector manufactura. Estos resultados están muy cercanos al estudio para Bogotá denominado boletín dinámica empresarial elaborado por el observatorio de desarrollo económico perteneciente a la secretaria de desarrollo económico de Bogotá (Villamizar, 2023).

**Figura 11. Instrumento de medición pregunta # 7**

7. ¿Se siente conforme con el nivel de ventas de su empresa?

60 respuestas



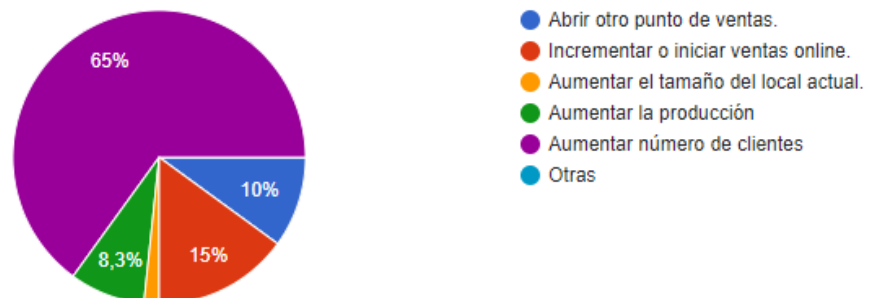
*Nota: En la figura 11 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 7 de la encuesta. Elaboración propia.*

En esta pregunta podemos observar que la gran mayoría de los encuestados no se sienten conforme con los resultados en ventas de sus empresas. Una gran mayoría (76%) no lo está, un 21% si está conforme con sus ventas y solamente un encuestado se mostró indiferente con la pregunta.

**Figura 12. Instrumento de medición pregunta # 8**

8. ¿De las siguientes opciones cuál cree que sería la mejor solución para incrementar ventas en su empresa?

60 respuestas



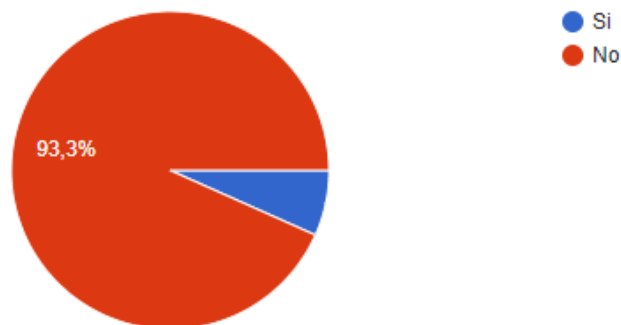
*Nota: En la figura 12 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 8 de la encuesta. Elaboración propia.*

En la pregunta # 8 podemos observar que un 65% cree que la mejor solución para incrementar sus ventas es aumentar su número de clientes, mientras que un 15 % cree que se debe iniciar o aumentar la participación de ventas online. Un 10% considera que abrir un nuevo punto de ventas es la solución y muy pocas empresas consideran que es mejor aumentar la producción o aumentar el tamaño del local comercial actual.

**Figura 13. Instrumento de medición pregunta # 9**

9. ¿Cuenta con tecnología analítica y de inteligencia de negocios?

60 respuestas



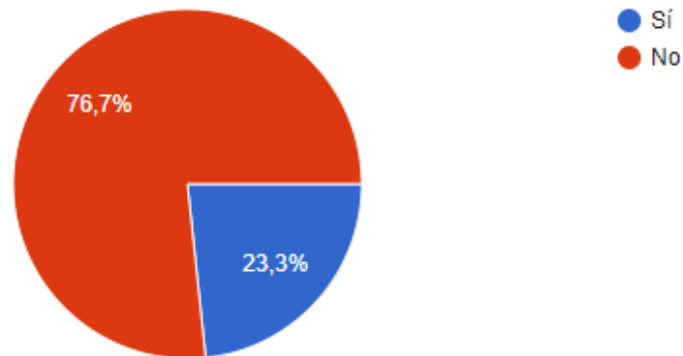
*Nota: En la figura 13 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 9 de la encuesta. Elaboración propia.*

En esta pregunta se pretende saber si las empresas encuestadas tienen algún tipo de tecnología de análisis de datos y de inteligencia de negocios que les permita conocer a sus clientes y el potencial mercado para mejorar sus estrategias de ventas. Tan solo 4 empresas de las 60 encuestadas tiene algún modelo para medir esto. Esto demuestra que las empresas usan en su mayoría la intuición o lo que ellos mismos llaman la experiencia o conocimiento de ventas para definir su estrategia de negocios.

**Figura 14. Instrumento de medición pregunta # 10**

10. ¿Tiene algún proceso o sistema para medir los resultados o gestionar su empresa?

60 respuestas



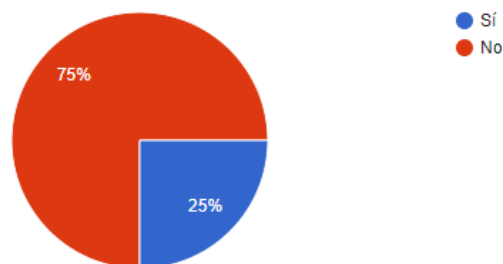
*Nota: En la figura 14 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 10 de la encuesta. Elaboración propia.*

Para la pregunta #10 observamos que 46 encuestados (76%) no tienen algún sistema para medir ni gestionar los resultados de su empresa. Sólo un 23% (14 encuestados) llevan algún registro de sus resultados y los usan para su debida gestión. Normalmente estos datos son registrados en tableros de ventas, ubicados en la oficina del gerente o administrador.

**Figura 15. Instrumento de medición pregunta # 11**

11. ¿Actualmente su empresa tiene contratado algún servicio de consultoría?

60 respuestas



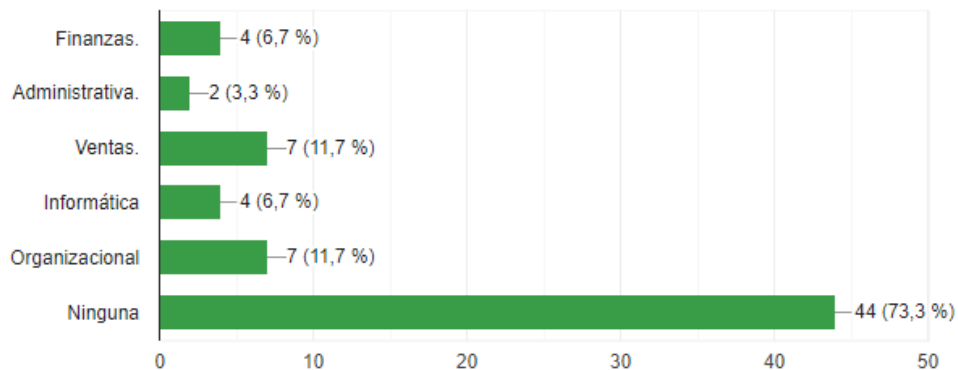
*Nota: En la figura 15 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 11 de la encuesta. Elaboración propia.*

Para la pregunta #11 podemos observar que un 75% de los encuestados no tienen ningún tipo de consultoría contratada. En la siguiente pregunta se describen los tipos de consultoría que las empresas que contestaron afirmativamente tienen contratadas.

**Figura 16. Instrumento de medición pregunta # 12**

12. En caso de que la anterior repuesta fue sí, por favor indique en qué área los están apoyando. (Puede marcar una o varias)

60 respuestas



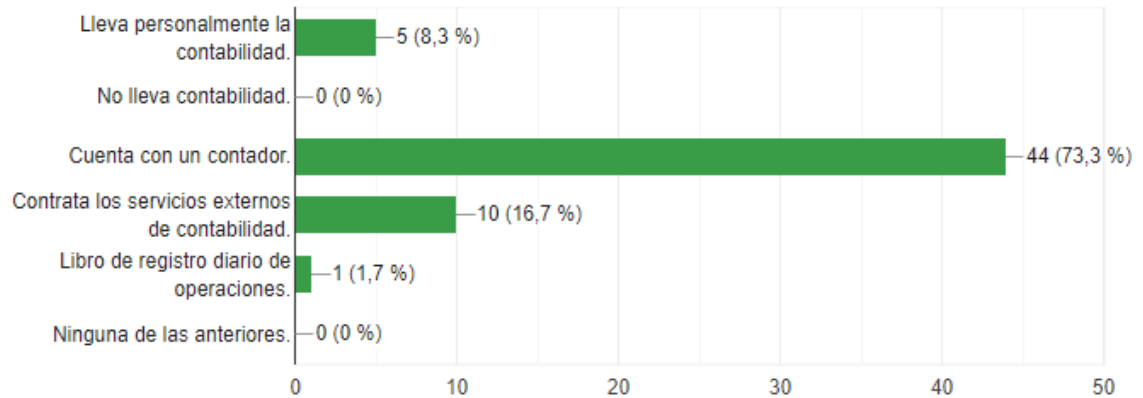
*Nota: En la figura 16 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 12 de la encuesta. Elaboración propia.*

Los resultados de esta pregunta demuestran que 44 (73%) de los 60 encuestados no tienen contratada ninguna consultoría. Un 11% tienen contratada una consultoría en ventas al igual que otro 11% tiene contratada consultoría organizacional. También un 6% tienen algún acompañamiento en finanzas y otro 6% en informática o sistemas. Tan sólo un 3% tiene contratado algún servicio de consultoría administrativa.

**Figura 17. Instrumento de medición pregunta # 13**

13. ¿Cómo lleva la contabilidad de su empresa? (Puede marcar una o varias)

60 respuestas



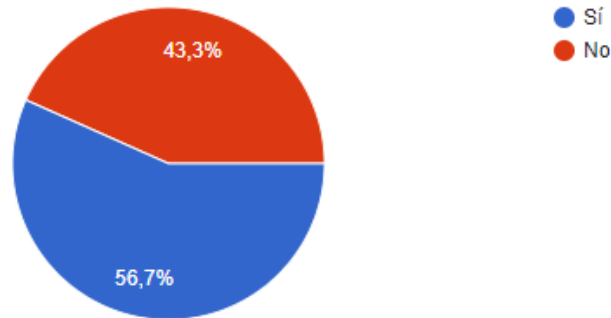
*Nota: En la figura 17 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 13 de la encuesta. Elaboración propia.*

En la pregunta # 13 pretendíamos conocer como llevan los registros contables en las empresas. La gran mayoría, es decir un 73% de los encuestados manifestaron llevar la contabilidad con un contador público. Este contador no pertenece a la nómina directa de la empresa, sino que se contrata por prestación de servicios. Un 16% dice contratar servicios externos de contabilidad, con alguna empresa outsourcing que presta este tipo de servicio. Algunos pocos (5 encuestados) manifiesta llevar personalmente la contabilidad sólo un encuestado dice llevar registro en el libro diario de operaciones.

**Figura 18. Instrumento de medición pregunta # 14**

14. ¿Conoce claramente el estado de las finanzas de su empresa?

60 respuestas



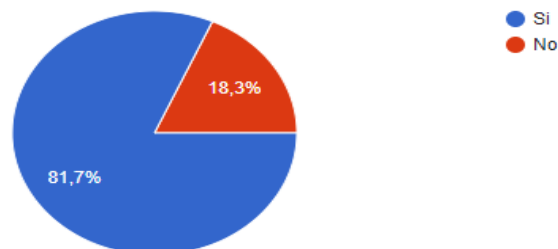
*Nota: En la figura 18 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 14 de la encuesta. Elaboración propia.*

Podemos observar que los resultados de esta pregunta demuestran que más de la mitad de las empresas no conocen realmente el estado de sus finanzas. Quizás conozcan el resultado final, si es positivo, negativo, si hay excedentes o utilidad neta, pero no saben realmente el estado financiero de la compañía, sus indicadores, sus debilidades ni sus oportunidades de mejoramiento.

**Figura 19. Instrumento de medición pregunta # 15**

15. ¿Considera importante contratar un servicio de consultoría en análisis financiero para su empresa?

60 respuestas



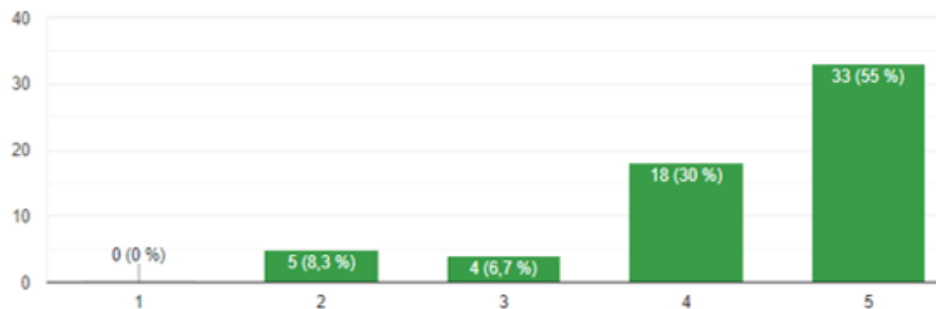
*Nota: En la figura 19 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 15 de la encuesta. Elaboración propia.*

El 81% de las empresas encuestadas considera importante contratar un servicio de consultoría. Esto demuestra que las empresas están conscientes de que un acompañamiento especializado podría servirles

**Figura 20. Instrumento de medición pregunta # 16**

16. Por favor marque el grado de importancia que usted considera es para su empresa el servicio de Consultoría en análisis financiero, donde 5 es muy importante y 1 es nada importante.

60 respuestas



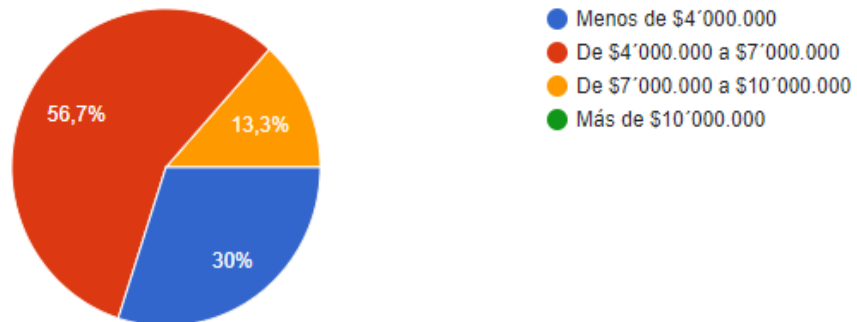
*Nota: En la figura 20 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 16 de la encuesta. Elaboración propia.*

Podemos observar en las respuestas de los encuestados a la pregunta 16 de la encuesta que para la mayor parte (55%) es muy importante el servicio de consultoría en análisis financiero. Para el 15% es importante, para es medianamente 6%, para el 8% poco importante y para ningún encuestado es poco importante. Se puede decir entonces que para todos los encuestados en mayor o menor grado e importante el servicio de consultoría en análisis financiero, pero para una gran mayoría es importante o muy importante este servicio.

**Figura 21. Instrumento de medición pregunta # 17**

17. ¿Qué rango de precio pagaría por una consultoría en análisis financiero?

60 respuestas



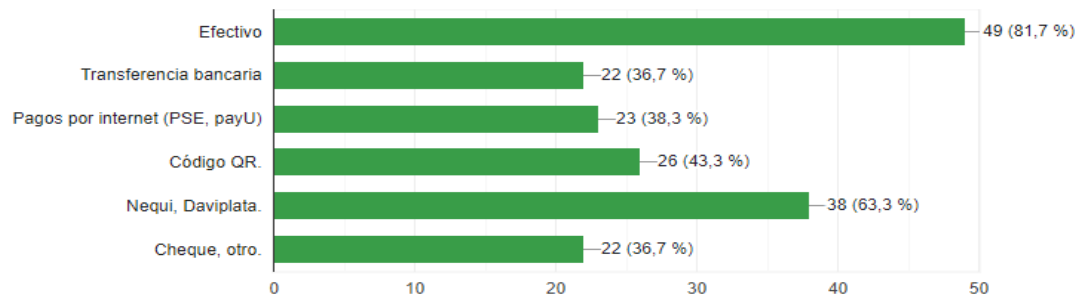
*Nota: En la figura 21 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 17 de la encuesta. Elaboración propia.*

Esta pregunta pretende conocer el precio que las empresas pagarían por un servicio de consultoría en análisis financiero. La mayoría (56%) manifestó que el precio que pagarían estaría ubicado en un rango entre cuatro millones de pesos y siete millones de pesos. Un 30% pagaría por este servicio un valor menos a los cuatro millones de pesos y un 13% pagaría un valor mayor a siete millones, pero menor a diez millones de pesos. De las 60 empresas encuestadas ninguna manifestó que pagaría un valor mayor a los diez millones de pesos.

**Figura 22. Instrumento de medición pregunta # 18**

18. ¿Qué medios de pago recibe en su empresa? (puede marcar una o varias)

60 respuestas



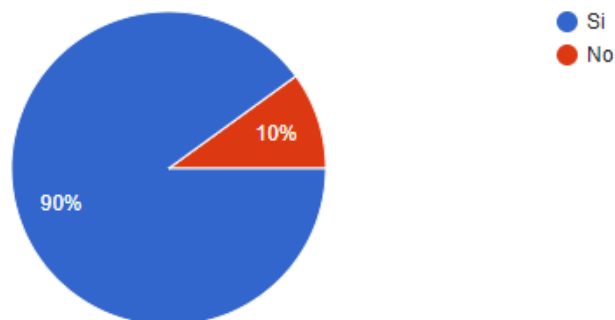
*Nota: En la figura 22 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 18 de la encuesta. Elaboración propia.*

De acuerdo a las repuestas de la pregunta 18, se puede establecer que la mayoría de las empresas reciben pagos en efectivo y por medios como Nequi o Daviplata. En su menor medida reciben pagos por código QR, transferencia bancaria, pagos por internet y por otros medios como cheques. Vemos que la tendencia de recepción de pagos es la tradicional, es decir efectivo, cheques, transferencias. Sin embargo, identificamos que los pagos por internet no son los más usados, habiendo una gran oportunidad en la implementación de este modelo de pagos en las empresas.

**Figura 23. Instrumento de medición pregunta # 19**

19. ¿Conoce el termino ciberseguridad?

60 respuestas



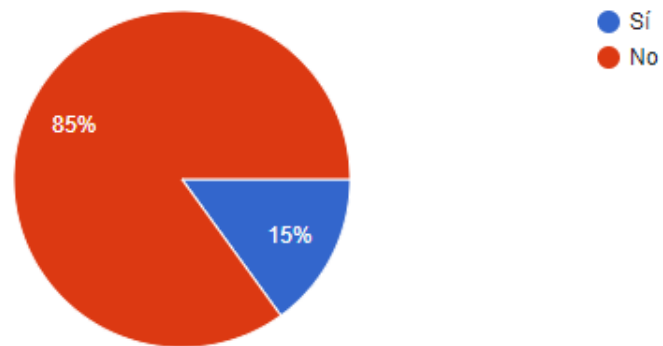
*Nota: En la figura 23 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 19 de la encuesta. Elaboración propia.*

Esta pregunta tiene como finalidad conocer si las empresas conocen el termino ciberseguridad. Tan solo un 10% de las empresas encuestadas no lo conocen, 54 empresas manifiestan conocer el término.

**Figura 24. Instrumento de medición pregunta # 20**

20. ¿Tiene implementado algún proceso para evitar fraude cibernético?

60 respuestas



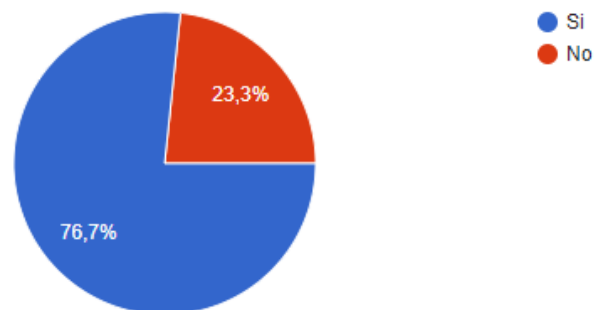
*Nota: En la figura 24 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 20 de la encuesta. Elaboración propia.*

Las respuestas de la pregunta # 20 indican que el 85% de los encuestados, es decir 51 empresas no tienen implementado ningún proceso o herramienta para evitar el fraude cibernético, demostrando alta vulnerabilidad para ataques cibernéticos y fraude electrónicos.

**Figura 25. Instrumento de medición pregunta # 21**

21. ¿Considera necesario tener un sistema de ciberseguridad para su empresa?

60 respuestas



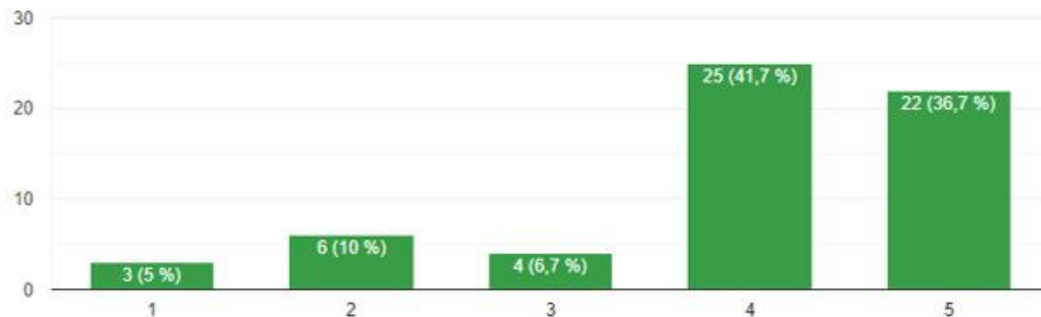
*Nota: En la figura 25 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 21 de la encuesta. Elaboración propia.*

En la pregunta # 21 podemos ver que un 76% de los encuestados consideran necesario tener un sistema de ciberseguridad para la empresa. Un 23% no lo consideran así, generalmente porque no tienen comercio electrónico o no tienen ninguna operación que tenga vulnerabilidades electrónicas. Generalmente esto sucede en las empresas que no manejan mucho los sistemas de información, no tienen plataformas de pago o no poseen portales bancarios activos.

**Figura 26. Instrumento de medición pregunta # 22**

22. Por favor marque el grado de importancia que usted considera es para su empresa el servicio de Consultoría en ciberseguridad, donde 5 es muy importante y 1 es nada importante.

60 respuestas



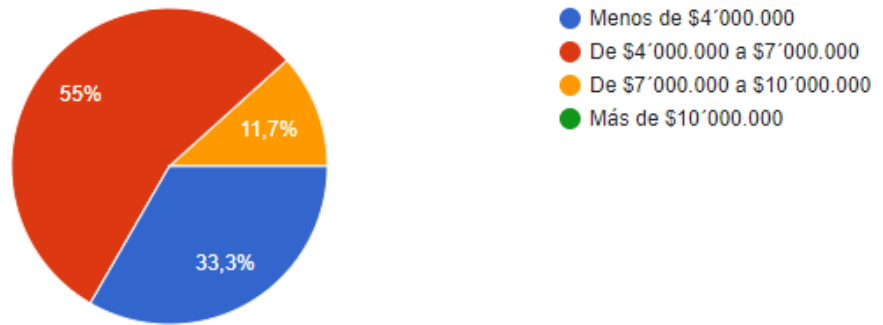
*Nota: En la figura 26 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 22 de la encuesta. Elaboración propia.*

En esta pregunta podemos determinar que las empresas en su mayoría consideran importante y muy importante el servicio de consultoría en ciberseguridad. Algunas otras no lo consideran tan importante y tres empresas consideran nada importante el servicio de consultoría en ciberseguridad. Por ende, en mayor o menor grado 57 de las 60 empresas encuestadas consideran importante este servicio.

**Figura 27. Instrumento de medición pregunta # 23**

23. ¿Qué rango de precio pagaría por una consultoría e implementación en ciberseguridad para su empresa?

60 respuestas



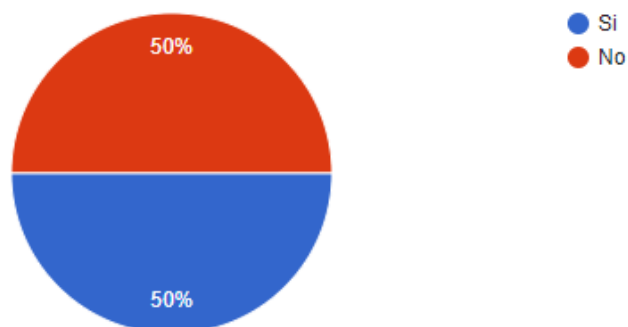
*Nota: En la figura 27 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 23 de la encuesta. Elaboración propia.*

Para la pregunta # 23 podemos determinar que las empresas pagarían por el servicio de consultoría en ciberseguridad un valor comprendido entre cuatro millones de pesos y siete millones de pesos. Un 33% pagaría menos de cuatro millones de pesos, un 11% pagaría un precio entre siete y diez millones de pesos y ninguna pagaría más de diez millones de pesos.

**Figura 28. Instrumento de medición pregunta # 24**

24. ¿Su empresa tiene presencia en redes sociales?

60 respuestas



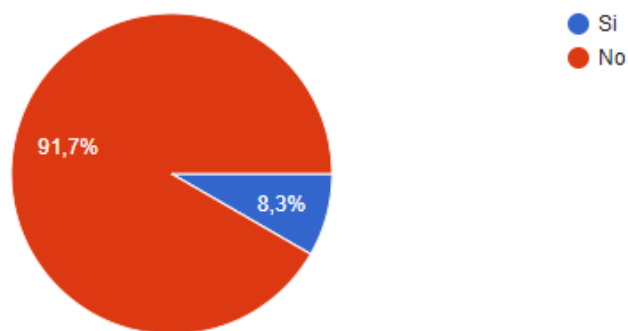
*Nota: En la figura 28 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 24 de la encuesta. Elaboración propia.*

Podemos ver que la pregunta 24 arroja resultados interesantes. El 50% de las empresas encuestadas manifiesta tener presencia en redes sociales. El otro 50% no lo está. Esta es una clara muestra de la tendencia digital de las ventas hoy en día. Con el alto acceso a internet por medio de los dispositivos móviles y celulares, mucho mercado se está moviendo por este medio. Es una manera económica y fácil de promover productos y servicios a la vez que no requiere mucho conocimiento tecnológico por parte de los vendedores.

**Figura 29. Instrumento de medición pregunta # 25**

25. ¿Tiene usted el conocimiento necesario para adoptar una transformación digital en su empresa?

60 respuestas



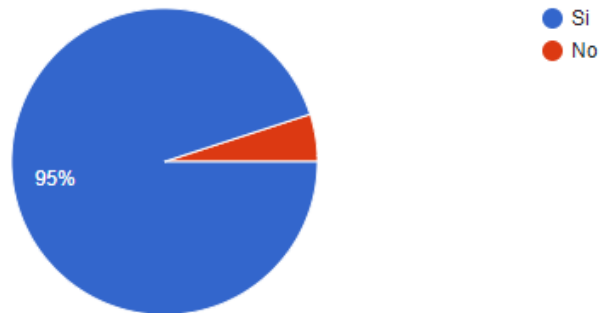
*Nota: En la figura 29 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 25 de la encuesta. Elaboración propia.*

De acuerdo a las respuestas a la pregunta # 25 podemos decir que la gran mayoría de las empresas no tienen el conocimiento necesario para adoptar una transformación digital. Tan sólo 5 encuestados se sienten preparados para desarrollar una transformación digital al interior de sus empresas.

**Figura 30. Instrumento de medición pregunta # 26**

26. ¿Si un servicio de consultoría en transformación digital ayudará a incrementar las ventas de su empresa usted lo contrataría?

60 respuestas



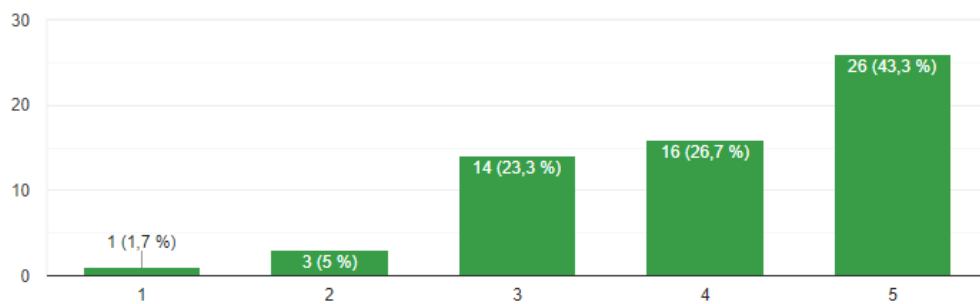
*Nota: En la figura 30 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 26 de la encuesta. Elaboración propia.*

57 de los 60 encuestados contrataría un servicio de consultoría en transformación digital, si este servicio garantizará aumentar las ventas. Esto sigue demostrando que las empresas quieren aumentar sus ventas y están dispuestas a acudir a nuevas estrategias para lograrlo, y entre ellas está la adopción de una transformación digital.

**Figura 31. Instrumento de medición pregunta # 27**

27. Por favor marque el grado de importancia que usted considera es para su empresa el servicio de Consultoría en transformación digital, donde 5 es muy importante y 1 es nada importante.

60 respuestas



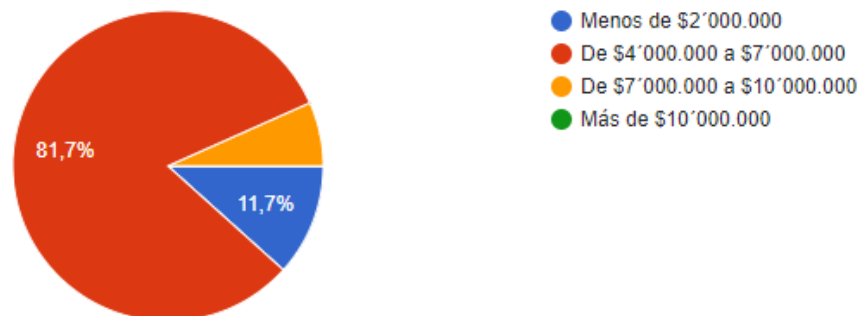
*Nota: En la figura 31 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 27 de la encuesta. Elaboración propia.*

En esta pregunta podemos determinar que las empresas consideran importante la contratación de los servicios de consultoría en transformación digital. Un 43% lo considera muy importante, mientras que un 26% lo considera medianamente importante y el 23% lo considera solo importante. Un solo encuestado no lo considera importante calificándolo como nada importante. Cabe anotar que para esta consultoría son menos los encuestados que la consideran muy importante frente a los otros dos servicios de consultoría indagados.

**Figura 32. Instrumento de medición pregunta # 28**

28. ¿Qué rango de precio pagaría por una consultoría en transformación digital?

60 respuestas



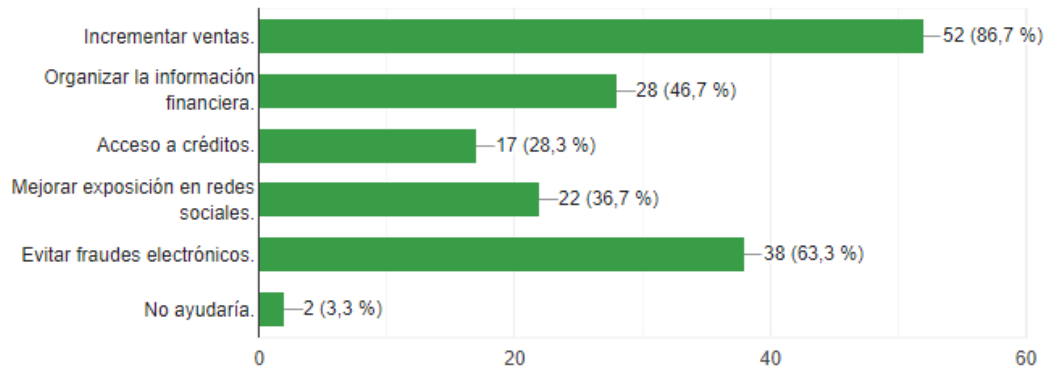
*Nota: En la figura 32 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 28 de la encuesta. Elaboración propia*

Para la pregunta # 28 determinamos que las empresas pagarían por el servicio de consultoría en transformación digital un valor comprendido entre cuatro millones de pesos y siete millones de pesos. Un 11% pagaría menos de dos millones de pesos, un 6% pagaría un precio entre siete y diez millones de pesos y ninguna pagaría más de diez millones de pesos.

**Figura 33. Instrumento de medición pregunta # 29**

29. ¿Cómo cree que le beneficiaría un servicio de consultoría a su empresa?  
(puede marcar una o varias)

60 respuestas



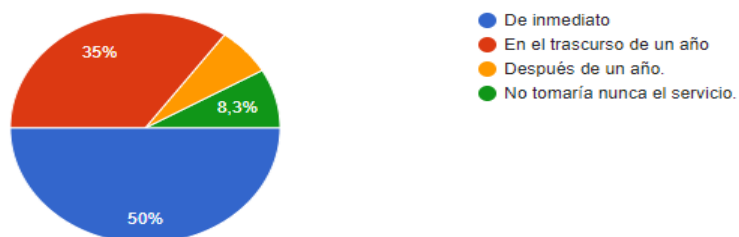
*Nota: En la figura 33 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 29 de la encuesta. Elaboración propia*

Esta pregunta de múltiples respuestas nos demuestra en su mayoría (86%) de las empresas cree que un servicio de consultoría les mejoraría sus ventas, también a un 63% consideran les ayudaría a evitar fraudes electrónicos. Un 46% considera que una consultoría ayudaría a organizar su información financiera, 36% cree que mejoraría la exposición en redes sociales, un 28% estima que un servicio de consultoría les daría acceso a créditos y un 3% considera que no ayudaría en nada.

**Figura 34. Instrumento de medición pregunta # 30**

30. Tomaría un servicio de consultoría en

60 respuestas



*Nota: En la figura 34 se observan los resultados en forma gráfica de la pregunta # 30 de la encuesta. Elaboración propia*

En la pregunta # 30 se puede observar que la mitad de los encuestados contrataría un servicio de consultoría de forma inmediata, un 35% la contrataría en el transcurso de un año, un 6% la tomaría después de un año y un 8% nunca tomaría un servicio de consultoría.

### **6.2.7. Conclusiones encuesta**

Después de realizada la encuesta y organizada, tabulada y graficada la información obtenida podemos concluir en los aspectos más relevantes lo siguiente:

- El 50% de las empresas no tienen más de 6 años de creación.
- La gran mayoría (93%) de las empresas no tienen más de veinte empleados.
- La gran mayoría de las empresas formalizadas se encuentra inscrita en la cámara de comercio de Bogotá así que podemos concluir que las empresas encuestadas se encuentran dentro de los registros y datos obtenidos en cámara de comercio de Bogotá.
- El 92% de las empresas encuestadas pertenecen al tamaño micro pyme ya que no superan los \$1.700MM en ventas para el año 2022.
- La gran mayoría de empresas están en el sector económico de comercio y servicios, demostrando que la localidad no es muy fuerte en manufactura.
- Solamente un 21% de los empresarios se siente conforme con el nivel de ventas alcanzado en sus empresas. Un 77% se siente inconforme y les gustaría aumentar las ventas y considera que una buena forma de hacerlo es aumentando el número de clientes y aumentando o iniciando su modelo ventas online.
- Muy pocos empresarios consideran que para aumentar sus ventas deban aumentar la producción o aumentar la producción.

- Un bajo número de empresas piensan que aumentar el tamaño del local comercial sea la solución, entonces la infraestructura adicional no es la solución.
- Casi ninguna empresa cuenta con un modelo analítico para analizar la información comercial y de clientes, así que no pueden hacer modelos de negocios de acuerdo a su estructura organizacional, de ventas y de oportunidades.
- Las empresas no tienen y no saben cómo gestionar los resultados. Obtienen resultados positivos o negativos, pero no saben cómo interpretarlos, no conocen como potencializar oportunidades ni como eliminar o disminuir debilidades.
- En su gran mayoría las empresas no cuentan con servicios de acompañamiento ni ningún tipo de asesoría o consultoría, pero consideran que este servicio sí les ayudaría a incrementar ventas, a evitar fraudes electrónicos, a organizar su información financiera y mejorar exposición en redes, y estarían dispuestos a tomarlas de forma inmediata (50%) o por lo menos en el transcurso de un año (33%).
- El servicio de mayor aceptación o que se considera más importante es el de análisis financiero, seguido de transformación digital y por último el de ciberseguridad.
- La mayoría de las empresas considera que el precio de estas consultorías debe estar entre los cuatro millones de pesos y siete millones de pesos.
- Aún existe un gran número de empresas que reciben sus pagos en efectivo, casi un 87%. Muy pocas empresas usan los pagos por internet como alternativas de recaudo. Esta es una gran oportunidad identificada pues demuestra el bajo nivel de apropiación digital y por ende baja tasa de implementación de medidas y herramientas en ciberseguridad.

#### **6.2.8. Cálculo de la demanda potencial**

La demanda potencial es el máximo valor de demanda alcanzable para un producto dado una serie de condiciones determinadas previamente, constituyéndose en la probabilidad

de éxito del mismo en un mercado. El cálculo de este valor ayuda a estimar las ventas proyectadas de una la empresa.

Business Support prestará tres servicios de consultoría, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los clientes. De acuerdo a los resultados de la encuesta, a las empresas existentes en la Localidad de Suba en la ciudad de Bogotá y a las estimaciones de mercado los resultados son los siguientes:

**Tabla 10. Demanda potencial**

Nombre del producto o servicio	Posibles clientes	% de posibles compradores	Costo promedio	Demanda potencial total
Consultoría en análisis financiero	49.653,00	81,70%	5.500.000,00	\$ 223.115.755.500,00
Consultoría en transformación digital	49.653,00	76,70%	5.500.000,00	\$ 209.461.180.500,00
consultoría en ciberseguridad	49.653,00	95%	5.500.000,00	\$ 259.436.925.000,00
			Total	\$ 692.013.861.000,00

*Nota: En la tabla 10 se puede observar el cálculo de la demanda potencial para la empresa Business Support. Elaboración propia.*

De acuerdo al mercado actual y a la encuesta realizada, un 81% de las empresas estarían interesadas en contratar los servicios de consultoría en análisis financiero. Un 76,7% estaría interesada en contratar servicios de consultoría en transformación digital y un 95% estaría interesada en contratar servicio de consultoría en ciberseguridad. La gran mayoría de encuestados pone en rango de precios estas consultorías entre cuatro millones y siete millones de pesos. La demanda potencial en cifras nos arroja un valor de \$692.013'861.000,00 la cual es una proyección estimada y no contempla por ahora la capacidad de ejecución ni el esfuerzo de ventas requerido para captar esa participación durante los cinco años proyectados en el presente plan de negocios. De acuerdo a lo anterior se calcula como mercado disponible (SAM)

un valor de \$233.999.982 y un mercado obtenible (SOM) de \$271.124.700 para el segundo año de operaciones.

## **7. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO**

### **7.1. Objetivos de mercadeo**

- Posicionar a la empresa Business Support como empresa líder en el campo de la consultoría en análisis financiero, transformación digital y ciberseguridad para la localidad de Suba en la ciudad de Bogotá.
- Incrementar las ventas en un 10% después del primer año de operaciones.
- Asegurar el crecimiento de la empresa de acuerdo con el mercado actual y sus oportunidades.
- Establecer la mejor manera en la que la empresa pueda lograr una buena participación del mercado.
- Obtener utilidades financieras para la empresa.
- Lograr captar y fidelizar nuevos clientes.
- Establecer el mejor precio de acuerdo al mercado, al cliente y los servicios prestados.
- Identificar la mejor manera para distribuir el servicio propuesto.
- Lograr que las necesidades de los clientes sean satisfechas y que sus expectativas sean alcanzadas.
- Establecer la estrategia de comunicación y promoción para la empresa y los servicios propuestos.

### **7.2. La estrategia de mercadeo**

- Diferenciación a través de un servicio personalizado a los clientes. Esto se logrará prestando servicios con altos estándares de calidad, asesoría y acompañamiento continuo.
- Desarrollar y establecer estrategias de distribución para potencializar las redes de valor identificadas.

- Estructurar un portafolio de servicios donde se puedan integrar los tres servicios de consultoría ofrecidos, para que de esta manera los clientes puedan ver a la empresa Business Support como un aliado estratégico al momento de incrementar sus ventas, proteger sus activos digitales y potencializar sus fortalezas financieras.
- Diseñar los diferentes elementos y estrategias de comunicación en ventas que permitan dar a conocer los servicios de la empresa, como los son la publicidad, los contactos estratégicos, la promoción y el marketing digital entre otros.

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

Para lograr la diferenciación del servicio frente al ofrecido por la competencia, se consideran cuatro niveles de producto, logrando que cada uno tenga mayor valor para el cliente y logrando realizar una adecuada planificación de la oferta de mercado. Estos niveles son los siguientes:

- Servicio básico: Consultoría especializada en análisis financiero, transformación digital y ciberseguridad, aplicada a las necesidades de cada cliente.

- Servicio genérico: Gestión óptima de los datos y la información de los clientes brindando oportunamente los resultados de los estudios y las posibles soluciones, de manera que se atienda la necesidad del cliente.

- Servicio ampliado: Lograr presentar al cliente una sinergia de los tres servicios de consultoría de manera que las empresas intervenidas logren en nosotros una sola solución a sus necesidades de análisis financiero, transformación digital y ciberseguridad, optimizando el tiempo y los recursos.

- Servicio potencial: Lograr un alto grado de aceptación por parte de los clientes que no quieran desvincularse de Business Support después de la consultoría y se continúe prestando acompañamiento continuo mediante servicios de mantenimiento y acompañamiento

permanente en al menos un 50% de los clientes contratados garantizando un buen flujo de ingresos durante todo el año.

El plan de negocios de Business Support establece las siguientes estrategias de diferenciación:

- Consultoría y Asesoría: Se ofrece una consultoría especializada en análisis financiero, transformación digital y ciberseguridad basados en una amplia experiencia en estas disciplinas, brindando soluciones innovadoras y completo acompañamiento en todo el proceso de consulta, hallazgo e implementación de soluciones.

- Servicio personalizado: Los servicios de consultoría son prestados de manera personal. Cada empresa, cada cliente es un mundo diferente y tiene realidades y necesidades únicas. Business Support entiende esta realidad y es por eso que cada consultoría es individualizada.

- Calidad y excelencia: Los procesos y análisis elaborados por la empresa contarán con altos estándares de calidad. El personal contratado es idóneo y experto en cada tema asignado. Continuamente Business Support se mantendrá actualizada para responder de la mejor manera las expectativas y necesidades de los clientes. Este punto es clave, sobre todo porque somos consultores en transformación digital y ciberseguridad, disciplinas que son muy dinámicas pues el uso de la tecnología es muy cambiante constantemente.

- Atención al cliente: Se buscará constantemente prestar servicios de calidad, pero sobre todo servicios que permitan desarrollo económico y social, logrando satisfacer necesidades creando relaciones de largo plazo, mediante la confianza, la cercanía, el compromiso y la ganancia mutua.

- Brand awareness (índice de reconocimiento de marca): BUSINESS SUPPORT como estrategia de fidelización organizará, promoverá y desarrollará una plataforma de negocios propia, en la cual nuestros clientes podrán interactuar, ofrecer, vender y comprar servicios y

productos entre sí. Funcionará como una red de negocios bajo el modelo B2B (abreviatura del modelo de negocio conocido como Business to Business). Esto nos permitirá medir el reconocimiento de marca de nuestros clientes, impacto en redes sociales, tráfico de posibles consumidores entre otros. Este servicio gratuito para nuestros clientes les permite hacer más visibles sus marcas y posicionarlas mejor en el mercado, llegando a ser cada vez más reconocidas.

- **Experiencia:** Los clientes siempre buscan respaldo y calidad en los productos y servicios contratados. BUSINESS SUPPORT como estrategia de diferenciación adicional ofrece una alta experiencia. El director general lleva más de 20 años trabajando en el sector bancario, en cargos gerenciales y de análisis de cartera y crédito; y ha manejado temas claves en ciberseguridad también por varios años demostrables. Esta experiencia garantiza una adecuada gestión de sus necesidades y una oportuna respuesta. Por otra parte, en temas de Transformación digital se demuestra que el equipo está altamente capacitado y cuenta con todos los estándares y actualizaciones para brindar el mejor acompañamiento en este tema.

- **Aporte de valor:** BUSINESS SUPPORT ofrecerá servicios que verdaderamente aporten valor al cliente. Esto se logrará mediante un diagnóstico inicial donde se evalúen y se determinen las verdaderas necesidades del cliente. Este proceso estará incluido dentro del servicio de consultoría.

- **Uso de Inteligencia artificial (IA):** Gracias a nuestro conocimiento en transformación digital, podremos brindar a nuestros clientes herramientas que les permitan analizar datos de sus clientes actuales, proveedores y competidores. De igual manera estas herramientas les permitirán predecir tendencias, comportamiento de consumo y les ayudará a crear estrategias de producto, ventas y comercialización.

#### **7.4. Estrategias de distribución**

Para esta idea de negocio trabajaremos en canales directos de distribución ya que los servicios prestados no son susceptibles al uso de agentes distribuidores ya que cada servicio es desarrollado de manera individual y única. Cabe anotar que las estrategias de distribución deben satisfacer la necesidad de los clientes en hacer llegar los servicios desde su origen hasta el lugar donde se necesitan.

Se han establecido las siguientes estrategias de distribución:

- Canales de marketing: Marketing digital usando plataformas web, redes sociales, sitios web, motores de búsqueda y las ventas online.
- Redes de valor: Ventas usando aliados estratégicos, redes de networking, actividades en eventos de interés y programas de difusión en eventos públicos.

#### **7.5. Estrategias de precio**

Establecer el precio de los servicios prestados es una variable muy importante en la estrategia de mercadeo o marketing. La estrategia de precios es el proceso mediante el cual una empresa decide el precio al que venderá sus productos o servicios. Para establecer este precio se ha usado la estrategia de precio basada en el valor para el cliente, la cual está basada en función de lo que los clientes están dispuestos a pagar. Los precios se han determinado de acuerdo a las respuestas de las encuestas realizadas. Se considera también que el servicio diferencial ofrecido involucra asesoría, innovadora y versátil con base en modelos disruptivos, lo cual añade valor a la propuesta que por supuesto involucra la rentabilidad esperada.

#### **7.6. Estrategias de comunicación**

Para Business Support, es fundamental garantizar que se conozca su modelo de negocio y las ventajas y beneficios que brinda frente a la competencia. Es por ello que se hace parte de su estrategia la publicidad en medios digitales, redes sociales, promoción en ventas

mediante participación en eventos y experiencias, las relaciones públicas, mercadeo directo mediante voz a voz y venta personal.

- **Redes sociales:** Una presencia en las redes sociales en constante expansión es crucial en el entorno empresarial moderno, por lo que Business Support mantendrá páginas profesionales en varios medios de comunicación social, como Instagram, LinkedIn y Twitter. Este enfoque en las redes sociales ayudará a Business Support a crear conciencia y credibilidad y le permitirá comunicarse directamente con posibles clientes y comprender mejor sus necesidades. Mediante el uso de las redes sociales, se podrá construir relaciones duraderas con los clientes y aumentar el conocimiento y la demanda de sus productos.

- **Boletines en página web.** Como parte de la estrategia de marketing de la Compañía, se implementará boletines informativos. La introducción de boletines informativos servirá como una herramienta valiosa para comunicar las actualizaciones, el liderazgo de pensamiento y las ideas de la industria directamente a clientes y partes interesadas. Al adoptar boletines informativos, Business Support mejorará la visibilidad de su marca y solidificará su presencia en el mercado. Además, los boletines servirán como una forma eficiente de compartir información importante. Estas comunicaciones regulares informarán a los suscriptores de la empresa de cualquier cambio en las regulaciones o mejores prácticas, al tiempo que ofrecerán información sobre cómo estos cambios podrían afectar sus negocios.

- **Plataformas de revisión:** Para construir una reputación positiva y lealtad a la marca, es importante que las empresas entiendan completamente a sus clientes y recopilen comentarios de ellos. Google Reviews y Yelp, dos plataformas de reseñas populares, son responsables de la distribución de reseñas en línea; es por eso que Business Support tendrá a presencia en estas plataformas de recomendación. Este enfoque permitirá a la empresa promover sus servicios a través de recomendaciones de antiguos clientes. Al permitir que los clientes anteriores dejen comentarios constructivos, la empresa podrá mejorar las interacciones

con sus clientes y, a su vez, impulsar el reconocimiento de la marca. El reconocimiento de marca es uno de los activos más valiosos que una empresa puede tener, con calificaciones y reseñas que representan una valiosa fuente de comentarios de marca. Las revisiones ayudarán a la empresa a comprender mejor a sus clientes y fidelizarlos. Se estima que el 95% de las personas leerán una reseña antes de realizar una compra, y el 8% de los clientes usarán estas reseñas para descubrir un nuevo negocio (Trust mary, 2023).

- **Eventos Profesionales:** Business Support planea aumentar el conocimiento y la comprensión de la consultoría de análisis financiero, en transformación digital y en ciberseguridad a través de la participación activa en eventos profesionales. Se participará en seminarios, congresos, charlas, y otros en particular los que se concentran análisis financiero, transformación digital y en ciberseguridad. La participación aumentará la visibilidad de la empresa y subrayará su compromiso con estos sectores. Estas actividades posicionarán a la empresa en la industria. En estos eventos, Business Support interactuará con colegas de la industria y clientes potenciales para comprender sus desafíos y necesidades únicas. Esta retroalimentación guiará el desarrollo de los servicios de la empresa, asegurando que siga respondiendo a las demandas del mercado.

- **Marketing de boca en boca:** Business Support se basará en el marketing de boca en boca y las referencias para desarrollar aún más las operaciones y mejorar su base de clientes. El marketing de boca en boca ayudará a la empresa a llegar a nuevas audiencias y construir una reputación de marca positiva. Al utilizar este medio único y orgánico de marketing, Business Support atraerá nuevos clientes y aumentará la rentabilidad, al tiempo que fortalece su conexión con los clientes existentes. A medida que la compañía crece, las referencias y el marketing de boca en boca se convertirán en componentes esenciales para expandir aún más el reconocimiento de la marca.

### 7.7. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

El presupuesto de comercialización incluye pagos por publicidad y pautas en redes sociales, adicional, los costos por publicidad impresa (folletos y brochure), de igual manera, la gestión y participación en eventos que permiten posicionar la empresa a nivel local. Para el primer año el presupuesto es de diez millones de pesos (\$15'200.000). A continuación, su detalle:

**Tabla 11 Presupuesto de la mezcla de mercadeo**

Servicio	Total año
Producción audiovisual para redes sociales	\$ 3.000.000,00
Costo publicitario Facebook e Instagram	\$ 2.500.000,00
Costo publicitario Google Ads	\$ 3.500.000,00
Hosting y dominio de la página	\$ 1.200.000,00
Participación en eventos	\$ 5.000.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 15.200.000,00</b>

*Nota: En la tabla 11 se puede observar el detalle del presupuesto para el primer año de la mezcla de mercadeo para Business Support. Elaboración propia.*

## 8. ASPECTOS TECNICOS

### 8.1. Objetivos de prestación de los servicios

- Establecer la ficha técnica de cada servicio de consultoría en el cual se detallen los aspectos más relevantes tales como: objetivo, descripción general, recursos, vigencia esperada, tiempo de dedicación.

- Realizar una descripción del proceso, requerimientos técnicos, escalabilidad de operaciones, capacidad de producción y modelo de gestión del proceso productivo.

- Identificar la política de calidad, costos de producción, plan de compras, infraestructura y mano de obra requerida para el cumplimiento del proceso productivo.

## 8.2. Ficha técnica del producto o servicio

La ficha técnica es la herramienta con la que se informa de manera estandarizada y sencilla las características técnicas del servicio. Esta información es muy útil a nivel comercial y logístico. A continuación, se listan las fichas técnicas de los servicios de consultoría prestados por Business Support con el fin de lograr la oportuna gestión interna de los mismos y la presentación detallada a los posibles clientes.

**Tabla 11. Ficha técnica de la consultoría en diagnóstico financiero**

<b>Ficha técnica del servicio</b>	
<b>Denominación del servicio</b>	Consultoría en diagnóstico financiero
<b>Código interno del servicio</b>	Cons 001
<b>Objetivo</b>	Prestar el servicio en diagnóstico financiero
<b>Descripción general</b>	Business Support ayudará a las empresas a tomar decisiones financieras informadas para impulsar el crecimiento del negocio. Este servicio incluirá el análisis de los datos financieros de un cliente, la evaluación del rendimiento financiero y la provisión de información para informar la toma de decisiones estratégicas. Además, el proceso implicará revisar los estados financieros, realizar análisis presupuestarios y ofrecer recomendaciones de reducción de costos y mejora de ingresos para mejorar la transparencia financiera, mejorar la rentabilidad y respaldar los objetivos estratégicos de un cliente.
<b>Partes interesadas</b>	Clientes
<b>Requisitos</b>	Disposición de información contable, estados financieros, declaraciones de renta, información de presupuestos y detalle de información y movimientos bancarios si existe

<b>Entrega</b>	<p>Tiempo de entrega: El tiempo de entrega una vez se tenga toda la información no sobrepasará una semana. La entrega de resultados se hará por escrito mediante informe y por medio de visita presencial del analista o profesional que realizó la gestión.</p> <p>Sitio de entrega: Instalaciones del cliente, a menos que se coordine un sitio diferente de reunión.</p>
----------------	---

*Nota: En la tabla 12 se observa la ficha técnica para el servicio de consultoría en diagnóstico financiero que prestará la empresa Business Support. Elaboración propia.*

**Tabla 13. Ficha técnica de la consultoría en transformación digital**

<b>Ficha técnica del servicio</b>	
<b>Denominación del servicio</b>	Consultoría en transformación digital
<b>Código interno del servicio</b>	Cons 002
<b>Objetivo</b>	Prestar el servicio de consultoría en transformación digital
<b>Descripción general</b>	Business Support analizará las necesidades y posibilidades de implementar una integración tecnológica digital en los clientes intervenidos. Se crearán soluciones digitales, así mismo aplicaciones móviles o plataformas de comercio electrónico, integrando la infraestructura de computación existente en las instalaciones a la computación en la nube.
<b>Partes interesadas</b>	Clientes
<b>Requisitos</b>	Disposición de acceso a internet (preferiblemente banda ancha), hardware y software actualizado y legal.
<b>Entrega</b>	<p>Tiempo de entrega: El tiempo de entrega máximo es de tres semanas.</p> <p>Sitio de entrega: Instalaciones del cliente.</p>

*Nota: En la tabla 13 se observa la ficha técnica para el servicio de consultoría en transformación digital que prestará la empresa Business Support. Elaboración propia.*

**Tabla 14. Ficha técnica de la consultoría en ciberseguridad**

<b>Ficha técnica del servicio</b>	
<b>Denominación del servicio</b>	Consultoría en ciberseguridad
<b>Código interno del servicio</b>	Cons 003
<b>Objetivo</b>	Prestar el servicio de consultoría en ciberseguridad
<b>Descripción general</b>	La consultoría de ciberseguridad incluirá la evaluación de la infraestructura actual de ciberseguridad del cliente, la identificación de vulnerabilidades y el asesoramiento sobre las mejores prácticas para mejorar la seguridad, incluida la implementación de sistemas de seguridad sólidos, la educación del personal sobre la conciencia de ciberseguridad y el desarrollo de un plan de respuesta para posibles incidentes cibernéticos.
<b>Partes interesadas</b>	Clientes
<b>Requisitos</b>	Disposición de acceso a internet (preferiblemente banda ancha), hardware y software actualizado y legal, acceso a dispositivos, usuarios y contraseñas digitales si existen.
<b>Entrega</b>	Tiempo de entrega: El tiempo de entrega máximo es de dos semanas.  Sitio de entrega: Instalaciones del cliente.

*Nota: En la tabla 14 se observa la ficha técnica para el servicio de consultoría en ciberseguridad que prestará la empresa Business Support. Elaboración propia.*

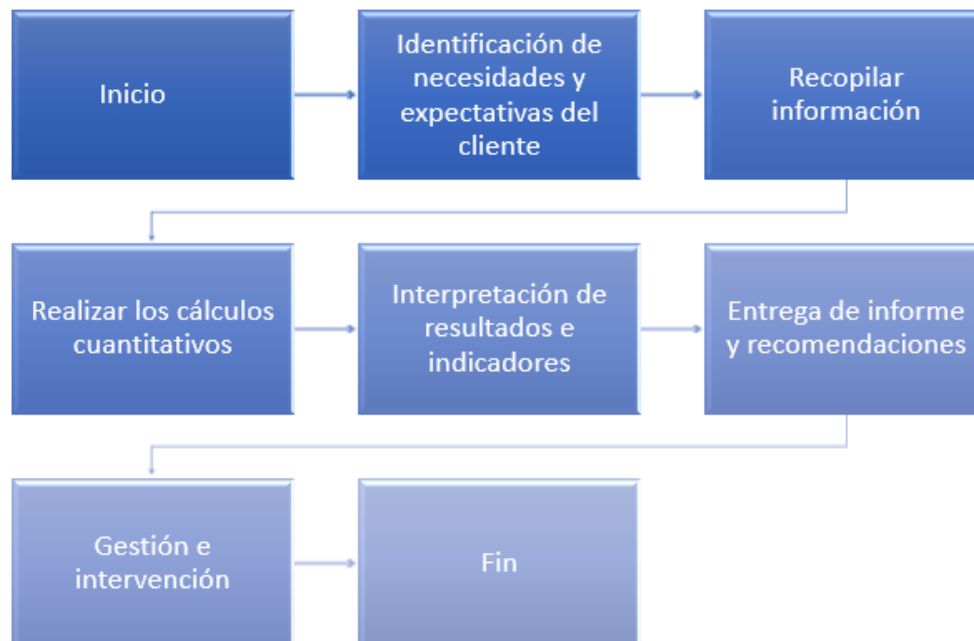
### 8.3. Descripción del proceso

A continuación, se describe de manera general el proceso productivo de cada servicio prestado por Business Support:

#### 8.3.1. Consultoría en diagnóstico financiero, Cons-001

El proceso productivo para este servicio está considerado por proyecto ya que las necesidades, evidencias y hallazgos de cada cliente son únicos y por ende las actividades y gestiones que se deben llevar a cabo para lograr el objetivo individual varían para cada empresa intervenida. El análisis financiero tiene su base en el cálculo e interpretación de indicadores financieros los cuales determinan factores clave como la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de la empresa. El análisis financiero proporciona información financiera válida, actual, veraz y precisa. El diagnóstico en análisis financiero determina las condiciones financieras en el presente, calcula la gestión de los recursos financieros disponibles y proyecta el futuro financiero de la empresa.

**Figura 35. Ciclo productivo del servicio consultoría en análisis financiero**



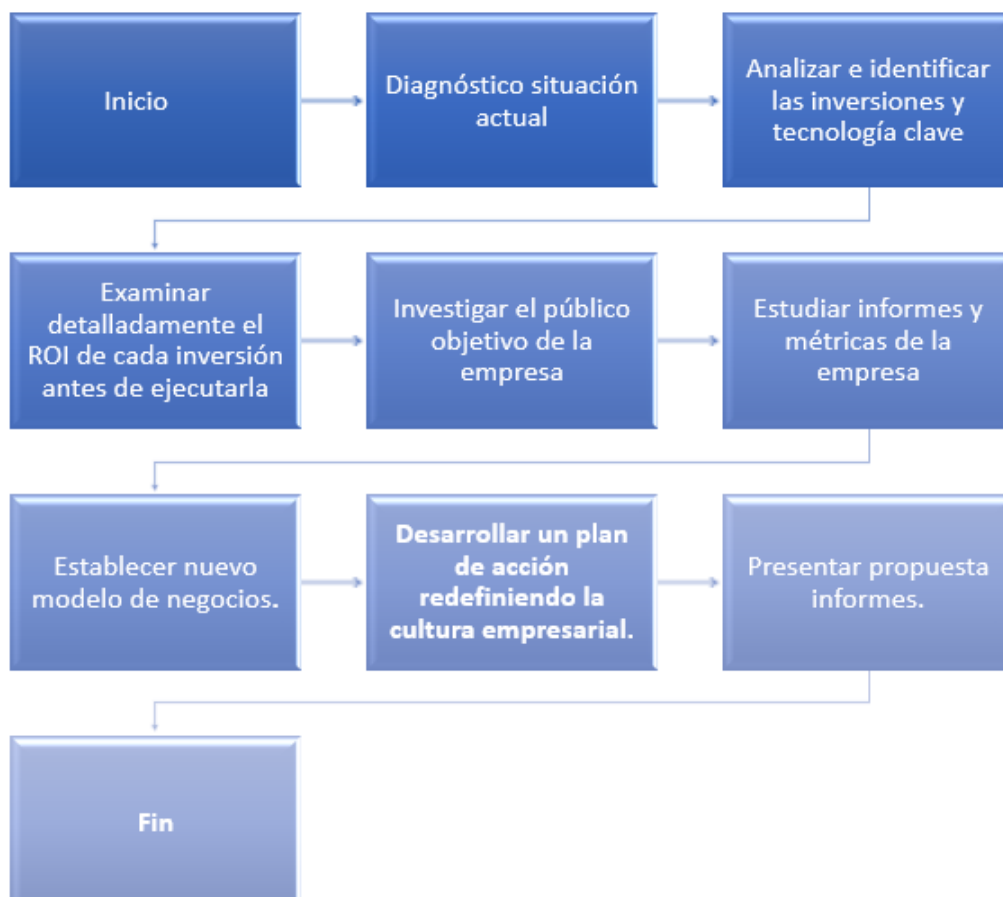
*Nota: En la figura 35 se detalla el paso a paso del proceso productivo del servicio consultoría en análisis financiero que prestará la empresa Business Support. Elaboración propia.*

### 8.3.2. Consultoría en transformación digital, Cons-002

El servicio de consultoría en transformación digital es fundamental para la orientación hacia un nuevo modelo de negocio en las empresas que así lo estiman conveniente. El aspecto online adquiere el mayor protagonismo en este proceso. La transformación digital se es un proyecto tecnológico importante que requiere una reacomodación empresarial, de sus procesos, su organización y sus sistemas de información.

El servicio de consultoría en transformación digital ayuda a definir la estrategia digital, de igual manera ayuda a identificar los insumos para para implementarla y desarrollarla. A continuación, el proceso de consultoría en transformación digital:

**Figura 36. Proceso productivo de la consultoría en transformación digital**



*Nota: En la figura 36 se detalla el paso a paso del proceso productivo del servicio consultoría en Transformación digital que prestará la empresa Business Support. Elaboración propia.*

Cabe anotar que el si el cliente acepta la propuesta entregada seguiría una nueva etapa que es la implementación de la misma. Esto toma no menos de tres o seis meses, ya que el cambio de modelo de negocio, cultura empresarial, procesos e interiorización por parte de colaboradores tarda en ser apropiado, implementado y desarrollado.

### 8.3.3. Consultoría en ciberseguridad, Cons-003

El servicio de consultoría en ciberseguridad tiene como objetivo implementar todas las técnicas, políticas y herramientas necesarias, en nuestros clientes para poder mejorar el rendimiento en el flujo de información sensible, así como proporcionar una mayor protección a las mismas. La consultoría pretende realizar una auditoría previa de estos aspectos para luego analizar los resultados con el objetivo de evitar fallos o problemas en la administración de datos y uso de la información. También se busca proteger datos, redes, dispositivos y entornos digitales de posibles ciberataques y hackeos para minimizar los riesgos de daño o pérdidas.

**Figura 37 Proceso productivo de la consultoría en ciberseguridad**



*Nota: En la figura 37 se detalla el paso a paso del proceso productivo del servicio consultoría en ciberseguridad que prestará la empresa Business Support. Elaboración propia.*

#### **8.4. Necesidades y requerimientos**

Para cumplir los objetivos del negocio se identifican las siguientes necesidades y requerimientos para la adecuada y oportuna prestación de los servicios propuestos. Business Support al ser una empresa de prestación de servicios no requiere materia prima ni maquinaria especializada para ejecutar sus procesos. Lo que sí es necesario es contar con equipos de cómputo móviles (portátiles) y software para la prestación de servicios, una buena conexión a internet y el adecuado recurso humano.

**Tabla 15. Necesidades y requerimientos**

<b>Necesidad / Requerimiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Espacio físico para oficina y trabajo.</b>	Se contará con espacios de trabajo arrendados a la empresa Wework. Este modelo de arrendamiento de espacio de trabajo compartido permite flexibilidad, pues no todos los días estará el 100% de la planta de trabajadores en la misma ubicación, así se pueden tener espacios flexibles con precios bajos comparados con el arrendamiento tradicional.
<b>Equipos de cómputo (Hardware) y programas (software) para el personal.</b>	4 computadores portátiles, mínimo 12 pulgadas, Intel Core i5 o AMD A8 o superior, 8 GB de memoria RAM o superior, 500 GB de disco duro o superior.
<b>Recurso humano</b>	Personal debidamente calificado y capacitado que cumpla las condiciones y expectativas planteadas en la descripción del perfil del cargo.

---

**Comunicación móvil**

Los integrantes del equipo de trabajo de la empresa necesitarán dispositivos móviles de comunicación (celular). Aunque este dispositivo no será suministrado por la empresa si hace parte esencial de los insumos, pues una comunicación eficiente y oportuna brindará rapidez, calidad y confiabilidad en la prestación de los servicios. El servicio o planes de celular si será suministrados por Business Support.

---

*Nota: En la tabla 15 se relacionan los requerimientos generales de la empresa Business Support. Elaboración propia.*

**8.5. Materias primas y suministros**

Tal como se ha indicad anteriormente, los servicios ofrecidos con productos intangibles, por lo tanto, no se requiere clasificar o caracterizar las materias primas necesarias para llevarse a cabo. Sin embargo, si se necesitarán algunos insumos materiales como lo es papelería, carpetas, y otros insumos de oficina que no hacen parte directa del proceso de producción.

**8.6. Plan de producción**

El plan de producción se desarrollará por gestión de proyectos, donde se establecerá un plan de trabajo con cada cliente, de acuerdo a los requerimientos y necesidades únicas de cada empresa intervenida. El plan de producción se monitorea por medio de tablas de control y en las cuales se registran los proyectos asignados, su desarrollo y ejecución. A continuación, se realiza una descripción general del proceso:

- Elementos de entrada: Se analizan y se establece los requerimientos y necesidades de cada cliente, este paso involucra una evaluación y diagnóstico inicial para definir el plan de acción, el personal requerido y los insumos necesarios para ejecutarlo.

- Procesamiento de servicios: Una vez tenida la orden de servicio, se da inicio al servicio con un acta de apertura en la que se detallan recursos, vigencia, cronograma y responsabilidades.

- Elementos de salida: En esta etapa se presentan los resultados, se dan recomendaciones, propuesta de implementación y cotización de servicios adicionales.

### 8.7. Capacidad de producción

La capacidad de producción para una empresa de servicios como lo es Business Support se determina analizando dos aspectos principales, las horas disponibles del personal y a partir de este cálculo, cuantos proyectos se pretende ejecutar por año.

**Tabla 16. Cantidad de horas dedicadas en el primer año**

Nombre del producto o servicio	Servicios prestados	Horas por servicio	Total horas
consultoría en análisis financiero	24	16	384
consultorio en Transformación digital	15	14	210
consultoría en ciberseguridad	15	24	360

*Nota: En la tabla 16 se observan las horas estimadas a trabajar el primer año de operaciones de la empresa Business Support. Elaboración propia.*

**Tabla 17. Capacidad de producción**

Nombre del producto o servicio	# Empleados	Horas disponible hombre semana	Capacidad horas hombre por semana	Total horas disponibles al año
consultoría en análisis financiero	2	48	96	4224
consultoría en Transformación digital	1	48	48	2112

consultoría en ciberseguridad	1	48	48	2112
----------------------------------	---	----	----	------

*Nota: En la tabla 17 se observa la capacidad de producción de servicios de acuerdo a las horas estimadas a trabajar el primer año de operaciones de la empresa Business Support.*

*Elaboración propia.*

**Tabla 18. Utilización de la capacidad**

Nombre del producto o servicio	Utilización de la capacidad (%)
Consultoría en análisis financiero	9,09
Consultoría en Transformación digital	9,94
consultoría en ciberseguridad	17,05

*Nota: En la tabla 18 se observa la utilización de la capacidad de producción de servicios de para el primer año de operaciones de la empresa Business Support. Elaboración propia.*

De acuerdo a los cálculos realizados, se determina que para la consultoría en análisis financiero hay una capacidad instalada de 4224 horas al año, de las cuales solo se estaría usando en el primer año el 9,09%, con una capacidad por usar del 90,91%. para la consultoría en transformación digital hay una capacidad instalada de 2112 horas al año, de las cuales solo se estaría usando en el primer año el 9,94%, con una capacidad por usar del 90,06%. para la consultoría en ciberseguridad hay una capacidad instalada de 2112 horas al año, de las cuales solo se estaría usando en el primer año el 17,05%, con una capacidad por usar del 82,95%.

### **8.8. Modelo de gestión integral del proceso productivo**

El modelo de gestión integral para la empresa Business Support está fundamentado en dos elementos clave: Adecuada asignación del personal de trabajo con sus horas laborales para la ejecución de proyectos y el control de gestión de cada proceso.

El control de asignación de cada proyecto se desarrollará elaborando formatos donde se plasmará la gestión del trabajo asignado por parte del líder y del ejecutor. Los reportes tendrán periodicidad semanal. Estos reportes incluyen los análisis y la trazabilidad tanto en costos como en tiempo, siendo el nivel de carga laboral un aspecto a tener frente a:

- Horas adicionales de trabajo.
- Horas dedicadas a capacitaciones
- Horas dedicadas a la preparación de propuestas e informes.
- Horas invertidas en la ejecución de los proyectos.

La gestión por procesos de este modelo implica la planeación, seguimiento y control de calidad en la preparación de informes, resultados de análisis, elaboración de propuestas y la ejecución de los proyectos. Para lograr cumplir esto es necesario establecer hitos que deben ser cumplidos y ejecutados a cabalidad en cada proyecto. Esto permitirá hacer seguimiento y control efectivo en cada etapa de los procesos. Los hitos establecidos son:

- Estricto cumplimiento de fechas pactadas.
- Eficiente uso (horas VS categorías)
- Disminución de reprocesos mediante estricto control de calidad
- Control de costos.

### **8.9. Procesos de investigación y desarrollo**

No se tiene previsto tener un área exclusiva para investigación y desarrollo, sin embargo, los servicios prestados y la naturaleza de la empresa requiere que exista una constante actualización de las tendencias, las herramientas, políticas, procesos y demás componentes en cuanto a temas clave como ciberseguridad y transformación digital. SE tiene previsto que, en cabeza del gerente, se realicen capacitaciones virtuales y si es el caso y lo amerita, la participación en conferencias congresos o seminarios sobre estos temas. También

es muy importante mantener actualizados los programas, hardware y software necesarios para la ejecución de los proyectos y el desarrollo normal de actividades en la empresa.

### 8.10. Plan de compras

Inicialmente la empresa comprará los cuatro computadores necesarios para iniciar labores, junto a las licencias de software legales, contratación de planes celular y algunos insumos de papelería.

**Tabla 19. Plan de compras**

Recurso	Valor unitario	Valor total
Equipos de computo	\$ 4.000.000,00	\$ 16.000.000,00
Licencias Office	\$ 92.400,00	\$ 369.600,00
Plan celular	\$ 60.000,00	\$ 240.000,00
Insumos Papelería	\$ 100.000,00	\$ 400.000,00

*Nota: En la tabla 19 se detalla el plan de compras inicial para el comienzo de operaciones en la empresa Business Support. Elaboración propia.*

### 8.11. Presupuesto de producción

Los servicios de consultoría por ser productos intangibles, no requieren materia prima ni maquinaria especializada para su desarrollo y cumplimiento. Sin embargo, su mayor insumo es la mano de obra especializada, siendo este el mayor el costo unitario que se mide por horas hombre. Los demás insumos son costos indirectos de producción y están reflejados principalmente en hardware, software, salarios e insumos varios.

**Tabla 20. Presupuesto de producción**

Nombre del producto o servicio	Costo de producción unitario	Servicios al año	Total año
Consultoría en análisis financiero	\$ 500.000,00	24	\$ 12.000.000,00

Consultoría en Transformación digital	\$	291.662,00	15	\$	4.374.930,00
consultoría en ciberseguridad	\$	499.992,00	15	\$	7.499.880,00
			Total	\$	23.874.810,00

*Nota: En la tabla 20 se detalla el presupuesto de producción para el primer año de operaciones de la empresa Business Support. Elaboración propia.*

De acuerdo al análisis anterior, se estima que los costos directos de producción para el primer año sean de \$23'874.810,00

### **8.12. Presupuesto de infraestructura**

La implementación y el inicio de operaciones para Business Support no implica inversiones en infraestructura, ya que se alquilarán los espacios de trabajo de acuerdo a las necesidades de los proyectos, este alquiler se hará con empresas que suministran espacios de trabajo compartido o coworking, como el ofrecido por la empresa Wework.

## **9. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES**

### **9.1. Misión**

Business Support ofrece servicios de consultoría en diagnóstico financiero, transformación digital y ciberseguridad a las empresas pyme en la ciudad de Bogotá, con el objetivo de fortalecer el tejido productivo y la economía de los clientes y las comunidades donde sus clientes desarrollan sus actividades.

### **9.2. Visión.**

Para el año 2027 Business Support será una empresa de consultoría líder y referente en sus campos de acción, contribuyendo activamente al desarrollo sostenible del gremio empresarial en la ciudad de Bogotá.

### 9.3. Estructura organizacional

La definición de la estructura organizacional de Business Support ha sido diseñada teniendo presente los elementos presentados previamente y con un modelo de estructura formal, liviano, tipo vertical y con dos niveles: estratégico y operativo. Para el primer nivel se plantea una Gerencia, para el segundo tres profesionales especializados enfocados en asesoría comercial, atención al cliente e intervención y acompañamiento a los clientes. Se cuenta eventualmente con profesionales externos por prestación de servicios como el Contador Público para llevar la contabilidad y la presentación tributaria de la empresa.

### 9.4. Perfiles y funciones

En esta sección describen los perfiles correspondientes a los cargos que se pretende contratar para la empresa de consultoría al inicio de sus operaciones y durante el primer año.

**Tabla 21 Descripción y perfil del cargo director**

FORMATO DESCRIPCION DEL PERFIL DE CARGO	
Nombre del cargo:	Director
Nivel del cargo:	Estratégico
Jefe inmediato	N/A
Misión del cargo	Dirigir, coordinar y supervisar las diferentes actividades administrativas, comerciales, financieras y operativas garantizando el buen funcionamiento de la Empresa, garantizando cumplir la normatividad legal y la óptima prestación de servicios con calidad a sus clientes.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan de negocio de la empresa, teniendo en cuenta los aspectos organizacionales, de ventas, legal, operativos y estratégicos.</li> <li>• Establecer objetivos y metas empresariales a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Coordinar la comercialización y la promoción de los servicios ofrecidos por la empresa.</li> <li>• Administrar adecuadamente los activos de la compañía.</li> </ul>

- Representar legalmente a la empresa.
- Reclutamiento y contratación del personal.
- Provisión y distribución de recursos.
- Gestionar el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo y las funciones de los colaboradores
- Garantizar la estabilidad financiera y administrativa de la empresa.

Competencias Liderazgo, excelente comunicación, Resiliencia, autocontrol, Iniciativa, Intuición, capacidad de planificar, capacidad de toma de decisiones, creatividad, administración. financiera

---

**Perfil Requerido**

---

Educación	Profesional o Especialista en áreas de administración de empresas y/o gerencia financiera.
Experiencia Laboral	Experiencia de 5 años en cargos directivos, gerenciales o similares.

---

*Nota: En la tabla 21 relaciona la descripción del perfil para el cargo de director en la empresa Business Support. Elaboración propia.*

**Tabla 22 Descripción y perfil del cargo Ingeniero API**

FORMATO DESCRIPCION DEL PERFIL DE CARGO	
Nombre del cargo:	Analista en transformación digital
Nivel del cargo:	Operativo
Jefe inmediato	Director
Misión del cargo	El analista en transformación digital es un ingeniero API encargado de acompañar a los clientes en la intervención tecnológica y digital para prestar el servicio de transformación digital. Se encarga de analizar los datos, el entorno, el sector y las posibilidades de mercado de los clientes para proponer estrategias de transformación digital y cambio cultural dentro de las empresas intervenidas.

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar canales y métricas de datos creando nuevas integraciones de API en las empresas intervenidas.</li> <li>• Contribuir a las propuestas técnicas para decidir sobre enfoques, hallazgos y herramientas para proyectos individuales.</li> <li>• Implementar técnicas y sistemas para monitorear la calidad de los datos e información sensible de los clientes y empresas intervenidas.</li> <li>• Realizar el análisis de datos necesario para proponer soluciones a los hallazgos o posibles mejoras relacionados con los datos e información.</li> <li>• Definir APIs para potenciar la identificación, indagación, evaluación y acción de datos rápida e intuitiva.</li> <li>• Construir y desarrollar infraestructura de datos para los clientes y empresas intervenidas.</li> <li>• Manejo de total confidencialidad de la información, datos y contraseñas suministradas por los clientes.</li> <li>• Elaborar informes detallados de hallazgos, gestiones y propuestas.</li> <li>• Visitar, asesorar y acompañar a los clientes.</li> </ul>
Competencias	Trabajo en equipo, creatividad, innovador, responsable, Adaptabilidad, liderazgo, Comunicación estrategia, atención al detalle, organización, perspicacia.

---

**Perfil Requerido**

Educación	Profesional Ingeniero de sistemas con énfasis en mercadeo y soluciones digitales.
Experiencia Laboral	Experiencia mínima de 3 años en cargos similares, con comprobada experiencia.

---

*Nota: En la tabla 22 se relaciona la descripción del perfil para el cargo de analista en transformación digital para la empresa Business Support. Elaboración propia.*

**Tabla 23 Descripción y perfil del cargo analista en ciberseguridad**

FORMATO DESCRIPCION DEL PERFIL DE CARGO	
Nombre del cargo:	Analista en Ciberseguridad

Nivel del cargo:	Operativo
Jefe inmediato	Director
Misión del cargo	<p>Crear, probar y analizar los sistemas, dispositivos, contraseñas, datos e información de los clientes a fin de establecer herramientas y procedimientos para que la información este a salvo de posibles amenazas externas. Debe identificar posibles vulnerabilidades en los sistemas y proponer planes de mejora.</p>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender y visitar clientes para formular planes que logren salvaguardar archivos, y datos sensibles.</li> <li>• Realizar auditorías y pruebas de seguridad para identificar sistemas y redes que se encuentren desactualizados o desprotegidos contra posibles vulnerabilidades.</li> <li>• Investigar y resolver posibles incidentes de seguridad que vulneren o puedan provocar la pérdida de información o recursos importantes para la organización.</li> <li>• Es la persona que está a cargo de la gestión de proyectos de ciberseguridad, desarrollando propuestas para la planificación, implementación y mantenimiento de sistemas y herramientas de seguridad en las empresas intervenidas.</li> <li>• Manejo de total confidencialidad de la información, datos y contraseñas suministradas por los clientes.</li> <li>• Elaborar informes detallados de hallazgos, gestiones y propuestas.</li> <li>• Visitar, asesorar y acompañar a los clientes.</li> </ul>
Competencias	<p>Debe tener la capacidad de comunicarse de manera efectiva y clara con los miembros del equipo y los clientes. Se requiere que tenga habilidades de liderazgo y capacidad de toma de decisiones difíciles en situaciones de crisis. De estar dispuesto a trabajar bajo presión y manejar múltiples tareas al mismo tiempo, manteniendo altos estándares de calidad y seguridad en el trabajo.</p>

---

**Perfil Requerido**

---

Educación	Profesional Ingeniero de sistemas con conocimiento avanzado de informática, redes y seguridad. Preferiblemente con certificaciones en ciberseguridad como CEH (Certified Ethical Hacker) o CISSP (Certified Information Systems Security Professional).
Experiencia Laboral	Experiencia mínima de 3 años en cargos similares, con comprobada experiencia.

*Nota: En la tabla 23 se relaciona la descripción del perfil para el cargo analista en ciberseguridad para la empresa Business Support. Elaboración propia.*

**Tabla 24 Descripción y perfil del cargo analista financiero**

FORMATO DESCRIPCION DEL PERFIL DE CARGO	
Nombre del cargo:	Analista financiero
Nivel del cargo:	Operativo
Jefe inmediato	N/A
Misión del cargo	Profesional encargado de visitar y acompañar a los clientes en las consultorías en análisis financiero.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar y asesorar clientes.</li> <li>• Recopilar toda la información contable y financiera de las empresas intervenidas.</li> <li>• Analizar la información y datos suministrados por los clientes y entender el entorno y la situación única de cada empresa identificando debilidades y oportunidades.</li> <li>• Calcular y determinar los principales indicadores financieros de una empresa.</li> <li>• Estructurar de forma conveniente a los clientes su planeación financiera y proponer planes de acción.</li> <li>• Elaborar informes de acuerdo a los hallazgos y gestiones realizadas.</li> </ul>

Competencias Liderazgo, muy buena capacidad de análisis y síntesis, comprensión cognitiva, capacidad de organización y planificación, buena comunicación, resiliencia, resolución de problemas, manejo de habilidades numéricas, entre otras.

---

**Perfil Requerido**

---

Educación	Profesional o Especialista en áreas de administración de empresas con énfasis en análisis financiera.
Experiencia Laboral	Experiencia de 3 años en cargos directivos, gerenciales o similares.

---

*Nota: En la tabla 24 se relaciona la descripción del perfil para el cargo analista financiero para la empresa Business Support. Elaboración propia.*

**9.5. Organigrama**

La empresa Business Support contara con cuatro miembros de trabajo, un director y tres analistas especialistas encada área de atención de la empresa.

**Figura 38. Organigrama**



*Nota: En la figura 38 se observa el organigrama propuesto para la empresa de consultoría Business Support. Elaboración propia.*

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

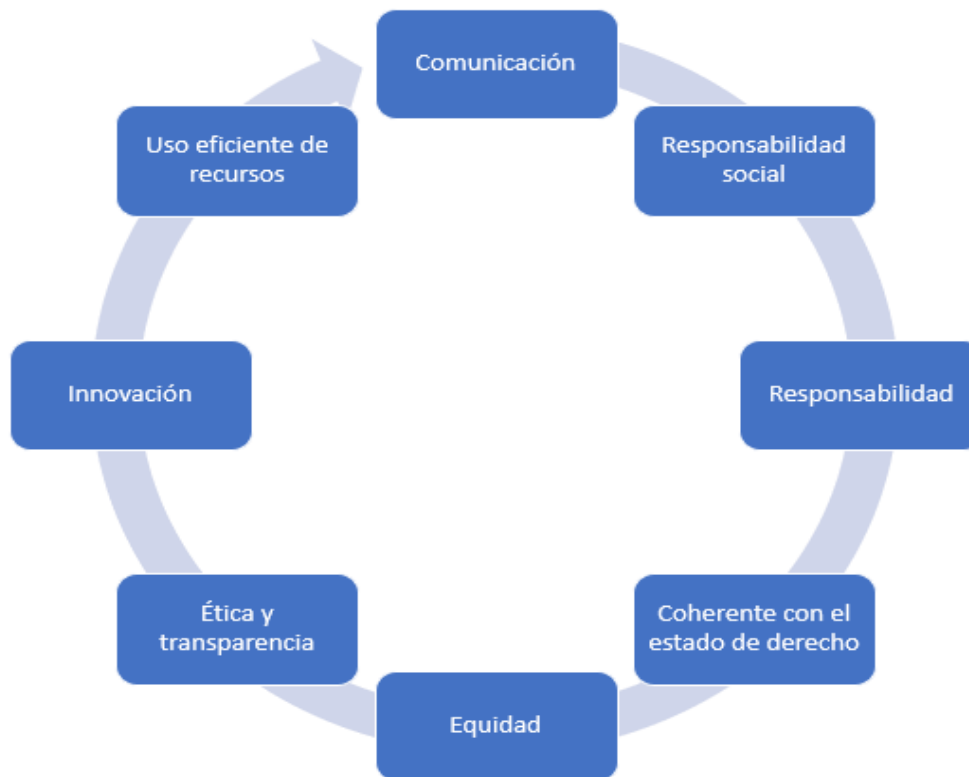
A pesar de que el equipo de Business Support no es número, es clave gestionar adecuadamente el talento humano para que tanto la empresa como los colaboradores puedan desarrollar, crecer y mostrarse tanto personal como profesionalmente. Y es por ello que la empresa en cabeza del director promoverá acciones desde el mismo reclutamiento, la planificación y la incorporación de personal mediante una alineación estratégica del componente personal y profesional de acuerdo a los principios y valores de la organización.

Mediante programas de reconocimiento, capacitación, desarrollo de competencias, integración, y desarrollo de carrera a medida que haya un crecimiento en la empresa se procurará el bienestar de los colaboradores y mejoramiento continuo de habilidades y competencias.

### **9.7. Esquema de gobierno corporativo**

De acuerdo a la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), El objetivo de establecer un gobierno corporativo en la empresa es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario que favorezcan las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas. (OCDE, 2016). Por lo anterior, Business Support establece que su estructura principal de gobierno corporativo está en cabeza del director, empresa catalogada como una empresa de capital cerrado; lo cual implica que existe un solo accionista mayoritario o único accionista que toma las decisiones y ejerce actividades gerenciales y de supervisión de la actividad empresarial. A continuación, se presentan los pilares del gobierno corporativo establecidos para la empresa Business Support.

**Figura 39. Pilares de gobierno corporativo**



*Nota: En la figura 39 se observan los pilares del gobierno corporativo declarado para la empresa Business Support. Elaboración propia.*

### **9.8. Aspectos legales**

Para formalizar la creación de una empresa en Colombia, el primer paso del proceso es la inscripción en la Cámara de Comercio, instaurando la constitución como persona jurídica, identificando y asignando el código de la actividad económica CIIU, verificación de la disponibilidad del uso del nombre y los requisitos para la ejecución de la actividad económica planteada. Se debe verificar si la empresa es responsable del IVA y realizar la gestión y trámites para habilitar la facturación electrónica, iniciando la responsabilidad de preparar, llevar y en dado caso compartir la contabilidad integral bajo los principios que la ley y la normatividad exigen. En este caso se deben llevarlos estados financieros bajo la normatividad NIIF. Ante la dirección nacional de impuestos y aduanas nacionales (DIAN) se debe inscribir el RUT (registro

único tributario) y obtener el NIT (número de identificación tributaria), para luego efectuar el registro de industria y comercio que se hace en la Secretaría de Hacienda Distrital en este caso de la ciudad de Bogotá. El código CIIU PRINCIPAL asignado para Business Support es 7020, sin embargo, a la siguiente tabla se podrá asignar otros dos códigos CIIU.

**Tabla 25. Códigos de la actividad económica CIIU**

Código	Descripción
7020	Actividades de consultoría de gestión
6201	Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación y pruebas)
6202	Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas

*Nota: En la tabla 25 se observan los códigos CIIU asignados para la empresa Business Support. Información recuperada de <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>*

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

La estructura jurídica de la empresa Business Support será Sociedad por Acciones Simplificadas SAS, reglamentadas en Colombia mediante la ley 1258 de 2008, la cual permite que una sociedad pueda ser constituida por personas naturales y/o jurídicas y que su responsabilidad llegue hasta el monto de sus respectivos aportes (Congreso de la República de Colombia, 2008).

Este tipo de sociedad tiene características que permiten la inscripción por documento privado, la unipersonalidad, la autonomía para definir las normas que se ajusten al negocio, la limitación de responsabilidad y la administración y gestión liviana de la misma.

### **9.10. Regímenes especiales**

En Colombia los regímenes especiales solamente aplican para las entidades sin ánimo de lucro y las empresas asociativas sin ánimo de lucro. Business Support pertenecerá al régimen común, siendo responsable del impuesto al valor agregado (IVA) por 19% por las

ventas que realice y será sujeto a pagar impuesto de industria y comercio, impuesto de renta y retención en la fuente.

## 10. ASPECTOS FINANCIEROS

### 10.1. Objetivos financieros

- Cancelar el crédito otorgado por entidad financiera en un plazo no mayor a 3 años.
- Generar EBITDA suficiente que permita atender las obligaciones y operar con holgura financiera desde el primer año.
- Lograr incrementar las ventas en un 10% para el segundo año.
- Lograr una TIR superior al 14%.
- Alcanzar el periodo de recuperación de la inversión en menos de 4 años.
- Obtener un punto de equilibrio en las 49 unidades vendidas de acuerdo a la planeación financiera estructurada.
- Optimizar los gastos y costos, generando utilidades que permitan continuar desarrollando el objeto social y la recuperación de la inversión

### 10.2. Supuestos económicos para la simulación.

Para la elaboración de las siguientes simulaciones se tienen como supuestos los siguientes datos: Inflación proyectada para año 2023 del 9%, 2024 6,7%, 2025 4,4%, 2026 3,8% y 2027 3,4%. Se calcula la IPP en 6% para los próximos años. Tasa de impuesto de renta 35%, Tasa evaluación del proyecto 18%, año base 2023.

### 10.3. Proyección de ventas

**Tabla 26. Proyección de ventas primer año**

Nombre Servicio	Cantidad	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES
Consultoría en diagnóstico financiero.	24,00	\$ 4.000.000,00	\$ 96.000.000

Consultoría en transformación digital	15,00	\$ 4.500.000,00	\$ 67.500.000
Consultoría en ciberseguridad	15,00	\$ 4.500.000,00	\$ 67.500.000
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 231.000.000</b>

*Nota: En la tabla 26 se observa la proyección de ventas del primer año para la empresa Business Support. Elaboración propia.*

De acuerdo a la información adjunta la empresa espera cerrar ventas con 54 unidades de servicios vendida y un ingreso operacional de \$231'000.000 sin IVA.

#### **10.4. Proyección de gastos de mercadeo**

El presupuesto para el primer año de datos en mercadeo es de \$10.000.000. Se estima que los siguientes años sea de \$12'000.000 el gasto para este rubro.

**Tabla 27. Proyección gastos de mercadeo año 1**

<b>Servicio</b>	<b>Total año</b>
Producción audiovisual para redes sociales	\$ 3.000.000,00
Costo publicitario Facebook e Instagram	\$ 1.500.000,00
Costo publicitario Google Ads	\$ 2.500.000,00
Hosting y dominio de la página	\$ 1.000.000,00
participación en eventos	\$ 2.000.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 10.000.000,00</b>

*Nota: En la tabla 27 se observa la proyección de gastos de mercadeo del primer año para la empresa Business Support. Elaboración propia.*

#### **10.5. Proyección de costos de producción año 1.**

Al tratarse de un servicio intangible, los costos de producción para la empresa Business Support están definidos por el valor de hora hombre dedicado a cada proyecto. NO hay insumos o materia prima directa que afecte el valor del servicio o el costo del mismo. De

acuerdo a esto los costos unitarios y totales para el primer año de acuerdo al presupuesto de ventas es el de \$23'874.810. A continuación, el detalle:

**Tabla 28. Prepuestos costos de producción año 1**

Nombre del producto o servicio	Costo de producción unitario	Servicios al año	Total año
Consultoría en análisis financiero	\$ 500.000,00	24	\$ 12.000.000,00
Consultoría en Transformación digital	\$ 291.662,00	15	\$ 4.374.930,00
consultoría en ciberseguridad	\$ 499.992,00	15	\$ 7.499.880,00
		Total	\$ 23.874.810,00

*Nota: En la tabla 28 se encuentra el detalle de los costos de producción para el año uno para la empresa Business Support. Elaboración propia.*

#### 10.6. Proyección gastos administrativos

Los gastos administrativos para el primer año se estiman en 33'957.600. Cabe aclarar que el modelo de arrendamiento para la oficina es Coworking la cual permite alquilar espacios de trabajo donde el valor del canon incluye además del espacio la administración, el internet wifi, servicios públicos, servicio de aseo, entre otros, gastos que si se alquilara una oficina fija tendría que asumir la empresa y aumentaría el costo fijo mensual reduciendo la rentabilidad del negocio.

**Tabla 29. Proyección de gastos administrativos**

Gastos administrativos	
Ítem	Valor
Arriendo	\$ 18.000.000,00
Telefonía celular	\$ 3.600.000,00

Papelería	\$	2.500.000,00
Outsourcing	\$	5.000.000,00
Licencias Office	\$	4.857.600,00
Total		\$ 33.957.600,00

*Nota: En la tabla 29 se observa el detalle de los costos fijos de administración para el año uno para la empresa Business Support. Elaboración propia.*

### 10.7. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión para la empresa Business Support asciende a \$36'000.000, de los cuales el 44% corresponde a la compra de equipos de cómputo (4). Debido a la naturaleza de la empresa no se hace necesaria la adquisición de maquinaria especializada. Los precios de los equipos de cómputo están calculados en el promedio de precios ofertados por las diferentes tiendas y grandes superficies cumpliendo los requerimientos técnicos necesarios para la prestación del servicio.

**Tabla 30. Inversión inicial**

Ítem	valor	
Equipos de computo	\$	16.000.000,00
Licencias software	\$	4.857.000,00
Gastos puesta en marcha	\$	15.143.000,00
Total	\$	36.000.000,00

*Nota: En la tabla 30 se observa el detalle de los valores de inversión inicial requerida para la puesta en marcha de la empresa Business Support. Elaboración propia.*

### 10.8. Estados financieros (escenario probable)

Las siguientes proyecciones a cinco años se hacen a partir de los supuestos estimados identificados en el numeral 10.2 del presente plan de negocios.

#### 10.8.1. Flujo de caja

El siguiente flujo de caja del proyecto evaluado es un indicador que permite conocer el desempeño del proyecto. Es una representación gráfica y detallada de los flujos de entrada y salida de efectivo que permite identificar el disponible con el que cuenta la empresa para sus operaciones.

**Tabla 31. Flujo de caja proyectado**

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO: CAPITAL INVERTIDO</b>						
	AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
Activos						
Corrientes	51.724.769	32.107.922	48.788.229	69.614.445	129.031.677	194.883.371
Pasivos						
Corrientes	-	-	5.363.826	18.905.056	37.181.087	57.709.180
<b>KTNO</b>	<b>51.724.769</b>	<b>32.107.922</b>	<b>43.424.403</b>	<b>50.709.389</b>	<b>91.850.590</b>	<b>137.174.191</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>36.000.000</b>	<b>28.800.000</b>	<b>21.600.000</b>	<b>14.400.000</b>	<b>7.200.000</b>	<b>-</b>
Depreciación Acumulada	-	7.200.000	14.400.000	21.600.000	28.800.000	36.000.000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>36.000.000</b>	<b>36.000.000</b>	<b>36.000.000</b>	<b>36.000.000</b>	<b>36.000.000</b>	<b>36.000.000</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>87.724.769</b>	<b>60.907.922</b>	<b>65.024.403</b>	<b>65.109.389</b>	<b>99.050.590</b>	<b>37.174.191</b>
<b>CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>						
EBIT		6.767.590,0	30.205.912,3	62.535.869	106.231.676,8	164.883.371,4
Impuestos		2.368.656,5	10.572.069,3	21.887.554	37.181.086,9	57.709.180,0
<b>NOPLAT</b>		<b>4.398.933,5</b>	<b>19.633.843,0</b>	<b>40.648.315</b>	<b>69.050.589,9</b>	<b>107.174.191,4</b>
Inversión Neta		26.816.847,1	4.116.481,1	84.986,0	33.941.200,8	38.123.601,5

<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>31.215.781</b>	<b>15.517.362</b>	<b>40.563.329</b>	<b>35.109.389</b>	<b>69.050.590</b>
--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

*Nota: En la tabla 31 se observa el flujo de caja proyectado a cinco años para el plan de negocios de la empresa Business Support. La información presentada es tomada con base al simulador financiero elaborado por el Mg Mauricio Reyes Giraldo de la universidad EAN.*

(Reyes G, 2013)

### 10.8.2. Estado de resultados

El estado de resultados proyectado a cinco años de la empresa Business Support muestra unos ingresos de ventas crecientes año tras año hasta alcanzar en el quinto año un 16% respecto al año inmediatamente anterior.

**Tabla 32. Estado de resultados**

	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS	\$231.000.000,0	\$271.124.700,0	\$317.020.689,2	\$ 375.136.922,0	\$449.954.229,7
COSTO VENTAS	23.874.810,0	\$ 27.838.028,5	\$ 33.049.307,4	\$ 39.936.783,0	\$ 49.106.268,4
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$207.125.190,0</b>	<b>\$243.286.671,5</b>	<b>\$283.971.381,8</b>	<b>\$ 335.200.138,9</b>	<b>\$ 400.847.961,2</b>
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$144.000.000,0	\$153.648.000,0	\$160.408.512,0	\$ 166.504.035,5	\$ 172.165.172,7
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$33.957.600,0	\$ 36.232.759,2	\$ 37.827.000,6	\$ 39.264.426,6	\$ 40.599.417,1
OTROS GASTOS	\$15.200.000,0	\$ 16.000.000,0	\$ 16.000.000,0	\$ 16.000.000,0	\$ 16.000.000,0
DEPRECIACIÓN	\$7.200.000,0	\$7.200.000,0	\$ 7.200.000,0	\$ 7.200.000,0	\$ 7.200.000,0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$6.767.590,0</b>	<b>\$30.205.912,3</b>	<b>\$ 62.535.869,2</b>	<b>\$106.231.676,8</b>	<b>\$164.883.371,4</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$19.626.421,5	\$14.880.696,2	\$ 8.521.424,3	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$(12.858.831,5)</b>	<b>\$ 15.325.216,1</b>	<b>\$54.014.444,9</b>	<b>\$ 106.231.676,8</b>	<b>\$164.883.371,4</b>
IMPUESTOS	\$ -	\$ 5.363.825,6	\$ 18.905.055,7	\$ 37.181.086,9	\$ 57.709.180,0
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$(12.858.831,5)</b>	<b>9.961.390,5</b>	<b>35.109.389,2</b>	<b>69.050.589,9</b>	<b>107.174.191,4</b>

*Nota: En la tabla 32 se observa estado de resultados proyectado a cinco años para el plan de negocios de la empresa Business Support. La información presentada es tomada con base al simulador financiero elaborado por el Mg Mauricio Reyes Giraldo de la universidad EAN. (Reyes G, 2013)*

En el estado de resultados proyectado se observa un incremento en las utilidades operativas y netas año tras año, mejorado principalmente por el incremento en ventas principalmente.

### 10.8.3. Balance general

El balance general muestra los activos, pasivos y patrimonio de la empresa. Se puede observar que año tras año, las obligaciones financieras disminuyen hasta culminar en el tercer año de acuerdo a lo presupuestado. Las utilidades del ejercicio empiezan a acumularse a partir del tercer año, periodo en el cual ya es positiva la utilidad neta. El capital social permanece igual pues no se tiene contemplado capitalización aparte de la inicial, sin embargo, el patrimonio se fortalece en la medida en que las utilidades retenidas se acumulan y se estima no van a ser retiradas.

**Tabla 33. Balance general**

	AÑO 0	2023	BALANCE			
			2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 51.724.769	\$35.240.265	\$ 51.012.181	\$ 71.661.801	\$ 129.031.676	\$ 194.883.371
FIJO NO	\$		\$	\$	\$	
DEPRECIABLE	-	\$ -	-	-	-	\$ -
FIJO						
DEPRECIABLE	\$ 36.000.000	\$36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000
DEPRECIACIÓN	\$					
ACUMULADA	-	\$7.200.000	\$ 14.400.000	\$ 21.600.000	\$ 28.800.000	\$ 36.000.000
ACTIVO FIJO						
NETO	\$ 36.000.000	\$28.800.000	\$ 21.600.000	\$ 14.400.000	\$ 7.200.000	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 87.724.769</b>	<b>\$ 64.040.265</b>	<b>\$ 72.612.181</b>	<b>\$ 86.061.801</b>	<b>\$ 136.231.676</b>	<b>\$ 194.883.371</b>
PASIVO						
Impuestos X						
Pagar	0 \$	-	\$ 7.952.357	\$ 21.038.640	\$ 38.581.086	\$ 59.109.180

TOTAL PASIVO						
CORRIENTE	\$	\$	\$ 7.952.357	\$ 21.038.640	\$38.581.086	\$ 59.109.180
Obligaciones						
Financieras	\$ 57.724.769	\$ 42.858.361	\$ 23.978.026	\$	\$	\$ -
PASIVO	\$ 57.724.769	\$ 42.858.361	\$ 30.499.980	\$ 19.621.630	\$ 37.181.086	\$ 57.109.180,01
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Utilidades del Ejercicio		\$ (8.818.097)	\$ 12.112.200	\$ 36.440.171	\$ 69.050.589	\$ 107.174.191
TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.000.000	\$ 21.181.902	\$ 42.112.200	\$ 66.440.171	\$ 99.050.589	\$ 131.174.191
TOTAL PAS +						
PAT	\$ 87.724.769	\$64.040.265	\$ 72.612.181	\$86.061.181	\$ 136.231.676	\$ 194.883.371
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

*Nota: En la tabla 33 se observa el balance proyectado a cinco años para el plan de negocios de la empresa Business Support. La información presentada es tomada con base al simulador financiero elaborado por el Mg Mauricio Reyes Giraldo de la universidad EAN. (Reyes G, 2013)*

#### 10.8.4. Indicadores financieros

- Punto de equilibrio: Este indicador financiero define el momento en que los ingresos cubren los gastos fijos y variables, es decir, cuando las ventas tienen el mismo valor que los gastos. Para el proyecto analizado el punto de equilibrio se alcanza al vender 50.13 unidades, que en pesos se traduce a \$215'170.930,61
- Margen de contribución promedio ponderado: Este indicador corresponde a la parte del precio de venta que contribuye directamente a cubrir los costos fijos y generar ganancias adicionales. Para el proyecto el valor es de \$3'853.088,12

#### 10.8.5. Indicadores de liquidez

Los indicadores de liquidez permiten identificar y gestionar la liquidez de la empresa en el corto plazo. A continuación, se detallan los mismos.

**Tabla 34. Indicadores de liquidez**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes	\$51.724.769	\$35.240.265	\$ 51.012.181	\$ 71.661.802	\$ 129.031.677	\$ 194.883.371
Pasivos corrientes	\$ -	\$ -	\$ 6.521.954	\$ 19.621.631	\$ 37.181.087	\$ 57.709.180
KTNO	\$51.724.769	\$ 35.240.365	\$ 44.490.227	\$ 52.040.171	\$ 91.850.590	\$ 137.174.191
Razón corriente			7,82	3,65	3,47	3,38

*Nota: En la tabla 34 se puede observar los indicadores de liquidez para la empresa Business Support. Elaboración propia.*

#### 10.8.6. Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad sirven para medir y proyectar la efectividad de la de la compañía para controlar los costos y gastos respecto a las ventas. De igual manera mide las ventas en relación con los activos, mostrando que tan rentable es el uso de los activos de la compañía para generar utilidades.

**Tabla 35. Indicadores de Rentabilidad**

Indicadores de rentabilidad	Indicadores de rentabilidad					
	Año	1	2	3	4	5
Margen bruto de utilidad		89,7%	89,7%	89,6%	89,4%	89,1%
Margen operacional de utilidad		2,93%	11,14%	19,73%	28,32%	36,64%
Margen neto de utilidad		-3,82%	4,47%	11,49%	18,41%	23,82%
Rendimiento del activo total		-10,05%	18,91%	50,18%	80,23%	78,67%

*Nota: En la tabla 35 se observan los indicadores proyectados de rentabilidad para la empresa Business Support. Elaboración propia.*

#### 10.8.7. Valor presente neto VPN y Tasa interno de retorno (TIR)

El cálculo del valor presente neto (VPN) permite evaluar las inversiones actuales en un proyecto, en este caso el proyecto de la empresa Business Support. También permite calcular

el rendimiento esperado. Para el caso de Business Support el VPN corresponde a **\$22'853.385**, valor que al ser positivo demuestra la viabilidad financiera del proyecto. La TIR calculada es de **27,33%** un valor bastante atractivo que anima a poner en marcha la empresa.

### 10.9. Fuentes de financiación

La puesta en marcha de la empresa Business Support requiere una inversión inicial de \$87'724.769. Para tal fin el emprendedor va a portar \$30'000.000 y los restantes \$57'724.769 se obtendrán por medio de financiación bancaria. El plazo de esta obligación es de 36 meses, con amortización mensual y pagos de intereses mensual. Se estima una tasa de crédito del 27%, la cual está acorde a las tasas de colocación promedio para este tipo de clientes en el mercado financiero bancario. (Banco de la República, 2023)

**Tabla 36** *Tabla amortización del préstamo*

CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	Valor capital	Valor interés	Abono K	Cuota	final
<b>AÑO</b>					\$ 57.724.769
<b>2023</b>	\$ 57.724.769	\$19.626.421	\$ 13.958.406	\$33.584.437	\$ 43.766.753
<b>2024</b>	\$ 43.766.753	\$14.880.696	\$ 18.703.336	\$33.584.437	\$ 25.063.012
<b>2025</b>	\$ 25.063.012	\$8.521.067	\$ 25.063.026	\$33.584.437	\$ -

*Nota: En la tabla 36 se muestra la amortización del préstamo solicitado por la empresa Business Support para la puesta en marcha. La información presentada es tomada con base al simulador financiero elaborado por el Mg Mauricio Reyes Giraldo de la universidad EAN.*

### 10.10. Evaluación financiera

Para el inicio de actividades del plan de negocio planteados para la empresa Business Support se necesita una inversión inicial de \$87'724.769, de los cuales el emprendedor aportará \$30.000.000 de capital propio. El valor restante se obtendrá con préstamo bancario. Bajo estas estimaciones, las proyecciones financieras y los indicadores resultantes demuestran

la viabilidad del proyecto y resulta favorable para los accionistas, al igual que se determina que puede ser sostenible en el tiempo.

- El VPN al finalizar el año 5 es de \$ 22'853.385 y la TIR de 27,33%, al ser valores positivos indican rentabilidad positiva y viabilidad financiera del proyecto.
- El endeudamiento financiero en el año 5 será de \$0, es decir, el crédito bancario se pagará totalmente en el año mencionado.
- La razón corriente para el año 3 indica que por cada peso (\$1) que la empresa debe, cuenta con \$3.66 para respaldar tal obligación, dando tranquilidad en las operaciones.
- El margen operacional de utilidad en el año 5 es de 36,64%.
- El rendimiento del activo total empieza negativo por las inversiones realizadas y porque aún no se alcanza el punto de equilibrio, pero en el año 5 alcanza el 78,67%.
- En todos los años la utilidad es positiva menos en el año 0.

## **11. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD**

### **11.1. Dimensión Social**

Business Support desea establecer una estrecha relación con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial buscando bienestar tanto para los empleados como para las comunidades donde tiene presencia e influencia en sus operaciones.

Promoverá el desarrollo personal y profesional buscando desarrollar competencias siempre con la firme intención de acompañar el crecimiento de los colaboradores en todos los ámbitos.

### **11.2. Dimensión ambiental**

A pesar de ser una empresa de servicios intangibles, Business Support tiene el firme propósito de contribuir a participar activamente mediante sus acciones o mediante las empresas intervenidas el uso adecuado de recursos no renovables de la manera más eficiente y adecuada. Por ejemplo, uso consciente y eficiente de la energía eléctrica, correcta gestión de

residuos, fomentar el uso de plásticos de usos múltiples, participar en programas de uso de transporte bajos en contaminación, reciclaje, entre otros.

### **11.3. Dimensión económica**

En esta dimensión se busca la optimización y uso apropiado de recursos escasos para obtener el mayor beneficio posible. De igual manera Business Support participará activamente en iniciativas que fortalezcan el tejido productivo y el desarrollo económico propio y de sus clientes garantizando sostenibilidad en el tiempo. Esto implica mantenerse al tanto de los acontecimientos, factores externos e internos (macro y microeconómicos) que puedan afectar el normal desarrollo de las actividades empresariales tanto propio como de las empresas intervenidas.

### **11.4. Dimensión de gobernanza**

La gobernanza tiene la misión de establecer responsabilidades a cada uno de los actores administrativos para garantizar que sus labores se realicen bajo la normatividad y leyes vigentes. Esto implica que la empresa debe garantizar que los colaboradores actúen conforme a la ley y la ordenanza pública. Business Support debe garantizar el cumplimiento integral y estricto de requisitos legales, normatividad, códigos, entre otros.

## 12. CONCLUSIONES

- De acuerdo a los estudios realizados y al análisis de resultados se observa que existe una gran cantidad de empresas que, aunque consideran importante acudir a consultorías externas, muy pocas lo hacen.
- El grueso de las empresas pequeñas quiere incursionar en las ventas online, pero carecen de conocimiento para hacerlo, pero están dispuesta a dar el gran paso hacia la digitalización.
- La gran mayoría de empresas en la localidad de Suba pertenecen a los sectores comercio y servicios, y de estas empresas un poco porcentaje supera los 20 empleados.
- Queda en evidencia que son pocas las empresas que logran sobrepasar los seis años de vida.
- Un buen porcentaje de empresas considera que el análisis financiero es vital para mantener a flote el negocio, pero pocos hacen el esfuerzo de gestionar una asesoría más allá de contratar un contador público, que en la mayoría de los casos ejerce como el único profesional que maneja las finanzas de las empresas.
- Los empresarios que conocen el estado real de las finanzas de sus empresas tienen más oportunidades de crecimiento y consolidación.
- Son muy pocas las empresas que gestionan la ciberseguridad al interior de sus operaciones. Consideran importante tener medidas que eviten los fraudes y posibles ataques, por eso vemos una gran oportunidad en este negocio.
- Muchas empresas de comercio están teniendo presencia en redes sociales, ya que este canal de difusión les permite llegar a más clientes con bajos costos de promoción y publicidad, pero lo hacen de manera sencilla y sin una adecuada estrategia digital.

- El estudio de mercado permitió conocer que existe una gran oportunidad de negocio para el plan de negocio propuesto, pues son pocas las empresas que tienen contratados servicios de consultoría.
- Para el cliente objetivo se estableció que el valor de las consultorías no puede sobrepasar los \$7'000.000.
- Se identificó que muchas de la empresa que no han superado los \$500 millones de ingresos tienen poco o nulo acompañamiento profesional, no conocen o no gestionan sus finanzas y no tiene presencia en canales digitales para sus ventas.
- El plan de negocios presenta viabilidad financiera con los supuestos planteados, así que es viable iniciar operaciones bajo las premisas establecidas en el mismo.

### 13. ANEXOS

#### 13.1. Encuesta

Encuesta aplicada a 60 personas responsables de empresas MiPymes en Bogotá.

1. ¿Hace cuánto tiempo fue creada su empresa?

Menos de 1 año

Entre 1 año y tres años

Entre tres (3) años y seis (6) años

Mas de seis años.

2. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

Menos de 5

Entre cinco y diez

Entre diez y veinte

Mas veinte empleados

3. ¿Su empresa está debida formalizada?

Si

No

4. ¿Su empresa está inscrita en cámara de comercio de Bogotá?

Si

No

5. ¿Qué nivel de ventas tuvo su empresa en el año 2022?

Entre \$0 y 500 Millones.

Menos de \$500 Millones.

Entre \$500 Millones y \$1.700 Millones de pesos.

Entre \$1.700 Millones a \$16.000 Millones

Más de \$16.000 Millones.

6. ¿Qué actividad comercial tiene su empresa?

Manufactura

Servicios

Comercio

7. ¿Se siente conforme con el nivel de ventas de su empresa?

Si

No

Indiferente

8. ¿De las siguientes opciones cuál cree que sería la mejor solución para incrementar ventas en su empresa?

Abrir otro punto de ventas.

Incrementar o iniciar ventas online.

Incrementar el tamaño del local actual.

Aumentar la producción,

Aumentar número de clientes.

Otras.

9. ¿Cuenta con tecnología analítica y de inteligencia de negocios?

Si

No

10. ¿Tiene algún proceso o sistema para medir los resultados o gestionar su empresa?

Si

No

11. ¿Actualmente su empresa tiene contratado algún servicio de consultoría?

Si

No

12. En caso de que la anterior respuesta fue sí, por favor indique en qué área los están apoyando:

Finanzas.

Administrativa.

Ventas.

Informática.

Organizacional.

13. ¿Cómo lleva la contabilidad de su empresa?

Lleva personalmente la contabilidad.

No lleva contabilidad.

Cuenta con un contador.

Contrata los servicios externos de contabilidad.

Libro de registro diario de operaciones.

Ninguna de las anteriores.

14. ¿Conoce claramente el estado de las finanzas de su empresa?

Si

No

15. ¿Considera importante contratar un servicio de consultoría en análisis financiero para su empresa?

Si

No.

16. ¿Qué rango de precio pagaría por una consultoría en análisis financiero?

Menos de \$4'000.000

De \$4'000.000 a \$7'000.000

De \$7'000.000 a \$10'000.000

Más de \$10'000.000

17. ¿Qué medios de pago recibe en su empresa?

Efectivo.

Transferencia bancaria.

Pagos por internet (PSE, payU)

Código QR.

Nequi, Daviplata.

Cheque, otro.

18. ¿Conoce el termino ciberseguridad?

Si

No

19. ¿Qué tan importante considera usted que es la ciberseguridad para las empresas?

De vital importancia.

Muy importante.

Importante pero no necesario.

Poco importante

Nada importante.

20. ¿Tiene implementado algún proceso para evitar fraude cibernético?

Si

No

21. ¿Considera necesario tener un sistema de ciberseguridad para su empresa?

Si

No.

22. ¿Qué rango de precio pagaría por una consultoría e implementación en ciberseguridad para su empresa?

Menos de \$4'000.000

De \$4'000.000 a \$7'000.000

De \$7'000.000 a \$10'000.000

Más de \$10'000.000

23. ¿Su empresa tiene presencia en redes sociales?

Si

No

24. ¿Tiene usted el conocimiento necesario para adoptar una transformación digital en su empresa?

Si

No.

25. ¿Si un servicio de consultoría en transformación digital ayudará a incrementar las ventas de su empresa usted lo contrataría?

Si

No.

26. ¿Qué rango de precio pagaría por una consultoría en transformación digital?

Menos de \$2'000.000

De \$4'000.000 a \$7'000.000

De \$7'000.000 a \$10'000.000

Más de \$10'000.000

27. Por favor marque en orden de importancia de 1 a 5 los siguientes servicios de consultoría, que cree que sería importante para su empresa, donde 1 es el más importante, y 5 el menos importante.

Consultoría en análisis financiero.

Consultoría en transformación digital.

Consultoría en gestión de procesos.

Consultoría en gestión humana.

Consultoría en ciberseguridad.

28. ¿Como cree que le beneficiaría un servicio de consultoría a su empresa?

Incrementar ventas.

Organizar la información financiera.

Acceso a créditos.

Mejorar exposición en redes sociales.

Evitar fraudes electrónicos.

No ayudaría.

29. Para su empresa el servicio de consultorías es:

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada importante.

30. Tomaría un servicio de consultoría en

De inmediato

En el transcurso de un año

Después de un año.

No tomaría nunca el servicio.

*Nota. Instrumento de diagnóstico elaborado para el plan de negocios. Elaboración propia. (Palacios, 2023)*

#### 14. REFERENCIAS

Alamy. (Enero de 2023). Alamy, fotografías, mapas, atlas. Obtenido de <https://bit.ly/3QTbypR>

Alcaldía de Bogotá. (16 de enero de 2023). Alcaldía de Bogotá. Obtenido de

<https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/en-bogota-y-la-region-se-crearon-cerca-de-90000-empresas-durante->

[2022#:~:text=Bogot%C3%A1%20y%20la%20Regi%C3%B3n%20cerraron%20el%202022%20con%20498.705%20empresas%20activas,-](https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/en-bogota-y-la-region-se-crearon-cerca-de-90000-empresas-durante-2022#:~:text=Bogot%C3%A1%20y%20la%20Regi%C3%B3n%20cerraron%20el%202022%20con%20498.705%20empresas%20activas,-)

[Foto%3A%20C%C3%A1mara%20de&t](https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/en-bogota-y-la-region-se-crearon-cerca-de-90000-empresas-durante-2022#:~:text=Bogot%C3%A1%20y%20la%20Regi%C3%B3n%20cerraron%20el%202022%20con%20498.705%20empresas%20activas,-Foto%3A%20C%C3%A1mara%20de&t)

ANIF. (9 de Diciembre de 2021). ANIF - Centro de estudios económicos. Obtenido de

<https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/>

Banco de la República. (2023). Tasas de colocación por modalidad de crédito. Bogotá.

CAI VIRTUAL POLICIA NACIONAL. (mayo de 2023). CAI VIRTUAL POLICIA NACIONAL.

Obtenido de <https://caivirtual.policia.gov.co/observatorio>

Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones. (abril de 2023). Obtenido de

<https://www.ccit.org.co/estudios/estudio-anual-de-ciberseguridad-2022-2023/>

CCB. (11 de Febrero de 2023). Cámara de comercio de Bogotá. Obtenido de

<https://www.ccb.org.co/observatorio/Dinamica-Empresarial/Dinamica-empresarial/EMPRESAS-RENOVADAS-Las-MiPymes-representan-el-99-2-de-las-empresas-renovadas-y-las-micro-y-pequenas-el-97-6>

CONFECAMARAS. (2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia.

Bogotá.

Confecamaras. (Octubre de 2022). Obtenido de [https://confecamaras.org.co/cooperacion-y-](https://confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/formalizacion-empresarial)

[competitividad/formalizacion-empresarial](https://confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/formalizacion-empresarial)

Congreso de la República de Colombia. (2008). LEY 1258 DE 2008. Boletín Congreso de la República.

DANE . (2022). Directorio Estadístico de Empresas y sector público 2020-2021. Bogotá.

DANE. (2022). Directorio Estadístico de Empresas y sector público 2020 - 2021.

Diario La República. (2023). Ciberseguridad y riesgos financieros son las principales preocupaciones de las Pyme. La República.

DNP. (Octubre de 2022). Departamento Nacional de desarrollo. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

El tiempo.com. (7 de diciembre de 2022). Eltiempo.com. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/conozca-los-resultados-de-la-gran-encuesta-del-empresariado-de-bogota-723511>

Función Pública. (2011). Función Pública. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306>

La Nota Economica. (21 de febrero de 2023). La Nota Economica. Obtenido de <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/comercio-electronico-en-colombia-cerro-el-2022-con-un-aumento-en-ventas-del-384/>

La República. (5 de Enero de 2023). Diario económico La Republica. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/la-inflacion-cierra-2022-sobre-13-12-la-mas-alta-en-30-anos-y-se-come-el-alza-salarial-3518783#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20cierra%202022%20sobre,come%20el%20aumento%20del%20m%C3%ADnimo>

La República. (17 de enero de 2023). Diario económico La Reública. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/bogota-y-la-region-terminaron-con-498-705-empresas-activas-6-3-mas-que-en-2021->



Valoraanalitik. (24 de Junio de 2022). Valoraanalitik. Obtenido de

<https://www.valoraanalitik.com/2022/06/24/62-de-pymes-en-colombia-no-tienen-acceso-a-creditos/>

Villamizar, I. D. (2023). Boletín Dinámica empresarial. Bogotá.