



**Plan de Negocios para la creación de la Empresa de Consultoría en
Resolución de Disputas en proyectos de construcción e infraestructura, en
Colombia.
ORIGIN - Dispute Advisory**

DAVID FERNANDO GONZÁLEZ GUATAQUIRA

Universidad EAN

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Gestión Financiera

Bogotá, Colombia

08/06/2024

**Plan de Negocios para la creación de la Empresa de Consultoría en Resolución de Disputas en proyectos de construcción e infraestructura, en Colombia.
ORIGIN - Dispute Advisory**

David Fernando González Guataquirá

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

Magister en Gestión Financiera

Director (a):

León Darío Parra Bernal

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Gestión Financiera

Bogotá, Colombia

08/06/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

A Julia Guataqira, el mejor ejemplo de dedicación, esfuerzo y vida. Y quien es la protagonista de la mejor historia que pueda contar. Te amo Ma.

Resumen

Desde la creación de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia dentro de los cuales se encuentran, la conciliación, el arbitraje, y la amigable composición, son cada vez más frecuentes la inclusión de las cláusulas en los contratos de construcción de infraestructura que habilitan el uso de estos para enfrentar las diferentes controversias que se generan a lo largo de la ejecución de los proyectos y que no pueden ser resueltos directamente por las partes involucradas en los contratos. Sin embargo, al acudir a estos mecanismos alternativos de solución de conflicto, las partes deben asumir diferentes costos para defender su posición entre los cuales se encuentran los altos costos de contratar expertos técnicos que son difíciles de asumir cuando las cuantías reclamadas son inferiores a un millón de dólares.

La iniciativa para crear la empresa de consultoría en resolución de controversias surge inicialmente como opción para tener independencia económica, generar empleo y con el ánimo de crear una alternativa que contribuya a obtener análisis técnicos confiables y de alta calidad, elaborados por expertos con amplia experiencia y a un costo razonable en la resolución de controversias de menor cuantía (<1MUSD),

El presente plan de negocio contiene la descripción y análisis de los principales aspectos que reflejan la viabilidad de la creación de la empresa, entre los cuales se encuentra; la naturaleza del proyecto, análisis del sector, estudio de piloto de mercado, la estrategia y plan de introducción de mercado, aspectos técnicos, organizacionales y legales, así como el análisis financiero y las acciones hacia la sostenibilidad.

Palabras claves: Empresa, Disputas, Arbitrajes, Análisis Forense de Retrasos, Costos, Consultoría, Proyectos De Infraestructura.

Abstract

Since the creation of alternative dispute resolution mechanisms in Colombia, among which are conciliation, arbitration and friendly composition, the inclusion of clauses in infrastructure construction contracts that allow the use of these to face the different controversies that are generated during the execution of projects and that cannot be resolved directly by the parties involved in the contracts. However, recourse to these alternative dispute resolution mechanisms requires the parties to bear various costs to defend their position, including the high cost of hiring technical experts, which is difficult to bear when the amounts claimed are less than one million dollars.

The initiative to create the Dispute Resolution Consulting Company was born first as an option to have economic independence, to generate employment and to create an alternative that contributes to obtaining reliable and high-quality technical analysis, prepared by experts with extensive experience and at a reasonable cost in the resolution of small disputes (<1MUSD),

This business plan contains the description and analysis of the main aspects that reflect the viability of the creation of the company, among which is the nature of the project, sector analysis, market pilot study, market introduction strategy and plan, technical, organizational, and legal aspects, as well as financial analysis and measures for sustainability.

Keywords: Company, Disputes, Arbitrations, Forensic Analysis of Delays, Costs, Consulting, Infrastructure Projects.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras.....	14
Lista de Tablas.....	16
1. INTRODUCCIÓN	18
1.1. <i>Objetivo General.....</i>	<i>19</i>
1.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>19</i>
2. Naturaleza del proyecto.....	21
2.1. <i>Origen o fuente de la idea de negocio.....</i>	<i>21</i>
2.2. <i>Árbol de Problema.....</i>	<i>23</i>
2.3. <i>Descripción del modelo de negocio.....</i>	<i>26</i>
2.4. <i>Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.....</i>	<i>29</i>
2.4.1. <i>Objetivos a corto plazo.....</i>	<i>29</i>
2.4.2. <i>Objetivos a mediano plazo.....</i>	<i>29</i>
2.4.3. <i>Objetivos a largo plazo.....</i>	<i>29</i>
2.5. <i>Estado actual del negocio.....</i>	<i>30</i>
2.6. <i>Descripción de productos o servicios.....</i>	<i>30</i>
2.7. <i>Nombre de la empresa.....</i>	<i>31</i>
2.8. <i>Tamaño.....</i>	<i>31</i>

2.9. Ubicación de la empresa.....	32
2.10. Potencial del mercado en cifras.....	32
2.11. Ventajas competitivas del servicio.....	33
2.12. Inversiones requeridas.....	37
2.13. Proyección de ventas.....	38
2.14. Evaluación Financiera.....	38
3. Análisis del Sector.....	39
3.1. Características del sector.....	39
3.1.1. Análisis PESTEL.....	39
3.1.1.1. Factores Político y Legal.....	39
3.1.1.2. Factor económico.....	41
3.1.1.3. Factor social.....	43
3.1.1.4. Factor tecnológico.....	43
3.1.1.5. Factor Ambiental.....	44
3.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	49
3.1.2.1. Nuevos entrantes.....	49
3.1.2.2. Proveedores.....	52
3.1.2.3. Clientes.....	53
3.1.2.4. Servicios sustitutos.....	55
3.1.2.5 Rivalidad en la industria.....	57
3.2. Conclusión del análisis del sector.....	59

4. Estudio piloto de mercado	60
4.1 <i>Tendencias del Mercado</i>	60
4.2 <i>Segmentación de mercado objetivo.....</i>	62
4.3 <i>Caracterización de Usuario y necesidades.....</i>	63
4.4 <i>Diseño de las herramientas de investigación.....</i>	68
4.5 <i>Objetivos del estudio de mercado.....</i>	68
4.6 <i>Cálculo de la muestra entrevista.</i>	69
4.7 <i>Cálculo de la muestra encuesta.</i>	69
4.8 <i>Diseño de la herramienta de estudio</i>	70
4.9 <i>Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.</i>	71
4.9.1 <i>Resultado Cualitativo.....</i>	72
4.9.2 <i>Resultado Cuantitativo</i>	73
4.12 <i>Riesgos y Oportunidades del mercado.....</i>	80
4.13 <i>Análisis de la Competencia</i>	80
4.14 <i>Resultados del análisis de competencia.....</i>	82
5. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	84
5.1 <i>Objetivos de mercadeo</i>	84
5.2 <i>Estrategia de mercadeo.....</i>	84
<i>Estrategia de producto / servicio.....</i>	85
<i>Estrategia de distribución</i>	85

<i>Estrategia de Precio</i>	86
<i>Estrategia de Comunicación y Promoción</i>	87
<i>Estrategia de fuerza de ventas</i>	88
<i>Presupuesto de la mezcla de mercadeo</i>	88
6. Aspectos Técnicos	89
6.1 <i>Objetivos de producción</i>	89
6.2 <i>Servicios</i>	89
6.3 <i>Ficha técnica de los servicios</i>	90
6.4 <i>Proceso Productivo del servicio</i>	92
6.5 <i>Necesidades y requerimientos</i>	96
6.6 <i>Materias primas y suministros</i>	96
6.7 <i>Procesamiento de ordenes de servicio</i>	97
6.8 <i>Capacidad de Producción</i>	97
6.9 <i>Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio</i>	98
6.10 <i>Procesos de investigación y desarrollo</i>	99
6.11 <i>Mano de Obra Requerida</i>	100
7. Aspectos Organizacionales y Legales	101
7.1 <i>Misión</i>	101
7.2 <i>Visión</i>	101
7.3 <i>Análisis DOFA</i>	102

7.4 Estructura organización	105
7.5 Organigrama	106
7.6 Perfiles Y Funciones.....	106
7.7 Esquema de contratación y remuneración	111
7.8 Factores clave de la gestión del talento humano	111
7.9 Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.....	112
7.10 Esquema de gobierno corporativo.....	113
7.11 Aspectos legales.....	114
7.12 Estructura Jurídica y tipo de sociedad.....	115
7.13 Regímenes especiales	115
8. Aspectos Financieros.....	116
8.1 Objetivos financieros	116
8.2 Política de manejo contable y financiero.....	117
8.3 Supuestos de simulación	117
8.4 Presupuestos económicos.....	117
8.5 Presupuesto de ventas	117
8.6 Presupuesto de comercialización.....	119
8.7 Presupuesto de costos laborales.....	120
8.8 Presupuesto de costos administrativos.....	121
8.9 Presupuesto de inversión	121

8.10 Estados financieros (probables).....	122
8.10.1 Flujo de Caja	122
8.10.2 Estado de resultados.....	123
8.10.3 Balance general	126
8.11 Indicadores financieros	126
8.12 Fuentes de financiación	128
8.13 Evaluación financiera.....	129
9. Enfoque hacia la Sostenibilidad	131
9.1 Dimensión social	131
9.2 Dimensión ambiental.....	132
9.3 Dimensión económica.....	132
9.4 Dimensión gobernanza	133
10. Conclusiones.....	134
11. Referencias	137
A. Anexo 1. Modelo de entrevistas por grupo de interés	143
B. Anexo 2. Modelo de encuesta.....	144
C. Anexo 3. Modelo financiero.....	145

Lista de Figuras

	Pág.
FIGURA 1: ÁRBOL DE PROBLEMA	24
FIGURA 2: MODELO DE NEGOCIO (SYSTEM MAPPING)	28
FIGURA 3: MODELO DE NEGOCIO CANVAS	28
FIGURA 4: PORTAFOLIO DE SERVICIOS ORIGIN DISPUTE ADVISORY	31
FIGURA 5: LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR	34
FIGURA 6: PROPUESTA DE VALOR ORIGIN DISPUTE ADVISORY	37
FIGURA 7: PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO	50
FIGURA 8: PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO CON ACTIVIDAD ECONÓMICA, ACTIVIDADES DE PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS - ACTIVIDADES DE INGENIERÍA Y OTRAS ACTIVIDADES CONEXAS DE CONSULTORÍA TÉCNICA.	51
FIGURA 9: PERFIL DE USUARIO.	64
FIGURA 10: MAPA DE EMPATÍA	64
FIGURA 11: ATENCIÓN A CLIENTES CON PRETENSIONES MENORES A 1 MILLÓN DE DÓLARES EN ARBITRAJES NACIONALES O AMIGABLE COMPOSICIÓN.	74
FIGURA 12: CONOCIMIENTO DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA EN ANÁLISIS FORENSE DE RETRASOS CUANTIFICACIÓN DE DAÑOS ECONÓMICOS POR RETRASOS PARA ARBITRAJES JUDICIALES.	74
FIGURA 13: CONTRATACIÓN DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA EN ANÁLISIS FORENSE DE RETRASOS CUANTIFICACIÓN DE DAÑOS ECONÓMICOS POR RETRASOS PARA ARBITRAJES JUDICIALES.	75
FIGURA 14: EMPRESAS CON LAS QUE HAN CONTRATADO LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN ANÁLISIS FORENSE DE RETRASOS Y CUANTIFICACIÓN DE DAÑOS ECONÓMICOS POR RETRASOS PARA ARBITRAJES JUDICIALES, SON MULTINACIONALES CON PRESENCIA EN COLOMBIA EN TODOS LOS CASOS.	76

FIGURA 15: MAYORES DIFICULTADES EN LA BÚSQUEDA DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA, EN CASOS CON PRETENSIONES A UN MILLÓN DE DÓLARES.	77
FIGURA 16: IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE ÉXITO QUE CONSIDERAN LOS ENCUESTADOS.	78
FIGURA 17: DISPOSICIÓN DE CONTRATAR UNA EMPRESA COLOMBIANA EN ANÁLISIS FORENSE DE RETRASOS Y CUANTIFICACIÓN DE IMPACTOS ECONÓMICOS.	79
FIGURA 18: TARIFAS QUE ESTARÍAN DISPUESTOS A PAGAR LOS ENCUESTADOS	79
FIGURA 19: DISEÑO DE LOGOTIPO ACTUAL	85
FIGURA 20: PROCESO PRODUCTIVO	95
FIGURA 21: CICLO PHVA ORIGIN DISPUTE ADVISORY	99
FIGURA 22: ORGANIGRAMA	106
FIGURA 23: PILARES DEL GOBIERNO COMPARATIVO DE ORIGIN DISPUTE ADVISORY	114

Lista de Tablas

	Pág.
TABLA 1: MATRIZ DE VALORACIÓN PESTEL	45
TABLA 2: EMPRESAS MULTINACIONALES IDENTIFICADAS.	52
TABLA 3: PRINCIPALES BUFETES DE ABOGADOS (CLIENTES)	54
TABLA 4: VENTAS PRINCIPALES BUFETES DE ABOGADOS (CLIENTES)	55
TABLA 5: ESCALA DE VALORACIÓN	57
TABLA 6: MATRIZ DE VALORACIÓN DE INFLUENCIA.	58
TABLA 7: HISTÓRICO SOLICITUD DE ARBITRAJES	60
TABLA 8: HISTÓRICO SOLICITUD DE AMIGABLE COMPOSICIÓN.	61
TABLA 9: HISTÓRICO SOLICITUD DE ARBITRAJE ENTRE 100 Y 4,800 MILLONES.	63
TABLA 10: RIESGOS Y OPORTUNIDADES	80
TABLA 11: ESCALA CALIFICACIÓN MATRIZ INDUSTRIAL	81
TABLA 12: RESULTADO MATRIZ INDUSTRIAL	82
TABLA 13: PRECIO HORA SERVICIOS	87
TABLA 14: PRESUPUESTO MERCADEO	88
TABLA 15: FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	91
TABLA 16: NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	96
TABLA 17: CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	98
TABLA 18: REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA	100
TABLA 19: ANÁLISIS DOFA	102
TABLA 20: PERFILES Y FUNCIONES	107
TABLA 21: ESQUEMA DE REMUNERACIÓN POR CARGO	111
TABLA 22: VENTAS PRIMER AÑO Y CRECIMIENTO PORCENTUAL.	118
TABLA 23: DETALLE DE COSTO UNITARIO DE LOS SERVICIOS PARA EL PRIMER AÑO.	119

TABLA 24: COSTO DE SERVICIOS PRIMER AÑO Y PROYECCIONES ANUALES	120
TABLA 25: PRESUPUESTO COSTOS LABORALES PRIMER AÑO	121
TABLA 26: PRESUPUESTO COSTOS ADMINISTRATIVOS	121
TABLA 27: PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	122
TABLA 28: PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA.	123
TABLA 29: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	124
TABLA 30: ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS 5 AÑOS	125
TABLA 31: ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS.	125
TABLA 32: BALANCE GENERAL	126
TABLA 33: INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS	127
TABLA 34: FUENTES DE FINANCIACIÓN	128
TABLA 35: AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO REQUERIDO	129
TABLA 36: EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO	130

1. INTRODUCCIÓN

La materialización de los riesgos y la ocurrencia de diferentes eventos a lo largo de la ejecución de los proyectos conlleva a diferentes conflictos entre contratantes y contratistas, que acuden a diferentes mecanismos para solucionar sus controversias, y aunque estos problemas deberían gestionarse dentro de los parámetros del contrato, con demasiada frecuencia se convierten en disputas que deben ser resueltas por terceros (juntas de revisión de disputas, árbitros , jueces) (Society of Construction Law [SCL], 2017).

En Colombia, existen mecanismos alternativos de solución de conflictos, creados para colaborar con la descongestión de los despachos judiciales y que fueron establecidos en las leyes 446 de 1998 y 1563 de 2012, dentro de los cuales se encuentran, la conciliación, el arbitraje, y la amigable composición.

De acuerdo con Sistema de Información de la Conciliación, el Arbitraje y la Amigable Composición -SICAAC- la cual consolida todos los datos de solicitudes de los centros de conciliación y arbitraje del país, entre el 2016 y 2022, se han recibido 3958 solicitudes de arbitraje de las cuales 2466 son por cuantías menores a un millón de dólares. (Sistema de Información de la Conciliación, el Arbitraje y la Amigable Composición [SICAAC], s.f.).

Y teniendo en cuenta la experiencia adquirida al participar en el equipo técnico de diferentes arbitrajes en latino América, se ha identificado que las principales partes de un arbitraje, que en general se denominan; Demandante y Demandado, y que frecuentemente son empresas privadas y/o entidades públicas, se enfrentan a altos costos debido a la necesidad de contratar empresas multinacionales que ofrecen

servicios de consultoría con expertos técnicos de diferentes disciplinas, requeridos para soportar o defender las controversias o reclamaciones de arbitraje.

Estos elevados costos de los análisis técnicos hacen que estas empresas multinacionales no puedan ser contratadas por empresas o entidades que requieren acudir a una método de solución de conflictos como los arbitrajes de cuantías menores de 1 millones de dólares, siendo esta la principal razón por la cual se genera la idea de crear una empresa de consultoría en Resolución de Disputas en proyectos de construcción e infraestructura, en Colombia, enfocada en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos, que ayude a los asesores legales y abogados en resolución de conflictos y arbitrajes de menor cuantía, a reducir costos en los procesos litigiosos, obteniendo reportes y testimonios independientes de alta calidad técnica, contundentes, precisos y con conclusiones comprensibles. En consecuencia, se presenta este plan de negocio para el cual se establecieron los siguientes objetivos.

1.1. Objetivo General

Crear un plan de negocios para la creación de una empresa, que preste servicios de consultoría en resolución de disputas en proyectos de construcción e infraestructura, en Colombia, enfocada en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos.

1.2. Objetivos específicos

- Elaborar estudio de mercado, que permita establecer la viabilidad de la empresa.
- Analizar la viabilidad técnico-operativa para implementar una empresa consultora en resolución de disputas en proyectos de construcción e infraestructura.
- Elaborar un análisis financiero que establezca las necesidades económicas y punto de equilibrio o retorno, necesarios para la creación de una empresa consultora en resolución de disputas en proyectos de construcción e infraestructura.

- Analizar la inclusión de estrategias para promover el desarrollo sostenible para la creación de una empresa consultora en resolución de disputas en proyectos de construcción e infraestructura.
- Estudiar la viabilidad administrativo legal para para la creación de una empresa consultora en resolución de disputas en proyectos de construcción e infraestructura.

2. Naturaleza del proyecto

En el presente capítulo, muestra una visión general del Plan de Negocio completo, en el que se describe, el origen o fuente de la idea de negocio, la descripción del modelo de negocio, los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo, el estado actual del negocio, la descripción de productos o servicios, el nombre, tamaño y ubicación de la empresa, el potencial del mercado en cifras, las ventajas competitivas del servicio, el resumen de las inversiones requeridas, así como las proyecciones de ventas y rentabilidad y las correspondientes conclusiones financieras y evaluación de viabilidad, y finalmente el equipo de trabajo.

2.1. Origen o fuente de la idea de negocio

La iniciativa para crear la empresa de consultoría en resolución de controversias, surge inicialmente como opción para tener independencia económica, generar empleo y con el ánimo de crear una alternativa que contribuya a obtener análisis técnicos confiables y de alta calidad, elaborados por expertos con amplia experiencia y a un costo razonable en la resolución de controversias de menor cuantía (<1MUSD), esto teniendo en cuenta la experiencia como experto técnico del socio fundador en el ámbito de la resolución de controversias principalmente en arbitrajes internacionales en la región latinoamericana.

Dentro de los objetivos que tienen los proyectos sin duda están que sean entregados a tiempo, dentro del presupuesto calculado, con la funcionalidad y calidad deseada. En un escenario ideal los proyectos se cumplirán con los plazos y no tendrán sobre costos o errores de calidad y funcionalidad, y los contratistas no presentarían reclamos por extensiones de tiempo y los propietarios no se desgastarían en calcular los daños y perjuicios. Este escenario rara vez se da en los proyectos de construcción, ya

que los riesgos se materializan y se dan eventos a lo largo de la vida de los proyectos que impactan los objetivos de estos. (Frank J. Arcuri, John C. Hildreth, Virginia Tech, 2007).

El Project Management Institute define un proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Estos tienen asociados o deberían tener, entre otros, alcances, requisitos de calidad, plazo y presupuestos bien definidos. (Project Management Institute [PMI]. 2021).

Ahora bien, los proyectos se ven enfrentados a diferentes riesgos que los pueden afectar negativamente en la adecuada culminación de estos (Fernández & Munier, 2011). Estos riesgos que influyen negativamente en los proyectos afectan aspectos fundamentales como el plazo, costo y calidad entre otros. (Garzón López, 2018). Incluso entre las consecuencias está el fracaso del proyecto (Nasirzadeh, Afshar, & Khanzadi, 2008). Y aunque estos problemas deberían gestionarse dentro de los parámetros del contrato, con demasiada frecuencia se convierten en disputas que deben ser resueltas por terceros (juntas de revisión de disputas, árbitros, jueces) con la ayuda de abogados especializados que requieren a su vez de expertos técnicos para soportar sus posturas (Society of Construction Law [SCL], 2017).

Lo anterior conlleva a que las partes en conflicto incurran en altos costos relacionados con la contratación de abogados especializados y expertos técnicos que frecuentemente están asociados a empresas multinacionales con o sin presencia en Colombia, esto no presume un problema cuando las cuantías de las pretensiones son superiores a los 20 millones de dólares americanos y las partes acuden a resolver las controversias en arbitrajes internacionales, el problema que se identificó es cuando estas controversias se tramitan en Colombia ya sea a través de una amigable composición y/o arbitraje nacional y son de cuantías menores a un millón de dólares, pues los costos especialmente de los

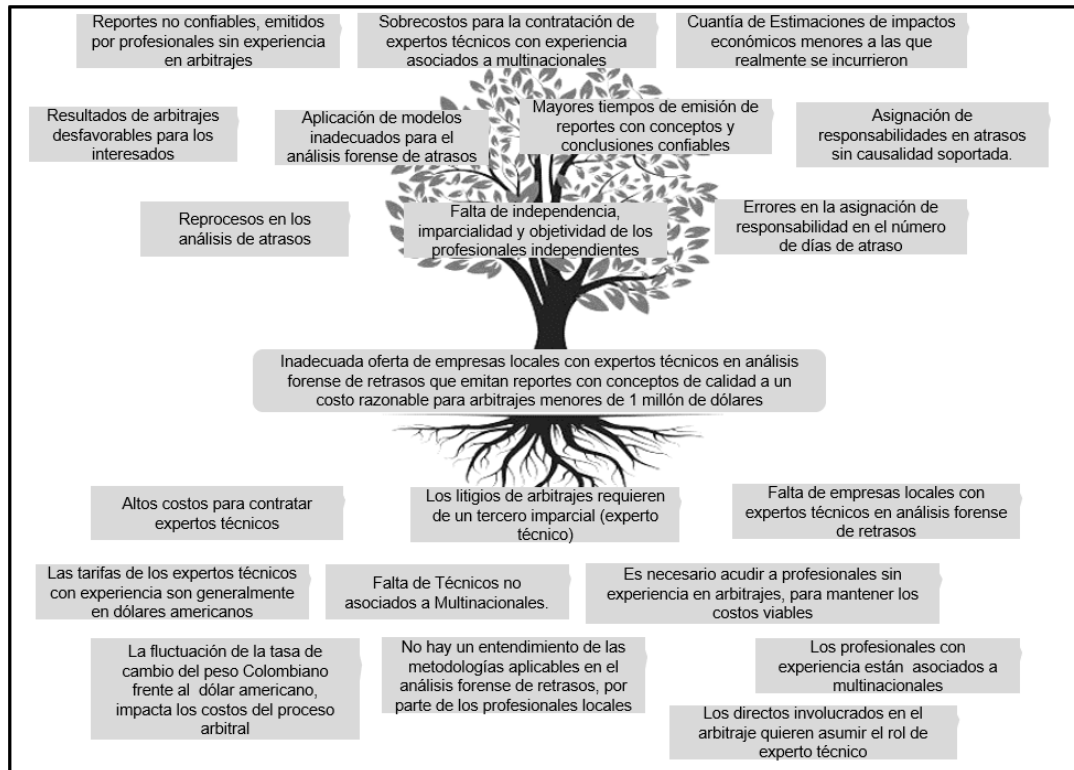
expertos técnicos requeridos por los abogados especializados están fuera de cualquier presupuesto, teniendo en cuenta que las tarifas de estos son frecuentemente en dólares americanos y cada uno de sus reportes técnicos supera los 500 mil dólares. Al tener esta limitante de presupuesto usualmente los abogados se ven en la necesidad de contratar profesionales sin experiencia y/o aceptar que sus clientes suministren los análisis técnicos requeridos utilizando al personal que esta o estuvo asociado al proyecto.

Los aspectos descritos anteriormente, permitieron identificar la oportunidad de crear la empresa de consultoría en resolución de disputas en proyectos de construcción e infraestructura, en Colombia. ORIGIN - Dispute Advisory.

2.2. Árbol de Problema

Para encontrar el problema central que se intenta solucionar con la creación de la empresa de consultoría de este caso, se empleó la herramienta conocida como el árbol de problema, en el cual se organizan las causas (ubicadas en la raíz del árbol) y consecuencias (ubicadas en las ramas del árbol) de la problemática identificada (Ubicado en la parte central del tronco), donde el problema central es la situación no deseada, los efectos son situaciones que se producen como consecuencia del problema, y las causas son los motivos por los que se presenta la problemática. (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2013), la Figura 1, presenta el árbol de problema desarrollado.

Figura 1: Árbol de Problema



Fuente: Elaboración Propia.

Una vez realizado el árbol de problema se encontró como problema central, la inadecuada oferta de empresas locales con expertos técnicos en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos que emitan reportes con conceptos de calidad a un costo razonable para arbitrajes de cuantías menores de 1 millones de dólares. Este problema se identificó al analizar a que se enfrentan los abogados especializados en resolución de disputas cuando requieren contratar uno o varios expertos técnicos para que emita reportes confiables con conceptos claros, independientes y debidamente sustentados, en la resolución de conflictos de amigable composición y/o arbitrajes de menor cuantía.

Dentro de las causas del problema se encontraron principalmente dos causas, la primera está relacionada con los costos que implica contratar a expertos técnicos con experiencia en arbitrajes, ya que estos están usualmente asociados o vinculados con empresas multinacionales con presencia en el país que tienen tarifas usualmente en dólares americanos, que alcanzan los USD 410 por hora para un Managing director, USD 285 por hora para un Managing Consultant y USD 220 por hora para un Associate, y se debe tener en cuenta que el equipo mínimo que ofertan estas empresas para la elaboración de un reporte técnico y posterior participación en las audiencias está compuesto precisamente por los tres perfiles descritos antes. Es decir que, es posible que una hora trabajada del conjunto de profesionales puede llegar a costar USD 915. Ahora bien, un reporte de estas características requiere en promedio para el Managing Consultant y Associate de unas 300 horas de análisis y creación de reportes, y de unas 50 horas del Managing director, por lo tanto, se llegan a requerir un total de 650 horas de trabajo de un equipo de expertos para obtener un reporte técnico esto sin contar con las horas requeridas del personal administrativo que en promedio suelen ser de 50 horas por reporte. Además, se debe adicionar los gastos en viajes y traslados que no se encuentran incluidos en las tarifas y que se cobran como gastos reembolsables. Asociado a esta causa se encuentra la variabilidad de la tasa de cambio del peso colombiano frente al dólar americano que puede llegar a impactar en gran medida los costos

La segunda principal causa encontrada, es que en Colombia no hay una oferta adecuada de empresas locales con profesionales no abogados que tengan experiencia en arbitrajes o resolución de conflictos que involucren el análisis forense de retrasos y cuantificación de daños económicos. Lo que se deriva en otras causas del problema, como el acudir a profesionales sin experiencia para sobrellevar los procesos de disputas legales,

que no aplican las metodologías correctas e incluso se incurre en errores como realizar validaciones técnicas con personal interno del cliente.

Como consecuencia de la problemática central se encontró que, se llega a incurrir en sobrecostos al contratar expertos técnicos con experiencia asociados a empresas multinacionales, o al acudir a profesionales sin experiencia se obtiene reportes técnicos y testimonios deficientes que debilitaran las estrategias legales, se requieren mayores tiempos de emisión de reportes con conceptos y conclusiones confiables, se comenten errores en la asignación de responsabilidad en el número de días de retraso, las estimaciones de costo de impactos económicos resultan menores a las que realidad son, se incurre en falta de independencia, imparcialidad y objetividad al recurrir a profesionales asociados al cliente, lo que conlleva a baja o nula credibilidad de las conclusiones en reportes técnicos y testimonios y a resultados de arbitrajes desfavorables para el representado o cliente.

2.3. Descripción del modelo de negocio

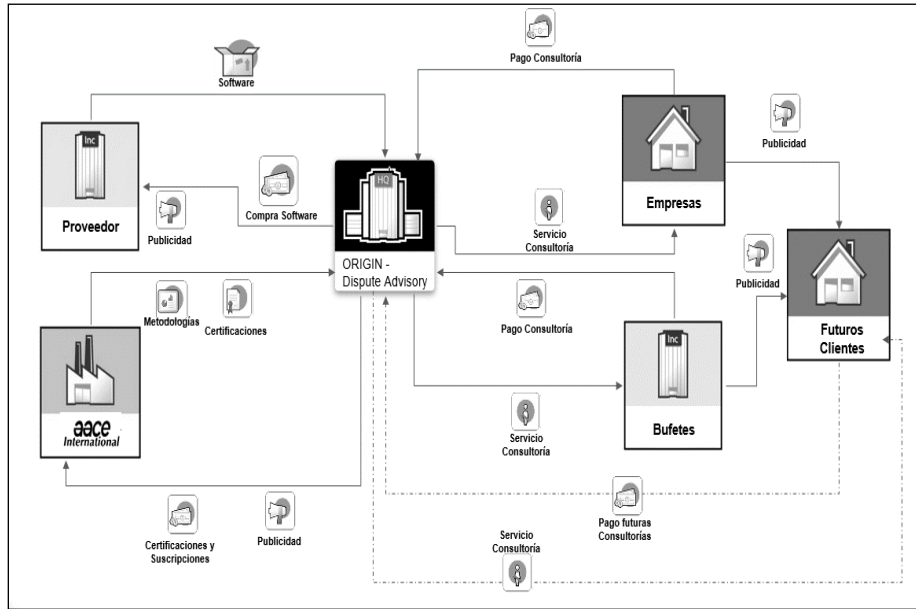
Validar la idea de negocio y los servicios que se pretenden ofrecer para dar respuesta a las dolencias o problemas a los que se enfrentan los posibles clientes es indispensable para entender si la empresa tiene oportunidad en el mercado actual.

Para validar el modelo de negocio, se utilizaron las herramientas, System Mapping y Lienzo modelo de negocio CANVAS, con los cual se muestra de forma visual el diseño del modelo de negocio, como interactúan los diferentes actores y como se genera valor entre ellos. Basado en las entrevistas de profundidad y encuestas realizadas a los potenciales clientes y la propuesta de valor ofrecida. Las siguientes figuras muestran la versión 2.0 después de la validación en particular, La Figura 2, muestra el modelo de negocio (system Mapping) en el cual se ubican los actores y los elementos de

intercambio entre ello, en la parte central se encuentra la empresa de consultoría, en el lado izquierdo están ubicados los proveedores de software, metodologías y certificaciones requeridos para inicio de operación y al costado derecho se encuentran los clientes (Empresas, Bufetes de abogados y futuros clientes). La Figura 3, muestra el modelo de negocio sostenible CANVAS, en el que se describe; (i) el segmento de cliente objetivo que en este caso son los Bufetes de abogados especializados en resolución de controversias en el país que representen empresas públicas y/o privadas que tengan relación directa con la ejecución de proyectos de construcción e infraestructura, que estén o puedan estar en medio de un arbitraje nacional o amigable composición de menor cuantía con pretensiones menores a un millón de dólares (<1MUSD), (ii) la propuesta de valor que pretende solucionar los principales problemas descritos antes de los clientes objetivo y que para la empresa de consultora se definió como; *“Análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos que ayudan a los bufetes de abogados especializados en la resolución de conflictos en proyectos de construcción de infraestructura, a la reducción de costos en procesos litigiosos de menor cuantía, obteniendo reportes y testimonios de alta calidad técnica, imparciales, claros, contundentes, precisos, con conclusiones comprensibles a un precio razonable. Respaldados por el conocimiento y la amplia experiencia de los expertos técnicos en la resolución de conflictos en arbitrajes internacionales en Latino América.”*, (iii) definición de servicios que se ofrecerán, (iv) canales de contacto con los clientes, (v) relacionamiento que refleja los entregables a los clientes, (vi) ingresos (servicios que los generan), (vii) beneficios sociales que hacen parte del enfoque hacia la sostenibilidad, (viii) beneficios ambientales que hacen parte del enfoque hacia la sostenibilidad, (ix) recursos (humano y tecnológico), (x) actividades que se desarrollan para producir los servicios ofrecidos, (xi) aliados clave (proveedores), (xii) costos (descripción de los diferentes aspectos a tener

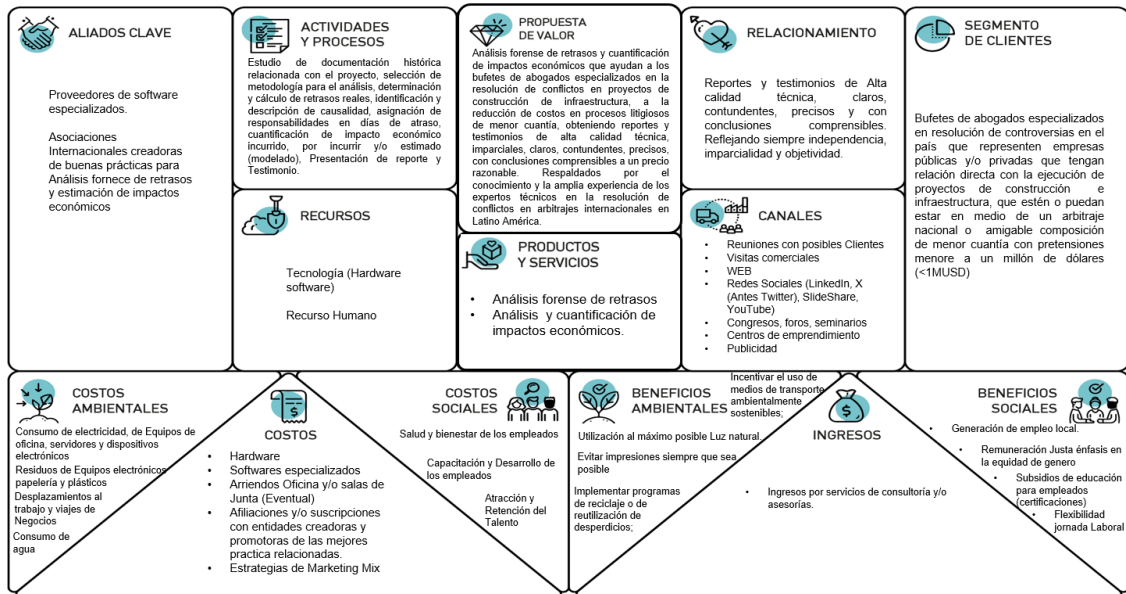
en cuenta), (xiii) costos sociales que hacen parte del enfoque hacia la sostenibilidad y (xiv) costos ambientales.

Figura 2: Modelo de negocio (System Mapping)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3: Modelo de negocio CANVAS



Fuente: Elaboración propia.

2.4. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

En el desarrollo del presente plan de negocio para la creación de la empresa de consultoría en resolución de disputas en proyectos de construcción e infraestructura, en Colombia, se han establecido los siguientes objetivos empresariales.

2.4.1. Objetivos a corto plazo

- Constitución e inicio de operación de la empresa de consultoría
- Establecer la identidad de la marca y construir su presencia en línea a través de un sitio web, redes sociales e implementar las estrategias de marketing.
- Seleccionar equipo de trabajo competente con experiencia en gerencia de proyectos y de consultoría o preparación y defensa de reclamos de alto nivel.
- Establecer relaciones comerciales iniciales con posibles clientes
- Iniciar las ventas a través de la prestación de los servicios de consultoría, estableciendo una base sólida de clientes y generar ingresos.

2.4.2. Objetivos a mediano plazo

- Mejorar la calidad de los servicios y añadir nuevas características que atraigan y fidelicen a los clientes.
- Fortalecer la marca y la imagen de la empresa a través de campañas de marketing creativas e innovadoras.
- Implementar mejoras en los procesos y la eficiencia para reducir los costos y aumentar la productividad.
- Desarrollar nuevos servicios.

2.4.3. Objetivos a largo plazo

- Ser líder regional en consultoría en resolución de disputas en proyectos de construcción e infraestructura, en Colombia de menor cuantía.
- Expandirse a nivel Latinoamérica.

- Prestar servicios de consultoría en resolución de disputas en arbitrajes internacionales.
- Tener un impacto positivo en la sociedad.

2.5. Estado actual del negocio

El estado actual de negocio se considera actualmente como idea de negocio en proceso de maduración y en evaluación de viabilidad.

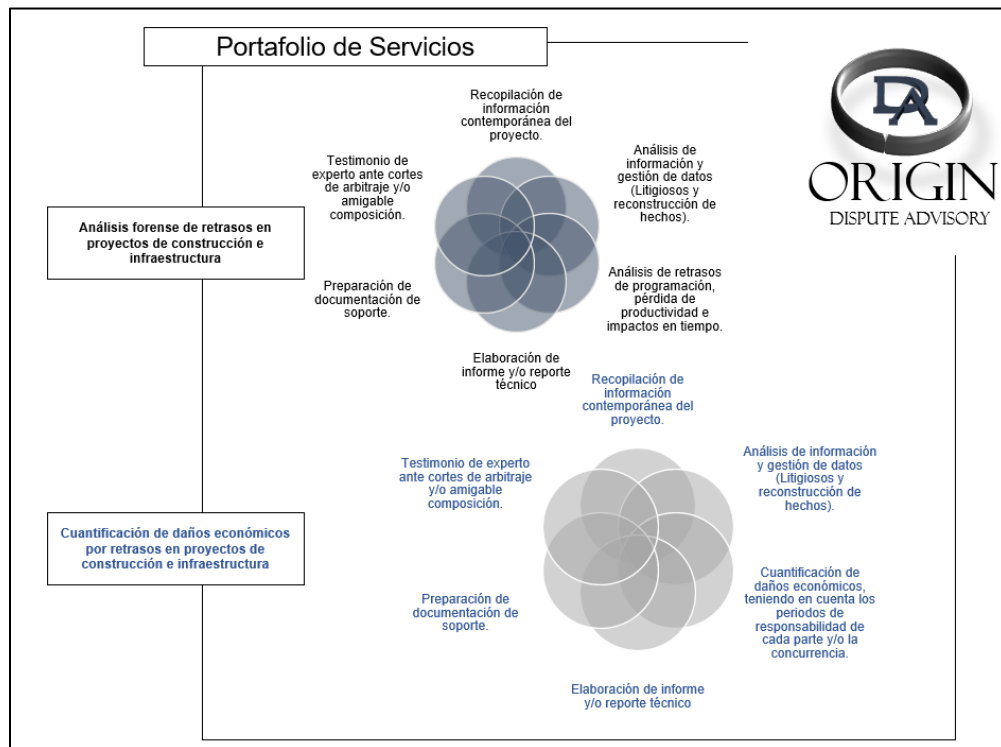
2.6. Descripción de productos o servicios

Inicialmente la empresa contara con dos servicios de consultoría:

(i) Servicio de consultoría para el Análisis forense de retrasos en proyectos de construcción e infraestructura: Este servicio tiene como objetivo la elaboración de reportes técnicos independientes, que cubren el ciclo de vida de la controversia o disputa relacionados con las pérdidas de tiempo, productividad y interrupciones, en arbitrajes nacionales y/o amigable composición.

(ii) Servicio de consultoría para la cuantificación de daños económicos por retrasos en proyectos de construcción e infraestructura: Este servicio tiene como objetivo la elaboración de reportes técnicos independientes, que cubren el ciclo de vida de la controversia o disputa relacionados con los impactos económicos causados por las pérdidas de tiempo, productividad y interrupciones una vez definidos los periodos (en número de días) de responsabilidad de cada una de las partes, incluyendo periodos de concurrencia, en arbitrajes nacionales y/o amigable composición. La Figura 4, muestra gráficamente los servicios ofrecidos junto con las actividades que cada servicio incluye.

Figura 4: Portafolio de servicios Origin Dispute Advisory



Fuente: Elaboración propia.

2.7. Nombre de la empresa

El nombre de la empresa de consultoría en resolución de disputas en proyectos de construcción e infraestructura seleccionado es, **ORIGIN DISPUTE ADVISORY**.

2.8. Tamaño

De acuerdo con el decreto 957 de 2019, expedido el 13 de junio de 2019 y que entro a regir a partir de diciembre de 2019, el tamaño de la empresa de consultoría corresponde con la pequeña empresa, teniendo en cuenta que los ingresos esperados por las actividades ordinarias anuales estarán en el rango de 32.988 UVT y 131.951UVT

2.9. Ubicación de la empresa

La empresa se ubicará en la ciudad de Bogotá D.C, en la carrera 11B # 99-25, como sede principal, teniendo en cuenta que se pretende adquirir una membresía con WEWORK, que contribuirá con la atención de clientes, ya que disponen de salas en diferentes ubicaciones de la ciudad facilitando la atención presencial, la ubicación se seleccionó al tener en cuenta que la ubicación de los posibles clientes se encuentra principalmente en las localidades de Usaquén y Chapinero. Adicionalmente la membresía dará acceso concretamente a siete edificios en la ciudad de Bogotá, y en caso de ser necesario también dará acceso a tres edificios en la ciudad de Medellín y a un edificio en la ciudad de Barrquilla, todos con acceso a salas de reuniones.

2.10. Potencial del mercado en cifras

De acuerdo con el ministerio de justicia y del derecho en Colombia existen 388 centros de conciliación distribuidos en 85 ciudades del país. El Sistema de Información de la Conciliación, el Arbitraje y la Amigable Composición -SICAAC- que consolida todos los datos de solicitudes de los centros de conciliación y arbitraje del país, registra entre el 2016 y 2023, se han recibido 4685 solicitudes de arbitraje y 167 solicitudes de amigable composición (Sistema de Información de la Conciliación, el Arbitraje y la Amigable Composición [SICAAC], s.f.).

El 98,5% (4614) de las solicitudes de arbitraje y el 88% (148) de amigable composición están relacionadas a procesos Civiles y comerciales y con procesos contenciosos administrativos que entre otros trata asuntos de controversias contractuales. (SICAAC, s.f.).

En cuanto al mercado objetivo de la empresa de consultoría que corresponde con los procesos de amigable composición y arbitrajes nacionales de menores cuantías

(<1MUSD), de acuerdo con las cifras del SICCAC entre el año 2016 y marzo de 2023 se registraron 2366 solicitudes de arbitraje con pretensiones entre 100 y 4,800 millones de pesos, estas solicitudes se concentraron en un 81% en cuatro ciudades principalmente, Bogotá, D.C. con 65% (1546), Medellín con 8% (184), Bucaramanga con 5% (107) y Barranquilla con 3% (75). (SICAAC, s.f.).

Por su parte el centro de arbitraje y conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá, entre el 2015 y 2020, indica que se recibieron un total de 2.095 solicitudes de arbitraje, de lo que se desprende que en promedio se reciben 340 solicitudes al año, del total de solicitudes 273 corresponden con las especialidades clasificadas como; Civil y construcción e ingeniería privada, Infraestructura pública e Hidrocarburos, minas y energías. Lo cual representa alrededor del 13% de las solicitudes radicadas. También es importante resaltar que según el centro de arbitraje de la cámara de comercio 792 solicitudes de arbitraje son por pretensiones monetarias menores a 400 s.m.l.v. (Cámara de comercio de Bogotá [CCB], 2020).

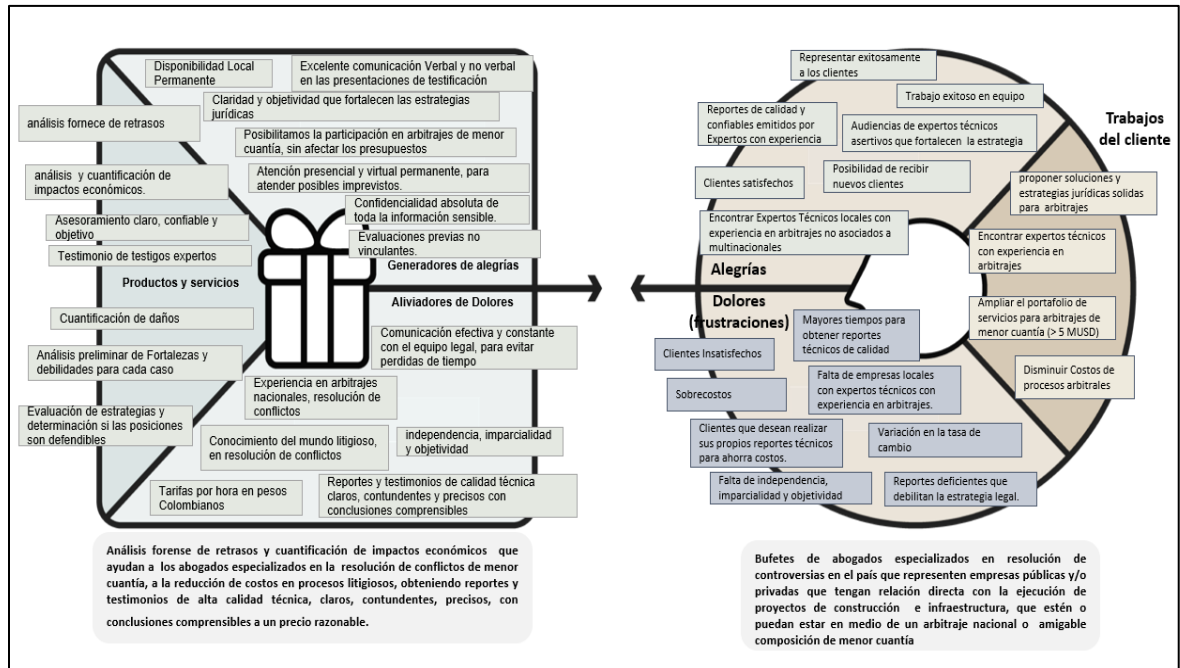
En la sección estudio piloto de mercado se describen con más detalle las cifras citadas anteriormente.

2.11. Ventajas competitivas del servicio

Para identificar como la creación de este emprendimiento proporciona valor dentro del mercado alrededor de las necesidades de los potenciales clientes, se utilizó la herramienta visual llamada lienzo de valor, La creación del lienzo de la propuesta de valor se basa en la creación de propuestas de valor para (1) productos y servicios: en qué productos/servicios se basa la propuesta de valor, (2) creadores de alegrías: ¿cómo generan alegrías? (3) Analgésicos - ¿Cómo eliminan los dolores? Usando la experiencia en el área de los segmentos de clientes de (1) Trabajos de Clientes (2) Alegrías (3) Dolores (Lindiy, Silva, 2011). La Figura 5, muestra gráficamente el análisis para la

obtención de la propuesta de valor de la empresa de consultoría en resolución de disputas.

Figura 5: Lienzo de propuesta de valor



Fuente: elaboración propia

Del entendimiento que se tiene en la actualidad los potenciales clientes segmentados son Bufetes de abogados especializados en resolución de controversias en el país que representen empresas públicas y/o privadas que tengan relación directa con la ejecución de proyectos de construcción e infraestructura, que estén o puedan estar en medio de un arbitraje nacional o amigable composición de menor cuantía. se puede identificar los siguientes trabajos que deben realizar los posibles clientes en relación con la resolución de conflictos:

- Proponer soluciones y estrategias jurídicas sólidas para arbitrajes.
- Encontrar expertos técnicos con experiencia en arbitrajes.
- Ampliar el portafolio de servicios para arbitrajes de menor cuantía (< 1 MUSD)
- Disminuir Costos de procesos arbitrales

- Búsqueda de nuevos clientes a representar.
- Así mismo se identificaron los siguientes aspectos que generarían alegrías:
- Representar exitosamente a los clientes.
- Encontrar Expertos Técnicos locales con experiencia en arbitrajes no asociados a multinacionales.
- Audiencias de expertos técnicos asertivos que fortalecen la estrategia jurídica.
- Reportes de calidad y confiables emitidos por expertos con experiencia.
- Clientes satisfechos.
- Posibilidad de recibir nuevos clientes.
- Trabajo exitoso en equipo.

Por último, se identificaron como causantes de dolores o frustraciones los siguientes aspectos:

- Falta de empresas locales con expertos técnicos con experiencia en arbitrajes.
- Falta de independencia, imparcialidad y objetividad.
- Mayores tiempos para obtener reportes técnicos de calidad.
- Variación en la tasa de cambio.
- Clientes Insatisfechos.
- Reportes deficientes que debilitan la estrategia legal.
- Sobrecostos en procesos judiciales.
- Clientes Insatisfechos.

En atención a los hallazgos preliminares anteriormente descritos se construyó el mapa de valor para describir como la empresa de consultoría puede ayudar a los potenciales clientes.

Se identificaron como generadores de alegrías, las siguientes características que tendrá nuestros servicios:

- Claridad y objetividad que fortalecen las estrategias jurídicas.
- Atención presencial y virtual permanente, para atender posibles imprevistos.
- Posibilitamos la participación en arbitrajes de menor cuantía, sin afectar los presupuestos.
- Evaluaciones previas no vinculantes.

- Confidencialidad absoluta de toda la información sensible.
- Excelente comunicación Verbal y no verbal en las presentaciones de testimonios en la corte de arbitraje y/o amigable composición.
- Disponibilidad local permanente.

También se identificaron los siguientes aspectos analgésicos que ayudaran a los clientes a superar y/o eliminar sus dolores y frustraciones al recibir nuestro servicio:

- Experiencia en arbitrajes nacionales, resolución de conflictos
- Comunicación efectiva y constante con el equipo legal, para evitar pérdidas de tiempo.
- Conocimiento del mundo litigioso, en resolución de conflictos.
- independencia, imparcialidad y objetividad.
- Tarifas por hora en pesos colombianos.
- Reportes y testimonios de calidad técnica claros, contundentes y precisos con conclusiones comprensibles.

Así mismo se definieron los servicios de la empresa que generan la mayor ganancia y aliviaran una gran parte de sus dolores o frustraciones, entre estos están:

- Análisis fornece de retrasos
- Análisis y cuantificación de impactos económicos y cuantificación de daños.

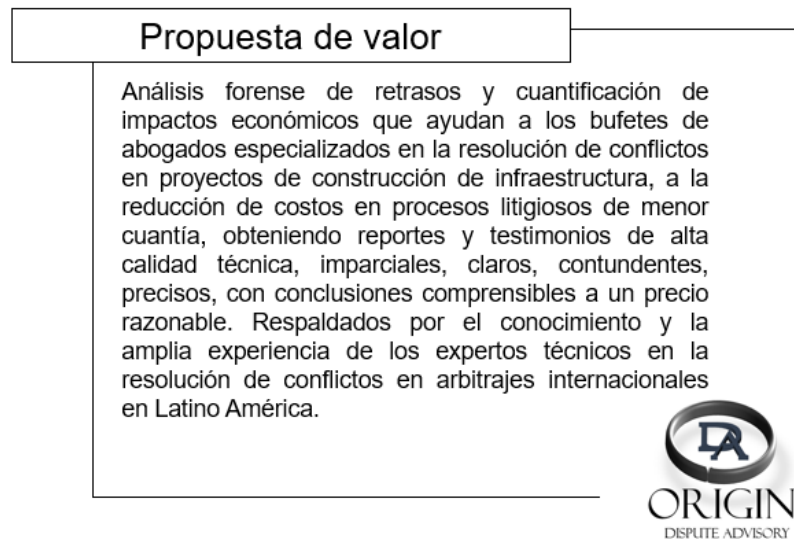
Estos servicios incluyen:

- Análisis preliminar de Fortalezas y debilidades para cada caso
- Evaluación de estrategias y determinación de si las posiciones son defendibles.
- Recopilación de información contemporánea del proyecto.
- Análisis de información y gestión de datos (Litigiosos y reconstrucción de hechos).
- Análisis de retrasos de programación, pérdida de productividad e impactos en tiempo.
- Cuantificación de daños económicos, teniendo en cuenta los periodos de responsabilidad de cada parte y/o la concurrencia.
- Elaboración de informe y/o reporte técnico
- Preparación de documentación de soporte.

- Testimonio de experto ante cortes de arbitraje y/o amigable composición.
- Testimonio de testigos expertos

Finalmente, teniendo en cuenta el perfil de los potenciales clientes y los resultados del mapa de valor, para la empresa de consultoría en resolución de disputas en proyectos de construcción e infraestructura en Colombia, enfocada en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos, se definió como propuesta de valor la indicada en la Figura 6.

Figura 6: Propuesta de valor Origin Dispute Advisory



Fuente: elaboración propia.

2.12. Inversiones requeridas

La inversión inicial que se consideró para la puesta en marcha está enmarcada en la necesidad de adquisición de los diferentes equipos y accesorios de cómputo y las licencias de software requeridos, más los gastos requeridos de marketing, gastos fijos y operativos. En consecuencia y de acuerdo con el modelo financiero, se requiere de una inversión inicial en pesos colombianos de alrededor de \$288,000,000, de los cuales se estima que el socio fundador aportará \$115,000,000 y se requerirá de un préstamo de alrededor de \$173,000,000.

2.13. Proyección de ventas

Los ingresos esperados anuales provienen de los servicios ofrecidos que en 57% provienen del análisis forense de retrasos en proyectos de construcción e infraestructura y en 43% provendrán de la cuantificación de daños económicos por retrasos, para el primer año se espera proveer 4 servicios de análisis forense de retrasos y 3 servicios de cuantificación de danos económicos por retraso. Para el segundo año se espera un incremento del 33% para el servicio de cuantificación de daños económicos, y en adelante se esperan incrementos entre el 16.7% y 25% para los dos servicios ofrecidos.

2.14. Evaluación Financiera

De acuerdo con el modelo financiero, el valor presente neto (VPN) en pesos colombianos es de \$177,322,357 con una tasa interna de retorno (TIR) de 44.5%, con un periodo de recuperación de 3.09 años. La tasa de evaluación con la cual se compara modelo corresponde al 25%, también se consideró como tasa de oportunidad la correspondiente a un CDT (cero riesgo) con tasa del 12%, valores porcentuales que son superado por la TIR calculada (44.5%) reflejando una mejor rentabilidad para el socio fundador. Respecto al punto de equilibrio el modelo establece que se alcanzara al completar 3.19 servicios; por tanto, se concluye que la puesta en marcha de la empresa es factible bajo las premisas del simulador financiero.

3. Análisis del Sector

3.1. Características del sector

Para analizar el entorno en el que se desenvolverá la empresa de consultoría en resolución de disputas en proyectos de construcción e infraestructura, en Colombia, enfocada en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos, se utilizaron las siguientes herramientas, PESTEL, técnica para identificar el riesgo que existe para una empresa o proyecto por influencias como el entorno (Hillson, 2014) y las 5 fuerzas de PORTER, herramienta creada por Michael Porter, publicada por primera vez en 1979, y que se ha convertido en una efectiva herramienta que identifica el microentorno que impulsa la competencia y/o pone en peligro la capacidad de una empresa para obtener ganancias (Brujil, 2018).

3.1.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL identifica factores o fuerzas macro externas que pueden afectar positiva o negativamente a una empresa centrándose en los factores, Político, Económico, Social Tecnológico, ambientales y legales.

3.1.1.1. Factores Político y Legal

El grado de intervención del actual gobierno, en el sector en el que se desarrollara las principales actividades de la empresa y como estos la impactan es uno de los aspectos relevantes de analizar.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) “Colombia, Potencia Mundial de la Vida” radicado en febrero de 2023, contiene dentro de sus anexos un plan llamado “Plan sectorial Rama Judicial” que tiene 5 objetivos estratégicos, dentro del cual se resalta el Objetivo estratégico No 1. Con el que se busca extender a nivel nacional el acceso a la

justicia y reducir el atraso y la congestión judicial mejorando la infraestructura física y mejorando e impulsando el uso de los mecanismos de solución de conflictos. Para el cumplimiento del objetivo estratégico No. 1 el gobierno proyecta entre 2023 y 2026 realizar una inversión de \$990.935 millones de pesos.

En Colombia, existen mecanismos alternativos de solución de conflictos, creados para colaborar con la descongestión de los despachos judiciales y que fueron establecidos en las leyes 446 de 1998 y 1563 de 2012, dentro de los cuales se encuentran, la conciliación, el arbitraje, y la amigable composición.

Asimismo, el arbitraje Nacional de acuerdo con la ley 1563 DE 2012 en el artículo 1. está definido como, “El arbitraje es un mecanismo alternativo de solución de conflictos mediante el cual las partes defieren a árbitros la solución de una controversia relativa a asuntos de libre disposición o aquellos que la ley autorice”.

Y la ley 1563 de 2012 en el artículo 59 define la amigable composición como, “es un mecanismo alternativo de solución de conflictos, por medio del cual, dos o más particulares, un particular y una o más entidades públicas, o varias entidades públicas, o quien desempeñe funciones administrativas, delegan en un tercero, denominado amigable componedor, la facultad de definir, con fuerza vinculante para las partes, una controversia contractual de libre disposición”.

El “Plan sectorial Rama Judicial” incluido en El Plan Nacional de Desarrollo (PND) “Colombia, Potencia Mundial de la Vida”, impactaría la empresa de consultoría positivamente, pues al mejorar la infraestructura e impulsar el uso de los mecanismos alternativos de solución de conflictos, se espera un incremento en el número de casos de arbitraje nacional, y amigable composición.

El actual gobierno colombiano, además de la reforma tributaria ya aprobada, pretende realizar reformas en pensiones, salud, laboral y servicios públicos, entre otras, estas

pretensiones además de generar incertidumbre económica tienen una alta probabilidad de impactar la carga fiscal de las empresas ejecutoras de proyectos de construcción e infraestructura, esto sumado a las medidas tomadas por el Banco de la República frente a la tasa de intervención, conllevaran a reclamaciones de contratistas, que de no ser resueltas dentro de los parámetros contractuales incrementaran también el número de casos de arbitraje nacional, y amigable composición, impactando positivamente la empresa de consultoría.

3.1.1.2. Factor económico

De acuerdo con el informe de perspectivas económicas globales, GLOBAL ECONOMIC PROSPECTS del Banco Mundial de junio de 2022, se estimó que el PIB global estaría en 5.5% en el 2021 y el PIB para América Latina y el Caribe, se estimó en 6.7%, al cierre del año estas cifras se establecieron en 5.8% y 6.9% respectivamente, recuperación impulsada por las campañas de vacunación, amplios paquetes de estímulo fiscal y monetario que se establecieron en la región, sin embargo se espera que el Producto Interno Bruto regional crezca un 3 % en 2022, una tasa superior a la prevista debido al aumento de los precios de la materia prima. La incertidumbre a nivel global a causa de la guerra en Ucrania, el aumento de las tasas de interés en los países desarrollados y los aumentos inflacionarios afectarán a las economías de la región. Se prevén bajas tasas de crecimiento del 1,6 % y 2,3 % en 2023 y 2024. (Banco Mundial, 2022).

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se pronostica para Colombia un crecimiento ralentizado del PIB pasando del 8.1% en 2022 al 1.2% en 2023, teniendo en cuenta que la economía local se enfrenta en la actualidad a niveles elevados de inflación y altas tasas de interés, así como a la incertidumbre por las perspectivas políticas y económicas, el ministerio de hacienda

proyecta que la inflación en Colombia cerrara alrededor del 12% y espera que caerá en 2023 al igual IPC el cual proyecta estará alrededor de 7%.

LA OCDE y el ministerio de hacienda de Colombia, parecen estar de acuerdo en que la economía colombiana se está ralentizando, aunque la economía durante el primer semestre del 2022 creció más del 10% (interanual), con una tasa de desempleo del 10.7%, sin embargo en el tercer trimestre del año 2022 la inflación alcanzó el 12.2%, los precios de los alimentos, energía y productos manufacturados han subido de forma pronunciada y la depreciación del peso frente al dólar que cedió en octubre casi el 10% han aumentado los costos de importación y alimentan el crecimiento de la inflación.

Es importante mencionar que al cierre de septiembre de acuerdo con el informe sectorial de construcción emitido por el grupo Bancolombia en octubre de 2022, los precios de los principales materiales de construcción continuaron en ascenso de doble dígito. Según las cifras del IPP este comportamiento fue liderado por: vidrio (19,05% a/a), pinturas y barnices (16,68% a/a), yeso, cal y cemento (16,35% a/a), materiales de ferretería (15,62% a/a), morteros y concretos (10,10% a/a), productos metálicos (9,91%), hierro y acero (7,89%), productos cerámicos (5,04%).

Este panorama de ralentización de la economía puede detener el inicio de nuevos proyectos de infraestructura, impactando negativamente la empresa de consultoría en resolución de conflictos, teniendo en cuenta que estos son la fuente principal de controversias.

Sin embargo, para los contratos que se encuentran actualmente en ejecución, este escenario de los altos costos de insumos para la construcción, niveles elevados de inflación y altas tasas de interés, repercutirán ascendentemente en el número de reclamaciones entre contratistas y contratantes, que, de no resolverse en el ámbito

contractual, aumentarán los casos de arbitrajes y/o amigables composiciones, impactando positivamente a la empresa.

3.1.1.3. Factor social

Dentro del aspecto social que impacta la empresa de consultoría, se destaca el comportamiento con tendencial incremental que se presenta en el país para la resolución de controversias, utilizando los mecanismos alternativos de solución de conflictos, creados para colaborar con la descongestión de los despachos judiciales, dentro de los cuales se encuentran, la conciliación, el arbitraje, y la amigable composición. Pues en el caso de los arbitrajes nacionales en la especialidad clasificada por el centro de arbitraje y conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá, como “Civil y construcción e Ingeniería Privada” las solicitudes radicadas para arbitraje han pasado de 9 en el 2018 a 47 en el 2020, así mismo el comportamiento en términos generales de las solicitudes de casos de amigable composición han tenido un comportamiento estable, resaltando el aumento de 117% de solicitudes del 2020 frente al año 2019 y que la especialidad de infraestructura fue en la que más casos fueron solicitados. (CCB, 2020).

3.1.1.4. Factor tecnológico

Nadie escapa a los avances de la tecnología, y aunque en ocasiones se pueden percibir como amenazantes, se van convirtiendo rápidamente en herramientas útiles que ayudan a las personas y empresas a ser cada vez más eficientes, dentro de los aspectos identificados se destaca el incremento en la utilización de tecnologías que aplican inteligencia artificial para facilitar el análisis de la información e investigaciones jurídicas relacionadas con el arbitraje (Susskind. 2017).

Las controversias dependen en gran medida de racionamientos e informes técnicos emitidos por un tercero, y estos procedimientos técnicos con el avance de la tecnología y en especial con el desarrollo actual de la inteligencia artificial (IA) son potencialmente

automatizables, por lo que en consecuencia reducirían sustancialmente los costos y los tiempos requeridos en un proceso de arbitraje judicial, con la aplicación de inteligencia artificial es probable que se alcance una resolución final válida y viable, hoy en día esta tecnología ya es aplicable en la prevención de controversias, gestión de controversias y resolución de disputas, por ejemplo el software de inteligencia artificial LISA, permite a las partes de una controversia crear acuerdos legales (Lozada. N. 2019).

En el campo de resolución de conflictos, por ejemplo, la Cámara de Comercio Internacional (“ICC”), ha implementado una instalación (software) llamada NetCase, que permite llevar a cabo aspectos de los procedimientos de arbitrajes en un entorno en línea seguro, si las partes están de acuerdo y así lo desean. (Internacional Chamber of Commerce. [ICC] (2004)). Ayudando a la reducción de costos asociados a las controversias.

Los avances tecnológicos actuales pueden impactar negativamente la empresa de consultoría, podrán reducir en alguna medida los arbitrajes judiciales y/ amigables compositivos, ya que con la utilización de inteligencia artificial las partes en conflicto podrían llegar a acuerdos más rápidamente sin la intervención de terceros técnicos.

3.1.1.5. Factor Ambiental

En la identificación de aspectos que impactan la empresa de consultoría en el factor ambiental destaca la relacionada con la ley 1901 del 18 de junio de 2018 por medio de la cual se crean y desarrollan las sociedades comerciales de beneficio e interés colectivo (BIC), que cuenta con cinco dimensiones, dentro de las cuales se encuentran las prácticas ambientales que deben ser implementadas para acreditar ser una empresa BIC.

La relevancia de este aspecto radica en los beneficios a los cuales puede acceder una empresa que opte voluntariamente por ser una sociedad de beneficio e interés colectivo (BIC), y es que de acuerdo con el ministerio de comercio, industria y turismo dentro de los beneficios se encuentran entre otras, tarifas preferenciales en servicios de propiedad industrial, beneficio tributario en el que las empresas podrán repartir hasta el 10% de utilidades entre sus trabajadores y esas ganancias serán consideradas como ingreso no constitutivo de renta, y líneas de crédito preferenciales como la denominada “Mipymes Competitivas” del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Bancóldex (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021).

En la matriz que se presenta a continuación se observa el impacto y probabilidad de ocurrencia valorada (bajo, Medio y Alto) de los factores observados en cada una de las dimensiones.

Tabla 1: Matriz de Valoración PESTEL

Dimensión	Variable	Probabilidad de Ocurrencia			Nivel de Impacto			Comentarios
		Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	
Político	Estabilidad política			x		x		Aunque en la actualidad se presentan una alta polarización se considera que la estabilidad política es relativamente alta
	Regulación y políticas gubernamentales			x			x	Las regulaciones en arbitraje son cruciales, en Colombia, existen mecanismos alternativos de solución de conflictos, creados para colaborar con la descongestión de los despachos judiciales y que fueron establecidos en las leyes 446 de 1998 y 1563 de 2012, dentro de los cuales se encuentran, la conciliación, el arbitraje, y la amigable composición

ORIGIN - Dispute Advisory

Dimensión	Variable	Probabilidad de Ocurrencia			Nivel de Impacto			Comentarios
		Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	
	Corrupción y transparencia		x			x		Existe una expectativa de mejora en el índice de percepción de corrupción teniendo en cuenta que Colombia obtuvo una calificación de 40 puntos sobre 100 en 2023, rompiendo el estancamiento de los cinco años anteriores con calificación de 39 puntos, sin embargo, obtener una calificación de menor a 50 apunta que el país enfrenta serios problemas de corrupción, por tanto, los esfuerzos contra la corrupción deben ser aún más decididos.
Económico	Crecimiento económico			x			x	Un crecimiento económico sólido impulsa la inversión en infraestructura y demanda de servicios.
	Inflación y política monetaria		x			x		Las fluctuaciones pueden afectar los costos operativos y las inversiones en nueva infraestructura.
	Inversión extranjera			x			x	La inversión extranjera en infraestructura aumenta la demanda de consultoría técnica.
Social	Consumo			x			x	Existe tendencial incremental en el consumo de los mecanismos alternativos de solución de conflictos. Son cada vez más frecuentes la inclusión de cláusulas en los contratos de infraestructura que habilitan su uso.
	Crecimiento poblacional			x		x		El crecimiento poblacional requiere de aumentos de infraestructura

Dimensión	Variable	Probabilidad de Ocurrencia			Nivel de Impacto			Comentarios
		Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	
	Sostenibilidad			x			x	la empresa es una de las entidades sociales que tiene la mayor capacidad para generar cambios positivos en la situación económica, social y medioambiental actual de nuestro planeta. Tomar acciones en la dimensión social agrega valor.
	Educación y capacitación			x			x	La calidad de la educación en ingeniería y peritaje es crucial para la oferta de talento.
Tecnológico	Innovación tecnológica			x			x	La adopción de nuevas tecnologías mejora la precisión y eficiencia de los servicios.
	Digitalización			x			x	La digitalización de procesos judiciales aumenta la eficiencia y transparencia.
	Ciberseguridad		x				x	La protección de datos sensibles es fundamental para mantener las estrategias en cada uno de los procesos para beneficio de los clientes.
Ambiental	Sostenibilidad			x			x	la empresa es una de las entidades sociales que tiene la mayor capacidad para generar cambios positivos en la situación económica, social y medioambiental actual de nuestro planeta. Tomar acciones en la dimensión ambiental agrega valor.
	Cambio climático		x				x	Las implicaciones del cambio climático requieren evaluaciones sobre la resiliencia de proyectos.
Legal	Legislación Tributaria			x			x	Cambios en las leyes de arbitraje impactan directamente en la demanda de servicios.
	Legislación labora			x			x	El cumplimiento de estándares es crucial y requiere constante

ORIGIN - Dispute Advisory

Dimensión	Variable	Probabilidad de Ocurrencia			Nivel de Impacto			Comentarios
		Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	
								actualización y capacitación.
	Regulación de los mecanismos de resolución de conflictos		x			x		Las leyes y regulaciones que rigen el arbitraje y la resolución de disputas en Colombia impactan directamente el sector. Cambios en estas leyes pueden afectar la demanda de servicios de consultoría técnica.

Fuente: Elaboración Propia.

Para la empresa de consultoría en resolución de disputas, después del análisis del entorno es posible concluir que el factores político, legal y económico, impactan positivamente, teniendo en cuenta el panorama actual de la economía y las medidas actuales del gobierno colombiano, el incremento en los costos de materias primas, impuestos y las posibles sobrecostos que traerán las reformas en curso, afectaran los proyectos que se encuentran en ejecución, y como consecuencia traerán reclamaciones de los contratistas que de no resolverse en el ámbito contractual, se verán envueltos en arbitrajes y/o amigables composiciones.

Sin embargo, se debe prestar especial atención en las consecuencias negativas que puede traer la posible ralentización de la economía, frente a las perspectivas que existen en inversión para proyectos de infraestructura, que pueden impactar negativamente el inicio de nuevos proyectos, fuente principal de las controversias.

Desde el punto de vista del factor tecnológico se pudo identificar que existe la posibilidad en el futuro próximo que este pueda impactar negativamente la empresa de consultoría en resolución de disputas, pues los avances de la inteligencia artificial pueden

ayudar a las partes en conflicto a resolver sus controversias sin la ayuda de un tercero interviniente.

Otros factores que impactan positivamente la empresa de consultoría en resolución de disputas son el social y ambiental, teniendo en cuenta que, la popularidad del uso de los mecanismos alternativos de solución de conflictos (MASC) tienen una marcada tendencia incremental y que existe la posibilidad de inversión adicional del gobierno para impulsar aún más estos mecanismos en El Plan Nacional de Desarrollo (PND) “Colombia, Potencia Mundial de la Vida”, además por los beneficios que trae consigo optar voluntariamente por ser una sociedad de beneficio e interés colectivo (BIC).

3.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

3.1.2.1. Nuevos entrantes

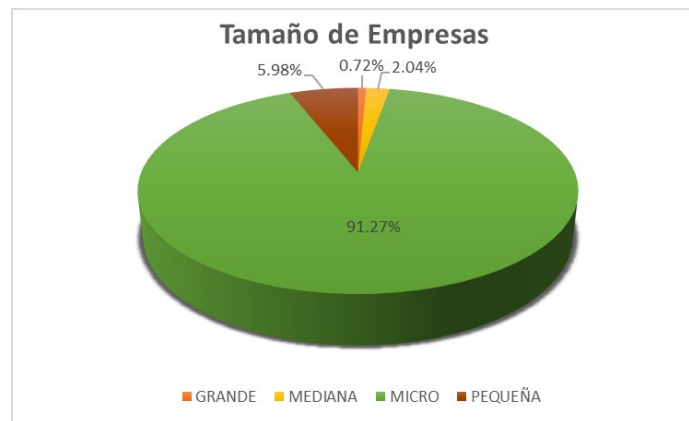
En Colombia no existe un código CIU y/o actividad económica específica para empresas de consultoría en Resolución de Disputas en proyectos de construcción e infraestructura, enfocada en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos. Sin embargo, existe una actividad económica principal para las empresas de consultoría técnica denominada, Actividades de profesionales, científicas y técnicas, que agrupa entre otras las actividades secundarias como; actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica, actividades de consultoría de gestión, actividades de ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica y otras actividades profesionales científicas y técnicas. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2022)).

De acuerdo con los datos provistos por el Registro Único Empresarial y Social (RUES), en la ciudad de Bogotá, existe un total de 19,543 empresas con la actividad económica principal denominada, Actividades de profesionales, científicas y técnicas, este número de empresas corresponde específicamente a las que tienen como actividad

secundaria; actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica, actividades de consultoría de gestión, actividades de ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica y otras actividades profesionales científicas y técnicas. (Registro Único Empresarial y Social [RUES]. (2022)).

Del número de empresas indicado, el 91,27% son microempresas, la Figura 7, muestra el porcentaje de empresas según su tamaño.

Figura 7: Porcentaje de empresas según su tamaño

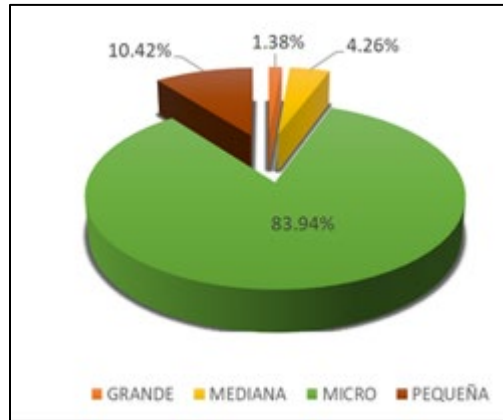


Fuente: elaboración propia, en base a los datos del Registro Único Empresarial y Social (RUES).

Ahora bien, teniendo en cuenta que la empresa de consultoría en resolución de Disputas en proyectos de construcción e infraestructura, en Colombia, enfocada en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos estará clasificada en la actividad económica, Actividades de profesionales, científicas y técnicas - Actividades de ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica, se identificó que en la ciudad de Bogotá existe un total de 5.280 empresas con esta actividad económica, de las cuales el 83,94% son microempresas, la Figura 8, muestra el porcentaje de empresas según su tamaño en la actividad económica, Actividades de

profesionales, científicas y técnicas - Actividades de ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica.

Figura 8: Porcentaje de empresas según su tamaño con actividad económica, Actividades de profesionales, científicas y técnicas - Actividades de ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica.



Fuente: elaboración propia, en base a los datos del Registro Único Empresarial y Social (RUES).

Dentro de todas estas empresas, fue posible identificar dos empresas, que prestaría los servicios similares a los que se pretende ofrecer en esta iniciativa de negocio, dentro de las controversias de menor cuantía, la siguiente tabla muestra las empresas identificadas; GLOBAL PROJECT STRATEGY S.A.S y THE BASELINE GROUP S.A.S BIC.

Como se ha indicado antes en Colombia existen empresas multinacionales que prestan los servicios que se pretende ofrecer, sin embargo, por sus tarifas, estarían por fuera del segmento de resolución de controversias de menor cuantía. La Tabla 2, muestra las principales empresas multinacionales con presencia en Colombia.

Tabla 2: Empresas multinacionales Identificadas.

Empresa
FTI Consulting
JS HELD
Berkeley Research Group
KROLL

Fuente: elaboración propia.

3.1.2.2. Proveedores

Los principales proveedores que requiere la empresa de consultaría, son proveedores de software especializados en gestión de proyectos y ofimática, en la actualidad existe diversidad de softwares disponibles en el mercado, sin embargo es posible indicar que los más populares utilizados en los análisis de atrasos están relacionados con los softwares producidos por Microsoft y Oracle, dentro de los cuales se encuentran Microsoft 365 estándar, Microsoft Project, Oracle Primavera P6 y Oracle Crystal Ball. teniendo en cuenta la alta oferta actual de diversidad de softwares se considera que el poder de negociación de los proveedores para la empresa de consultoría en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos es bajo.

Dentro de los procesos de arbitraje es usual el requerimiento de análisis técnicos especializados como por ejemplo; evaluaciones de la ingeniería y diseño, en el que se busca determinar si se cumplieron los estándares técnicos y/o si hubo desviaciones del diseño original mediante la revisión minuciosa de los planos y especificaciones principalmente, otro estudio especializado común es el análisis de calidad de la construcción y que implica la realización de pruebas y análisis para determinar si la

calidad de la construcción cumple con los estándares y especificaciones establecidos en el contrato.

Ahora bien, estos estudios o análisis técnicos especializados no pueden y no deben ser parte del alcance del análisis forense de atrasos y el impacto económico y cuantificación de daños relacionado con el atraso identificado, además la responsabilidad de contratarlos debe ser del bufete de abogados quien los instruye dependiendo de las necesidades, de esta forma se asegura la imparcialidad entre los análisis técnicos en general, sin embargo una vez analizadas las conclusiones de los otros análisis técnicos especializados es posible incluir algunas de sus conclusiones en el análisis forense de atrasos y el impacto económico y cuantificación de daños relacionado con el atraso, con el ánimo de probar que los problemas detectados por estos se configuraron como un causa del atraso calculado. Por cuanto el poder de negociación y el impacto de los proveedores de los otros estudios técnicos especializados para la empresa de consultoría en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos es bajo.

3.1.2.3. Clientes

Respecto a los potenciales clientes, son los Bufetes de abogados especializados en resolución de controversias en el país que representen empresas públicas y privadas relacionadas con la ejecución de proyectos de infraestructura que estén o puedan estar en medio de un arbitraje nacional o amigable composición de menor cuantía. Que buscan servicios de consultoría en análisis forense de retrasos y/o cuantificación de impactos económicos. De acuerdo con Leaders League, agencia internacional de calificación especializada en elaborar rankings e investigaciones de mercado con un fuerte enfoque en diferentes industrias entre las cuales está la industria legal, destaca las 17 firmas de

abogados en Colombia que tienen la práctica de arbitraje, en tres categorías (Líder, Excelente y Muy Recomendado)

La Tabla 3, muestra los principales bufetes destacados por Leaders League que se espera estén dentro de los posibles clientes.

Tabla 3: Principales bufetes de abogados (clientes)

No.	Nombre Firma de Abogados
	LIDER
1	POSSE HERRERA RUIZ
2	SUESCUN ABOGADOS
3	BAKER MCKENZIE
4	GÓMEZ-PINZÓN
	Excelente
5	ADELL & MERIZALDE
6	BOTERO SALAZAR TOBÓN ABOGADOS
7	CHEMÁS & ASOCIADOS
8	HOLLAND & KNIGHT
9	PHILIPPI PRIETOCARRIZOSA FERRERO DU & URÍA
	Muy recomendado
10	BRIGARD URRUTIA
11	ESGUERRA ASESORES JURÍDICOS
12	GAMBOA & CHALELA
13	GARRIGUES COLOMBIA
14	KENNEDYS
15	MARTÍNEZ QUINTERO MENDOZA GONZÁLEZ LAGUADO & DE LA ROSA
16	TOBAR ROMERO
17	VÉLEZ GUTIÉRREZ ABOGADOS

Fuente: elaboración propia en base a (Leaders League, 2024)

El comportamiento financiero de algunas de estas empresas y posibles clientes se muestra en la Tabla 4, en la cual se incluyó el ingreso por ventas obtenido en el año 2022 en millones de pesos y el número de empleados.

Tabla 4: Ventas Principales bufetes de abogados (clientes)

Nombre Firma de Abogados	Ingresos por Ventas 2022 (COP. Millones)	Numero de Empleados
BRIGARD URRUTIA	\$162,996	312
BAKER MCKENZIE	\$110,268	166
PHILIPPI PRIETOCARRIZOSA FERRERO DU & URÍA	\$109,276	223
POSSE HERRERA RUIZ	\$100,979	246
GÓMEZ-PINZÓN	\$77,085	246
GARRIGUES COLOMBIA	\$35,877	84
ESGUERRA ASESORES JURÍDICOS	\$12,815	50
VÉLEZ GUTIÉRREZ ABOGADOS	\$9,675	55
KENNEDYS	\$8,584	20
CHEMÁS & ASOCIADOS	\$3,600	18
HOLLAND & KNIGHT	\$2,675	15
BOTERO SALAZAR TOBÓN ABOGADOS	\$2,518	5
SUESCUN ABOGADOS	\$739	4
GAMBOA & CHALELA	\$385	3

Fuente: elaboración propia, en base a los estados financieros consultados en la base de datos EMIS.

Ahora bien, teniendo en cuenta que para los bufetes de abogados que cuentan con servicios de resolución de disputas, una de las principales barreras en los conflictos de menor cuantía son los presupuestos limitados que tienen para la contratación de expertos técnicos independientes, se considera que estas empresas tendrán un alto poder de negociación, que será aminorado justamente con la propuesta de valor que ofrecerá la empresa de consultoría en resolución de disputas en proyectos de construcción e infraestructura, en Colombia, enfocada en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos que, busca reducir los costos de los procesos litigiosos ofreciendo reportes y testimonios de alta calidad técnica.

3.1.2.4. Servicios sustitutos

En la actualidad debido a la barrera de limitante de presupuesto para atender la resolución de conflictos de menor cuantía, se identifican como productos sustitos, los profesionales sin experiencia en arbitrajes y/o amigables composiciones a los que acuden los bufetes de abogados para soportar las reclamaciones y/o defensas, que con

frecuencia resultan ser profesionales relacionados con las empresa privadas o entidades públicas que representan y que a su vez tienen o tuvieron relación directa con de la ejecución del proyecto de infraestructura en el cual se generó el conflicto. Sin embargo, lo descrito antes se configura así mismo como una ventaja competitiva para la empresa de consultoría en resolución de conflictos, desde el punto de vista de la imparcialidad, pues con las practicas actuales se corre el riesgo que se impugnen las conclusiones que provengan o se desprendan de los análisis realizados por profesionales que estuvieron o están vinculados a las empresas en conflicto. Al contratar a un tercero independiente este riesgo de imparcialidad se reduce considerablemente.

Además de lo anterior, otras de las ventajas significativas al contratar la empresa de consultoría en resolución de conflictos como tercero independiente que se identificaron son.

Credibilidad; Los reportes técnicos de un tercero independiente son más objetivos y creíbles, dado que no existe un interés directo sobre el resultado de la disputa, los resultados que se obtiene reflejan una evaluación imparcial y precisa.

Evita conflicto de Interés; un tercero independiente no está influenciado por el interés comercial o político de ninguna de las partes en disputa.

Mayor credibilidad ante los árbitros; Los reportes técnicos emitidos por un tercero independiente suelen ser más persuasivos ante los árbitros ya que son considerados menos susceptibles de sesgo.

Aumenta la confianza de las partes en disputa; las partes en conflicto aumentan la confianza en el proceso y decisión final cuando se acude a terceros independientes que utilizan la información de forma parcial y objetiva para emitir las conclusiones.

Evita la Percepción de Parcialidad: La percepción de parcialidad puede ser perjudicial para la integridad del proceso. El uso de expertos independientes reduce la posibilidad de que una de las partes sienta que el proceso está sesgado en contra de sus intereses.

En resumen, un estudio técnico independiente se considera mejor en muchos casos debido a su imparcialidad, credibilidad y capacidad para evitar conflictos de interés. Esto ayuda a garantizar que el proceso de arbitraje sea justo y equitativo, y que las decisiones tomadas estén basadas en la evidencia técnica más sólida y objetiva disponible. Las partes en conflicto suelen confiar más en los resultados de un estudio independiente, lo que puede conducir a una resolución más efectiva de la disputa.

3.1.2.5 Rivalidad en la industria

La rivalidad en la industria para este nuevo emprendimiento se considera baja, teniendo en cuenta el reducido número de empresas que pueden prestar el servicio que se ofrece frente al número promedio anual de solicitudes de arbitraje (340) y amigable composición (30) que se radica en la cámara de comercio de Bogotá (CCB, 2020). sin embargo, teniendo en cuenta la fuerte devaluación del peso frente al dólar puede llevar a las empresas multinacionales a reevaluar la aplicación de tarifas en dólares americanos y establecer tarifas locales en pesos colombianos que pueden afectar directamente este emprendimiento.

Para identificar la influencia que tiene cada una de las fuerzas se construyó una matriz de evaluación de cada una de las fuerzas en términos de su probabilidad e impacto sobre la propuesta de valor, estableciendo la siguiente escala de valoración.

Tabla 5: Escala de valoración

Bajo	Moderado	Alto
< 1,5	1.5 - 2	2<

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Matriz de valoración de influencia.

Fuerza	Variable	Probabilidad de Ocurrencia (1-5)	Nivel de Impacto (1-5)	Ponderación (%)	Impacto Ponderado		Valoración	
Amenaza de Nuevos Entrantes	Barreras de entrada (alta especialización y reputación)	2	4	6%	20%	0.48	1.55	Moderado
	Costo de establecimiento	3	3	4%		0.36		
	Acceso a canales de distribución	2	2	3%		0.12		
	Economías de escala	3	3	3%		0.27		
	Diferenciación de productos y servicios	2	4	4%		0.32		
Poder de Negociación de Proveedores	Dependencia de proveedores especializados	3	3	5%	18%	0.45	1.35	Bajo
	Poder de negociación de los proveedores	2	3	5%		0.3		
	Número de proveedores	3	2	4%		0.24		
	Disponibilidad de proveedores	3	3	4%		0.36		
Poder de Negociación de Clientes	Cantidad de clientes	4	3	6%	22%	0.72	2.88	Alto
	Sensibilidad al precio	4	4	6%		0.96		
	Disponibilidad de alternativas	4	3	6%		0.72		
	Concentración de clientes	4	3	4%		0.48		
Amenaza de Productos Sustitutos	Alternativas disponibles	4	2	7%	20%	0.56	1.73	Moderado
	Costos de cambio	3	3	7%		0.63		
	Innovación tecnológica en sustitutos	3	3	6%		0.54		
Rivalidad entre Competidores	Número de competidores	2	3	4%	20%	0.24	2.08	Alto
	Crecimiento del sector	4	4	4%		0.64		
	Diferenciación de servicios	3	4	4%		0.48		
	Costos fijos altos	3	4	4%		0.48		
	Diversidad de competidores	2	3	4%		0.24		

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la matriz de valoración de influencia, es claro que las fuerzas que más influyen con valoración alta son; (i) el poder de negociación de los clientes, teniendo en cuenta que en este sector los clientes son grandes empresas y/o gobiernos con un poder de negociación significativo, además son clientes con alta sensibilidad al precio y calidad del servicio, y (ii) la rivalidad entre competidores, debido entre otros a que por ejemplo la marcada tendencia de crecimiento del uso de los mecanismos alternativos de resolución de conflicto, puede incentivar el ajuste de tarifas a la baja en las empresas multinacionales y la creación de nuevas empresas que presten los mismos servicios. Las fuerzas que influyen moderadamente en la empresa son; (i) la

amenaza de nuevos entrantes teniendo en cuenta que, la necesidad de alta especialización y reputación reduce la probabilidad de nuevos entrantes y (ii) amenaza de productos sustitutos ya que, los servicios especializados son difíciles de replicar y las innovaciones tecnológicas podrían eventualmente reducir la demanda de consultoría técnica especializada. Finalmente, las fuerzas con influencia baja es el poder de negociación de los proveedores teniendo en cuenta que son suministradores de softwares y existen varios proveedores de tecnología y recursos humanos, lo que ofrece cierta flexibilidad a las empresas para negociar mejores términos.

3.2. Conclusión del análisis del sector

En consideración de los resultados obtenidos en el análisis del macroentorno y microentorno se concluye que la empresa de consultoría tiene viabilidad en el sector teniendo en cuenta que; (i) de acuerdo con el análisis PESTEL muestra que diferentes variables tienen una alta probabilidad de ocurrencia y un alto impacto en la propuesta de valor donde entre los factores más relevantes son el político, legal y económico, sin perder de vista las consecuencias negativas que puede traer la posible ralentización de la economía, frente a las perspectivas que existen en inversión para proyectos de infraestructura. (ii) según el análisis de las 5 fuerzas de PORTER Las fuerzas más influyentes son la rivalidad entre competidores y el poder de negociación de los clientes, por cuanto la empresa deberá establecer estrategias que fortalezcan la posición competitiva que mitiguen los riesgos asociados con estas fuerzas, como por ejemplo; desarrollar relaciones a largo plazo y ofrecer servicios personalizados y de alta calidad para fidelizar a los clientes, invertir en nuevas tecnologías y metodologías para diferenciarse de la competencia y mejorar aún más la propuesta de valor.

Como consecuencia del análisis anterior es posible afirmar que la idea de crear una empresa de consultoría para resolución de conflictos es viable.

4. Estudio piloto de mercado

4.1 Tendencias del Mercado

De acuerdo con el ministerio de justicia y del derecho en Colombia existen 388 centros de conciliación distribuidos en 85 ciudades del país. El Sistema de Información de la Conciliación, el Arbitraje y la Amigable Composición -SICAAC- que consolida todos los datos de solicitudes de los centros de conciliación y arbitraje del país, registra entre el 2016 y 2023, se han recibido 4685 solicitudes de arbitraje y 167 solicitudes de amigable composición (Sistema de Información de la Conciliación, el Arbitraje y la Amigable Composición [SICAAC], s.f.).

Respecto a las solicitudes de arbitraje, 86,4% corresponden al área Civil y Comercial que entre otros tratan asuntos contractuales de obra. el 12.1% corresponden al área Contencioso Administrativo que entre otros trata asuntos controversias contractuales. (SICAAC, s.f.). La Tabla 7, muestra el histórico de solicitudes de arbitraje entre el 2016 y marzo de 2023 clasificados por área y discriminado por número de solicitudes anuales.

Tabla 7: Histórico solicitud de arbitrajes

Histórico Solicitud de arbitrajes										
Área	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL	Porcentaje
CIVIL Y COMERCIAL	155	361	485	333	224	1153	916	421	4048	86.4%
CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	22	34	73	34	26	142	154	81	566	12.1%
ESPECIALES	1		3	3	2	30	13	7	59	1.3%
FAMILIA							1		1	0.02%
LABORAL				1			1		2	0.04%
NO APLICA			4						4	0.1%
PROPIEDAD INTELECTUAL			1				2	2	5	0.1%
Total	178	395	566	371	252	1325	1087	511	4685	100%

Fuente: elaboración propia, en base a datos consolidados del SICAAC.

Del total de las solicitudes de arbitraje, fue posible identificar que el 76% (3545) de las solicitudes se concentran en cuatro ciudades principalmente, Bogotá, D.C. con 58% (2709), Medellín con 11% (528), Bucaramanga con 4% (188) y Barranquilla con 3% (120).

Respecto a las solicitudes de amigable composición, 66% corresponden al área Civil y Comercial que entre otros tratan asuntos contractuales de obra. el 22% corresponden al área Contencioso Administrativo que entre otros trata asuntos controversias contractuales (SICAAC, s.f.).

La Tabla 8, muestra el histórico de solicitudes de amigable composición entre el 2016 y marzo de 2023 clasificados por área y discriminado por número de solicitudes anuales.

Tabla 8: Histórico solicitud de amigable composición.

Histórico Solicitud de amigable composición										
Área	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL	Porcentaje
CIVIL Y COMERCIAL	5	4	14	6	6	63	7	6	111	66%
CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	1	1	5	1	2	25	2		37	22%
ESPECIALES	1					13			14	8%
LABORAL			1	2	2				5	3%
Total	7	5	20	9	10	101	9	6	167	100%

Fuente: elaboración propia, en base a datos consolidados del SICAAC.

Del total de las solicitudes de amigable composición, fue posible identificar que el 63% (105) de las solicitudes se concentran en cuatro ciudades principalmente, Bogotá, D.C. con 43% (72), Cali con 8% (14), Medellín con 6% (10) y Bucaramanga con 5% (9). (SICAAC, s.f.).

Otras cifras para tener en cuenta son las reportadas por el centro de arbitraje y conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá, entre el 2015 y 2020, las cuales indican que se recibieron un total de 2.095 solicitudes de arbitraje, de lo que se desprende que en promedio se reciben 340 solicitudes al año. Del total de solicitudes,

273 corresponden con las especialidades clasificadas como; Civil y construcción e ingeniería privada, Infraestructura pública e Hidrocarburos, minas y energías. Lo cual representa alrededor del 13% de las solicitudes radicadas. (Cámara de comercio de Bogotá [CCB], 2020).

Asimismo, el centro de arbitraje y conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá, entre el 2015 y 2020, indica que se radicaron un total de 181 solicitudes de casos de amigable composición, de las cuales 128 corresponden con las especialidades de, contractual público, infraestructura e Ingeniería. (CCB, 2020).

4.2 Segmentación de mercado objetivo

La empresa de consultoría en Resolución de Disputas en proyectos de construcción e infraestructura, en Colombia, enfocada en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos, tendrá como mercado objetivo los procesos de amigable composición y arbitrajes nacionales de menores cuantías (<1MUSD). Y que de acuerdo con las cifras consolidadas del SICCAC en promedio anual equivalen a 296 casos, teniendo en cuenta que entre el año 2016 y marzo de 2023 se registraron 2366 solicitudes de arbitraje con pretensiones entre 100 y 4,800 millones de pesos, estas solicitudes se concentraron en un 81% en cuatro ciudades principalmente, Bogotá, D.C. con 65% (1546), Medellín con 8% (184), Bucaramanga con 5% (107) y Barranquilla con 3% (75). (SICAAC, s.f.).

La Tabla 9, muestra el histórico de solicitudes de arbitrajes con pretensiones entre 100 y 4,800 millones de pesos, discriminando la ciudad y número de solicitudes por año.

Tabla 9: Histórico solicitud de Arbitraje entre 100 y 4,800 millones.

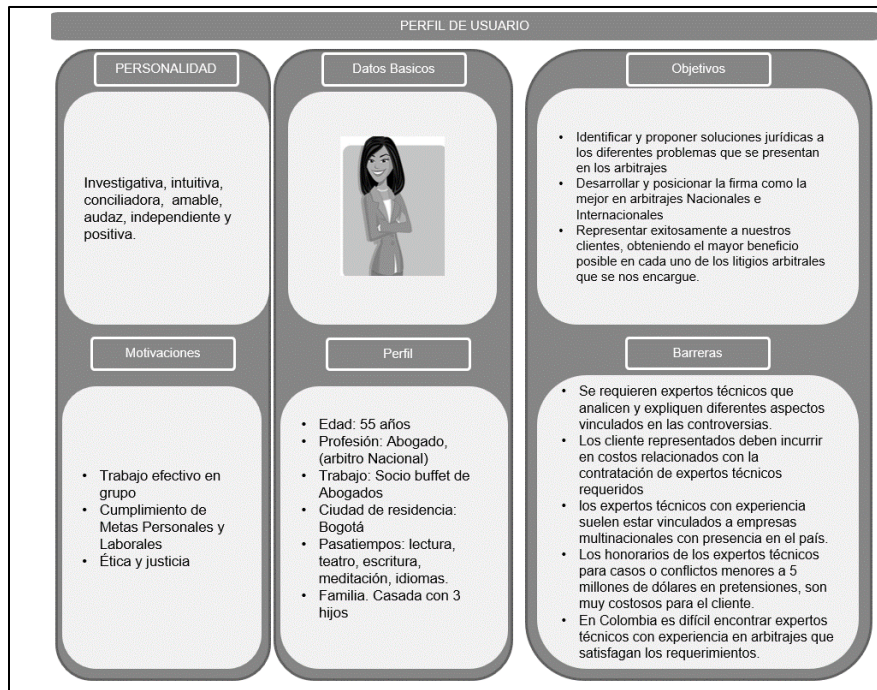
Histórico Solicitud de arbitrajes entre 100 y 4,800 millones de pesos											
Área	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL	Porcentaje	
BOGOTÁ, D.C.	1	108	68	20	23	654	487	185	1546	65%	
MEDELLÍN	1	3	54	48	14	28	31	5	184	8%	
BUCARAMANGA	31		28	9	7	18	11	3	107	5%	
BARRANQUILLA	11	9	17	11	11	11	5		75	3%	
Otras Ciudades	60	26	113	46	28	66	45	70	454	19%	
Grand Total	104	146	280	134	83	777	579	263	2366	100%	

Fuente: elaboración propia, en base a datos consolidados del SICAAC

4.3 Caracterización de Usuario y necesidades

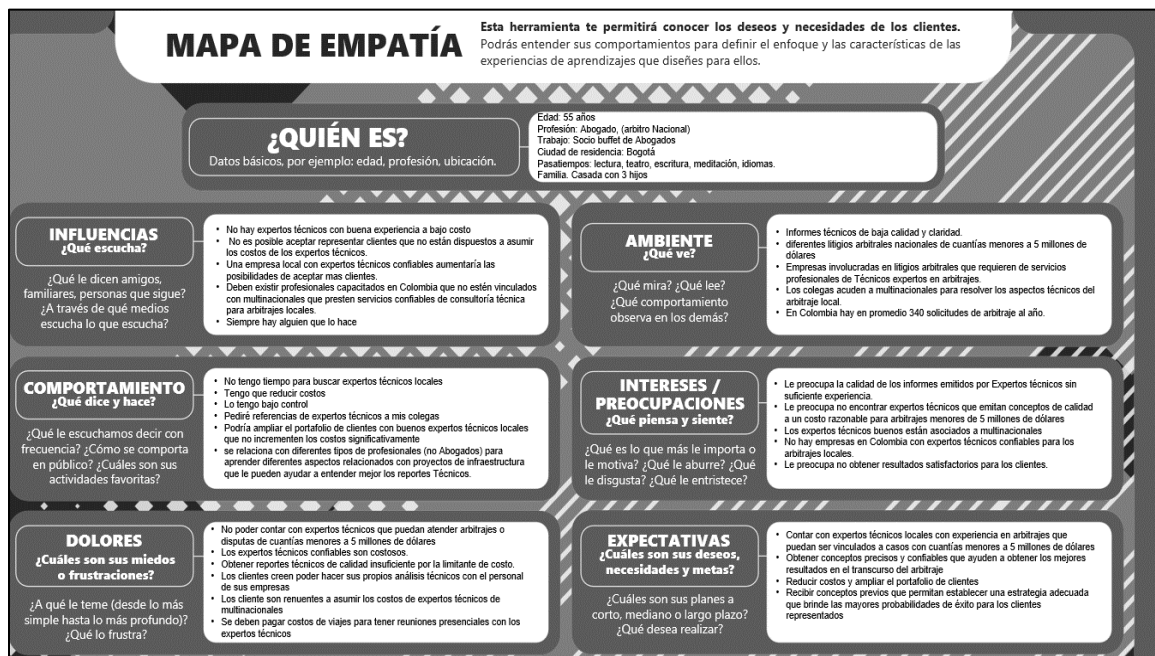
Para obtener un conocimiento de los potenciales usuarios para esta iniciativa de negocio, teniendo en cuenta la segmentación identificada y el conocimiento que actualmente se tiene de los potenciales usuarios, se identificó como segmento, los bufetes de abogados que tienen dentro de sus servicios la práctica en resolución de conflictos, incluyendo arbitrajes nacionales e internacionales que representan, entidades públicas y/o privadas que tienen dentro de su alcance la ejecución de diferentes proyectos de construcción e infraestructura, por la naturaleza del servicio que se pretende entregar los potenciales clientes confluyen en personas de profesión abogado, la Figura 9, muestra el perfil de persona junto con su correspondiente mapa de empatía en la Figura 10.

Figura 9: Perfil de usuario.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10: Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia.

Quien es:

- Edad: 55 años
- Profesión: Abogado, (Especialista en resolución de conflictos / Gerente o vicepresidente Legal)
- Trabajo: Socio buffet de Abogado / vicepresidente área legal
- Ciudad de residencia: Bogotá
- Pasatiempos: lectura, teatro, escritura, meditación, idiomas.
- Familia. Casado con 3 hijos.

Influencias (¿Que Escucha?)

- No hay expertos técnicos con buena experiencia a bajo costo
- No es posible aceptar representar clientes que no están dispuestos a asumir los costos de los expertos técnicos.
- Una empresa local con expertos técnicos confiables aumentaría las posibilidades de aceptar más clientes.
- Deben existir profesionales capacitados en Colombia que no estén vinculados con multinacionales que presten servicios confiables de consultoría técnica para arbitrajes locales.
- Siempre hay alguien que lo hace.
- Lo barato sale caro.

Ambiente (¿Qué ve?):

- Informes técnicos de baja calidad y claridad.
- diferentes litigios arbitrales nacionales de cuantías menores a 2 millones de dólares
- Empresas involucradas en litigios arbitrales que requieren de servicios profesionales de Técnicos expertos en arbitrajes.
- Los colegas acuden a multinacionales para resolver los aspectos técnicos del arbitraje local.
- En Colombia hay en promedio 340 solicitudes de arbitraje al año.

Comportamiento (¿Qué dice y Hace?)

- No tengo tiempo para buscar expertos técnicos locales.

- Tengo que reducir costos.
- Lo tengo bajo control.
- Pediré referencias de expertos técnicos a mis colegas.
- Podría ampliar el portafolio de clientes con buenos expertos técnicos locales que no incrementen los costos significativamente.
- Se relaciona con diferentes tipos de profesionales (no Abogados) para aprender diferentes aspectos relacionados con proyectos de infraestructura que le pueden ayudar a entender mejor los reportes Técnicos.

Intereses / Preocupaciones (¿Qué piensa y siente?)

- Le preocupa la calidad de los informes emitidos por Expertos técnicos sin suficiente experiencia.
- Le preocupa no encontrar expertos técnicos que emitan conceptos de calidad a un costo razonable para arbitrajes menores de 2 millones de dólares
- Los expertos técnicos buenos están asociados a multinacionales
- No hay empresas en Colombia con expertos técnicos confiables para los arbitrajes locales.
- Le preocupa no obtener resultados satisfactorios para los clientes.

Dolores (¿Cuáles son sus miedos o frustraciones?)

- No poder contar con expertos técnicos que puedan atender arbitrajes o disputas de cuantías menores a un millón de dólares.
- Los expertos técnicos confiables son costosos.
- Obtener reportes técnicos de calidad insuficiente por la limitante de costo.
- Los clientes creen poder hacer sus propios análisis técnicos con el personal de sus empresas.
- Los clientes son renuentes a asumir los costos de expertos técnicos de multinacionales.
- Se deben pagar costos de viajes para tener reuniones presenciales con los expertos técnicos internacionales.

Expectativas (¿Cuáles son sus deseos, necesidades y metas?)

- Contar con expertos técnicos locales con experiencia en arbitrajes que puedan ser vinculados a casos con cuantías menores a un millón de dólares.

- Obtener conceptos precisos y confiables que ayuden a obtener los mejores resultados en el transcurso del arbitraje.
- Reducir costos y ampliar el portafolio de clientes.
- Recibir conceptos previos que permitan establecer una estrategia adecuada que brinde las mayores probabilidades de éxito para los clientes representados.

Este perfil seleccionado representa el segmento de potenciales clientes a los cuales se les prestara el servicio de consultoría, y que corresponde los abogados asociados a bufetes que tienen dentro de sus servicios la práctica en resolución de conflictos, incluyendo arbitrajes nacionales e internacionales que representan, entidades públicas y/o privadas que tienen dentro de su alcance la ejecución de diferentes proyectos de construcción e infraestructura, estos son los principales influenciadores en la toma de decisión para contratar los expertos técnicos requeridos en las controversias.

Frente a este caso de negocio, en los aspectos descritos en el mapa de empatía, es posible resaltar que en general sus mayores preocupaciones, frustraciones y/o dolores están enmarcados en el costo y/o del presupuesto que se asigna o requiere para contratar expertos técnicos en algún tipo de controversia, pues como se ha mencionado antes, en Colombia si existen profesionales o expertos técnicos confiables, sin embargo el costo de estos suele ser elevado para procesos de menores cuantías y se convierte en la mayor limitante o barrera, para llevar exitosamente el proceso, viéndose en la necesidad de acudir a profesionales con poca o ninguna experiencia para subsanar el problema e incluso recurren a estrategias poco efectivas y que causan más perjuicios que beneficios como por ejemplo, cuando el cliente o una de las partes en conflicto decide utilizar su propio personal para realizar análisis técnicos para soportar su defensa o su reclamación cayendo en falta de parcialidad.

4.4 Diseño de las herramientas de investigación

Para comprender el mercado, resulta fundamental diseñar correctamente las herramientas investigativas, “la investigación de mercado es una herramienta crucial para la toma de decisiones empresariales, ya que proporciona información valiosa sobre los consumidores, la competencia y las tendencias del mercado”. (Hernandez. S., Mendoza. C, 2018).

Para este plan de negocio se empleó una mezcla de método cualitativo (entrevistas) y método cuantitativo (encuesta), aplicadas a abogados especialista en litigios, resolución de conflictos y arbitrajes nacionales e internacionales asociados a diferentes bufetes identificados.

4.5 Objetivos del estudio de mercado

Objetivo general: Evaluar la aceptación y disposición de los potenciales clientes para adquirir el servicio de consultoría en resolución de disputas relacionados con el análisis forense de retrasos y la cuantificación de daños económicos por retrasos en proyectos de construcción e infraestructura para arbitrajes judiciales de menor cuantía.

Objetivos específicos:

- Identificar las necesidades y expectativas de los potenciales clientes en relación con el servicio ofrecido.
- Evaluar la disposición de los potenciales clientes para pagar por el servicio ofrecido.
- Identificar los factores que motivarían a los potenciales clientes a adquirir el servicio de consultoría.

4.6 Cálculo de la muestra entrevista.

Para la realización de las entrevistas se empleó una metodología de muestreo no probabilístico de acuerdo con la experiencia del socio fundador y a conveniencia, una vez finalizado el diseño de del modelo de negocio presentado en la Figura 3, se validaron las hipótesis planteadas para el modelo realizando con entrevistas de profundidad a personas de los grupos de interés del modelo.

Las entrevistas se realizaron a los siguientes grupos de interés.

- Clientes, 2 abogados especialista en litigios, resolución de conflictos y arbitrajes nacionales e internacionales.
- Expertos técnicos, 1 ingeniero industrial magíster en gerencia de proyectos, diplomado del programa de especialización en derecho de la construcción y certificado internacionalmente como PMP, PMI-RMP, PMI-SP, PMO-CP, PMO-CC, GPM-b con experiencia en resolución de conflictos y arbitrajes nacionales e internacionales.
- Empresarios, 1 Ingeniero Civil con MBA en Logística Empresarial por la Fundación Getulio Vargas, Postgrado en Gestión de Proyecto por la Universidad de Brasilia, con 20 años de experiencia.

4.7 Cálculo de la muestra encuesta.

Teniendo en cuenta que el posible cliente es corporativo se toma como tamaño de población o universo de estudio las 17 firmas o Bufetes de abogados destacados que tienen la práctica de arbitraje explicado en la sección 3.1.2.3

Con la aplicación del método de características finitas se determinó el tamaño de la muestra aplicando la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

En donde:

n: tamaño de muestra, corresponde con el resultado de aplicar la ecuación.

z: desviación estándar para un nivel de confianza del 90%, en este caso el valor corresponde con 1.65.

N: tamaño de población, para este caso teniendo en cuenta los principales Bufetes de abogados especializados en resolución de controversias en el país corresponde a 17.

E²: Error máximo permisible: se estableció como máximo error permisible 15%.

p: probabilidad de éxito: se estableció la usual, 50%.

q: probabilidad de fracaso: es estableció la usual, 50%.

$$n = \frac{17 * 1.65^2 * 0.5 * 0.5}{(17 - 1) * 0.15^2 + 1.65^2 * 0.5 * 0.5}$$

n= 11.

De acuerdo con resultado se realiza encuesta a 11 potenciales clientes corporativos (Bufetes de abogados) que serán representados por profesionales abogados especialistas en litigios, resolución de conflictos y arbitrajes nacionales e internacionales asociados a 11 diferentes bufetes identificados.

4.8 Diseño de la herramienta de estudio

Entrevista

Para comprender mejor los acontecimientos desde la perspectiva de quienes los vive y encontrar patrones y diferencias en las experiencias la ruta cualitativa resulta ser adecuada y conveniente (Hernandez. S., Mendoza. C, 2018).

Previo a la realización de las entrevistas se diseñó por cada grupo de interés un modelo de entrevista cada una con 6 preguntas abiertas, 3 de las cuales fueron genéricas, relacionadas en el Anexo 1 – Modelo de entrevistas por grupo de interés.

Las entrevistas se realizaron a 4 profesionales (abogados e Ingenieros) que cuentan con experiencia en resolución de conflictos en arbitrajes y amigables composiciones, las entrevistas se realizaron en tres casos de manera presencial (cara a cara) y una vía telefónica.

Es preciso indicar que, respecto a los entrevistados como clientes, abogados (2), solicitaron expresamente confidencialidad como condición inicial para ser entrevistados, la entrevista fue presencial (cara a cara) y no se autorizó la grabación de las entrevistas, como experto técnico se entrevistó al ingeniero Humberto Zuleta, socio fundador y Managing Director de la empresa The Baseline Group vía telefónica quien autorizo la grabación de la entrevista. Como empresario se entrevistó al ingeniero Antonio Vieira, Senior Managing Consultant de la empresa Berkeley Research Group (BRG), de forma presencial (cara a cara) quien autorizo la grabación. Las evidencias de las entrevistas se encuentran en el Anexo 1 – Modelo de entrevistas por grupo de interés.

Encuestas

Una vez realizadas las entrevistas, se diseñó un modelo de encuesta con 8 preguntas, la encuesta tiene un enfoque mixto, incluyendo preguntas cerradas para obtener datos cuantitativos y preguntas abiertas para obtener datos cualitativos, se indica que se utilizó una escala de Likert para medir la intención de compra de los potenciales clientes, el modelo de encuesta se puede consultar en el Anexo 2 – Modelo de encuesta.

Para realizar las encuestas fue necesario concertar telefónicamente citas cara a cara con los profesionales (abogados especializados en resolución de disputas), quienes fijaron fechas y horas para poder realizar la encuesta.

4.9 Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.

El resultado del comportamiento del consumidor se presenta en dos secciones, resultado cualitativo (entrevistas) y resultado cuantitativo (encuestas).

4.9.1 Resultado Cualitativo

De acuerdo con lo indicado por los abogados consultados, las empresa recurren frecuentemente a la contratación de servicios jurídicos y técnicos para elaborar o defenderse de reclamaciones contractuales relacionadas con proyectos de infraestructura, aunque en la actualidad estos tramitan o atiende en mayor proporción controversias de cuantías mayores, también atienden controversias de menor cuantía, manifestando que la mayor barrera que encuentran a la hora de buscar expertos técnicos para estas últimas controversias está relacionada con los altos costos en los que se debe incurrir para la contratación de expertos técnicos, por lo cual estarían dispuestos a contratar empresas locales especializadas siempre y cuando estas cuenten con experiencia razonable para enfrentar los casos, entienden que la experiencia independiente del recurso humano disponible es muy valiosa, pues aunque se suelen contratar empresas internacionales siempre es la experiencia específica del experto técnico o perito la que trae buenos resultados al proceso.

Desde el punto de vista del experto técnico, según el Ingeniero Zuleta, la mayoría de las empresas no tienen la capacidad de gestionar adecuadamente las reclamaciones, aunque son las partes las que tienen la información, estas no utilizan metodologías adecuadas para soportar adecuadamente las reclamaciones y no son realmente imparciales, por lo cual resalta la importancia de contar con un consultor con experiencia para aumentar las probabilidades de éxito de una reclamación (cuando se solicita o cuando se rechaza). indico entre otras cosas los beneficios que desde su punto de vista traería contratar una empresa local en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos, entre los cuales se resalta, mejores costos para los clientes

involucrados, rapidez (menores tiempos), creación de puestos de trabajo e incentivos para el crecimiento económico del país.

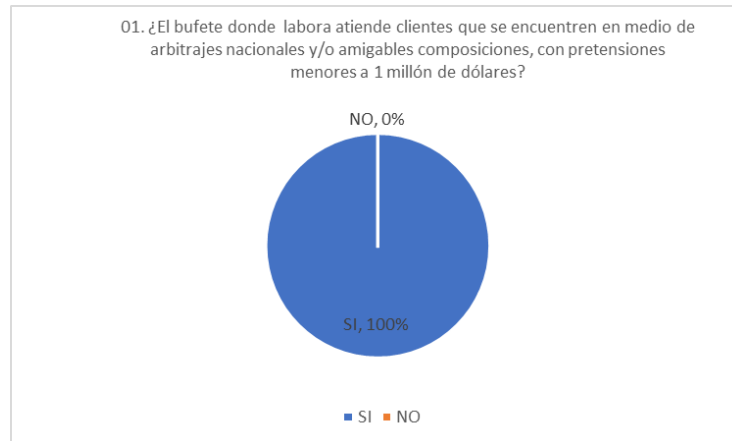
Luego de las escuchar con atención a los diferentes grupos de interés entrevistados, fue posible establecer que los servicios que se pretenden prestar con esta idea de negocio tienen cabida en el mercado actual, los grupos de interés confirmaron que existe oportunidad de éxito al enfocarse en los procesos de menor cuantía, teniendo en cuenta que la mayor barrera para estos son los costos de expertos técnicos con experiencia en el sector. Es importante mencionar que después de las entrevistas se identificó que las reclamaciones que no llegan a necesariamente a un proceso judicial, podrían ser un nuevo segmento de clientes, sin embargo, para esta idea de negocio se decidió no incluir este segmento, teniendo en cuenta que las empresas suelen agotar al máximo sus propios recursos humanos para resolver los reclamos, y cuando estas instancias internas del contrato no funcionan es cuando se crea la necesidad de acudir a un tercero.

4.9.2 Resultado Cuantitativo

Una vez realizadas las encuestas a 11 profesionales (abogados), fue posible identificar valiosos datos, dentro de los cuales se destaca.

El 100% de los profesionales encuestados laboran en bufetes que atiende clientes que se encuentren en medio de arbitrajes nacionales y/o amigables composiciones, con pretensiones menores a 1 millón de dólares. Como se puede observar en la Figura 11.

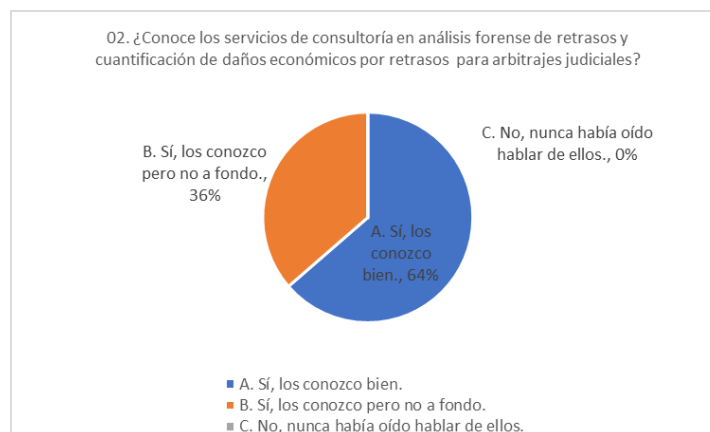
Figura 11: Atención a clientes con pretensiones menores a 1 millón de dólares en arbitrajes nacionales o amigable composición.



Fuente: elaboración propia.

Todos los profesionales consultados, manifiestan conocer los servicios de consultoría en análisis forense de retrasos y cuantificación de daños económicos por retrasos para arbitrajes judiciales, dentro de los cuales el 64% manifiesta conocerlos bien, como se muestra en la Figura 12.

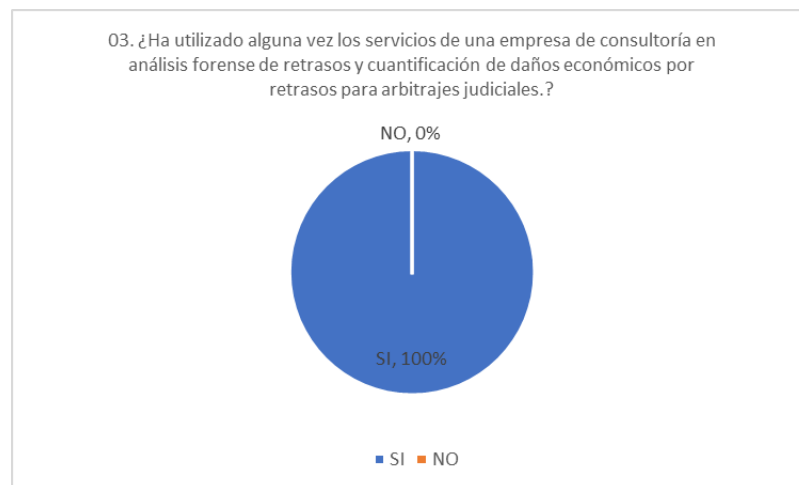
Figura 12: Conocimiento del servicio de consultoría en análisis forense de retrasos cuantificación de daños económicos por retrasos para arbitrajes judiciales.



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 13, el 100% de los encuestados, también indican que si han usado los servicios de empresas de consultoría en análisis forense de retrasos cuantificación de daños económicos por retrasos para arbitrajes judiciales.

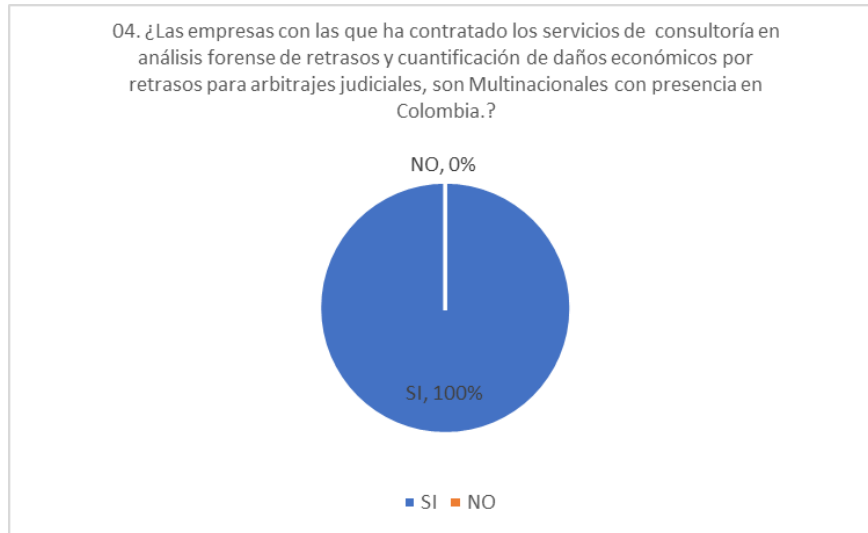
Figura 13: Contratación de empresas de consultoría en análisis forense de retrasos cuantificación de daños económicos por retrasos para arbitrajes judiciales.



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, el 100% de los encuestados indican que las empresas con las que ha contratado los servicios de consultoría en análisis forense de retrasos y cuantificación de daños económicos por retrasos para arbitrajes judiciales son Multinacionales con presencia en Colombia. La Figura 14, muestra el resultado.

Figura 14: Empresas con las que han contratado los servicios de consultoría en análisis forense de retrasos y cuantificación de daños económicos por retrasos para arbitrajes judiciales, son multinacionales con presencia en Colombia en todos los casos.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a cuál es la mayor dificultad que los encuestados encuentran a la hora de buscar empresas de consultoría en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos para casos (arbitrajes nacionales y/o amigable composición) con pretensiones menores a un millón de dólares, el 73% de los encuestados revela que son los altos costos por los servicios solicitados frente a el monto de las pretensiones, la Figura 15, muestra en detalle los resultados.

Figura 15: Mayores dificultades en la búsqueda de empresas de consultoría, en casos con pretensiones a un millón de dólares.

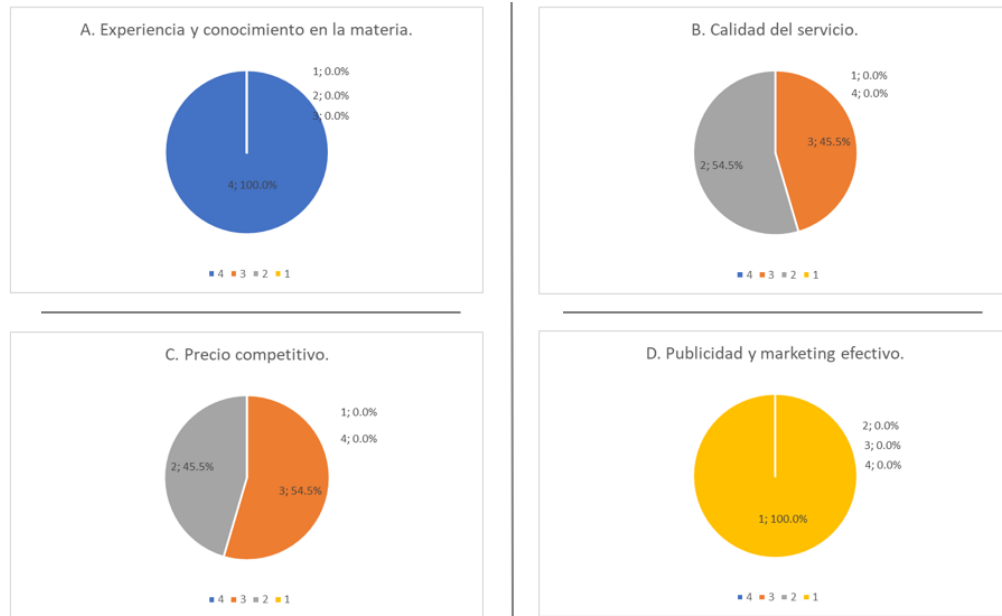


Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto relevante es el que se obtuvo al preguntarle a los encuestados sobre los factores que creen son importantes para el éxito de una compañía Colombiana de consultoría en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos para casos con pretensiones menores a un millón de dólares, pues el 100% de los encuestados considera como “Muy Importante” la experiencia y conocimiento en la materia, y de igual forma el 100% considera que la publicidad y márketing efectivo es el factor menos importante “poco importante”, y existe una división de criterio entre los factores precio competitivo y calidad del servicio, algunos consideran de más importancia la calidad del servicio sobre el precio y otros consideran de más importancia el precio competitivo sobre la calidad del servicio. en la Figura 16, se detallan los resultados.

Figura 16: Importancia de los factores de éxito que consideran los encuetados.

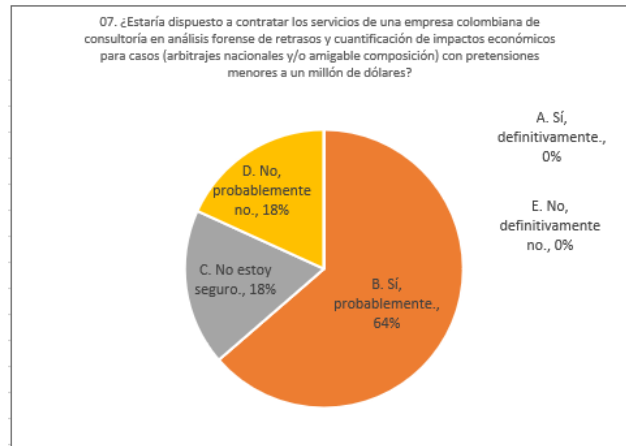
06. ¿Qué factores cree que son importantes para el éxito de una empresa Colombiana de consultoría en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos para casos (arbitrajes nacionales y/o amigable composición) con pretensiones menores a un millón de dólares? Priorice de 1 a 4, donde 1 es "Poco Importante" y 4 "Muy Importante"



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la información recopilada, resaltade igual forma que el 64% de los encuestados respondieron que “si, probablemente” contratarían una empresa colombiana de consultoría en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos para casos con pretensiones menores a un millón de dólares, el 18% no estaría seguro, y resalta que ninguno de los encuestados respondió “No, definitivamente no”. El detalle de las cifras se muestra en la Figura 17.

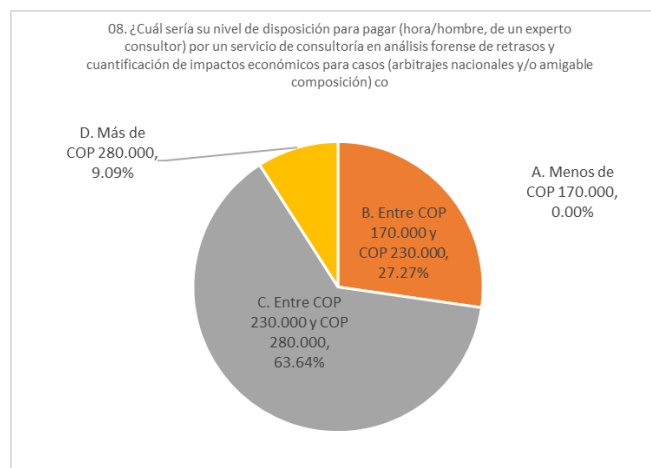
Figura 17: Disposición de contratar una empresa colombiana en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se pudo establecer que el 63.64% de los encuestados estaría dispuesto a pagar (hora/hombre, de un experto Consultor) entre COP 230.000 y COP 280.000, ninguno pagaría menos de COP170.000, el 27% estaría dispuesto a pagar entre 170.000 y 230.000 y un 9% estaría dispuesto a pagar más de COP 280.000 como se aprecia en la Figura 18.

Figura 18: Tarifas que estarían dispuestos a pagar los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

4.12 Riesgos y Oportunidades del mercado

Para la creación de la empresa de consultoría en resolución de disputas en proyectos de construcción e infraestructura, se identificaron los riesgos y oportunidades descritos en la Tabla 10.

Tabla 10: Riesgos y oportunidades

Oportunidades	Riesgos
Altos Costos de expertos Técnicos asociados a empresas multinacionales para atender casos de menor cuantía	Empresas de Consultoría en búsqueda de nuevos nichos de mercado
Las tarifas de Expertos técnicos con experiencia por lo general son en dólares americanos	Crisis económica global, e incertidumbre Económica Nacional por cambio de Gobierno
Existe una tendencia estable con una leve y sostenida tendencia al incremento de solicitudes de arbitraje Nacional y amigable composición en la cámara de comercio de Bogotá	Falta de recurso humano (expertos Técnicos) con experiencia comprobada para atender arbitrajes y/o amigables composiciones, que se requiera en caso de alta demanda de servicio.
Poca oferta de servicios de consultoría en análisis forense de retrasos e impactos económicos para casos de menor cuantía. A costos razonables	Presupuesto limitado

Fuente: Elaboración Propia.

La identificación de estos riesgos y oportunidad son retomadas en el análisis estratégico como punto de partida del desarrollo de la matriz DOFA presentada en el Capítulo 7. Aspectos Organizacionales y Legales.

4.13 Análisis de la Competencia

Para realizar el análisis de la competencia, se utilizó una matriz industrial que evalúa factores clave del éxito de la industria, en la cual se listan los principales factores que permiten alcanzar el éxito, asignando un peso ponderado a cada factor según la importancia y su respectiva calificación respecto a la eficacia de respuesta de cada empresa seleccionada, para finalmente obtener una calificación ponderada total de cada empresa (Wheelen & Hunger, 2013).

La escala de calificación utilizada en la matriz industrial para determinar qué tan fuerte o débil es cada empresa corresponde con los descritos en la Tabla 11.

Tabla 11: Escala calificación Matriz Industrial

Calificación	
Fuerte	5
Arriba del promedio	4
Promedio	3
Abajo del Promedio	2
Débil	1

Fuente: elaboración propia, en base a matriz industrial (Wheelen & Hunger, 2013).

Como fuentes de información se consultaron las páginas web de las empresas identificadas y evaluadas, junto con la información obtenida de la base de datos EMIS.

Respecto a las empresas evaluadas, como se describió antes, se logró identificar únicamente dos empresas que prestaría los servicios similares a los que se pretende ofrecer en esta iniciativa de negocio, dentro de las controversias de menor cuantía, GLOBAL PROJECT STRATEGY S.A.S empresa registrada en abril de 2013 en Colombia con presencia en Venezuela y Estados Unidos, con 52 empleados activos al cierre de 2022 y THE BASELINE GROUP S.A.S. BIC empresa colombiana registrada en mayo de 2022, con 2 empleados activos al cierre 2022, adicionalmente dentro del análisis se incluyó la empresa FTI Consulting S.A.S. (Colombia), empresa multinacional con presencia en Colombia y 30 países más, registrada en diciembre de 2002 con más de 7600 empleados a nivel mundial. Esta última por sus tarifas no estaría dentro del mercado objetivo actualmente, sin embargo, podría ajustar sus tarifas y entrar a competir. La Tabla 12, muestra los resultados de la matriz industrial.

Tabla 12: Resultado Matriz Industrial

Factores Clave	Peso (%)	Global Project Strategy S.A.S. (Colombia)		Fti Consulting S.A.S. (Colombia)		The Baseline Group S.A.S. Bic	
		Calificación (1-5)	Calificación Ponderada (A*B)	Calificación (1-5)	Calificación Ponderada (A*D)	Calificación (1-5)	Calificación Ponderada (A*G)
		A	B	D	F	G	H
Localización	5%	5	0.25	5	0.25	5	0.25
Precios	30%	2	0.6	1	0.3	5	1.5
Servicios	20%	3	0.6	5	1	2	0.4
Capacidad Técnica y Operativa	20%	3	0.6	5	1	1	0.2
Experiencia en Arbitrajes y Testimonios	25%	3	0.75	5	1.25	1	0.25
Total Calificación Ponderada			2.8		3.8		2.6

Fuente: Elaboración Propia.

4.14 Resultados del análisis de competencia

Los resultados de la matriz industrial muestran claramente que la empresa FTI Consulting S.A.S. se convierte en el referente de la industria con una calificación total ponderada de 3.8, sin embargo y como se ha indicado antes los precios de los servicios que presta esta multinacional relacionados con la resolución de disputas se basan en tarifas horarias en dólares americanos y se consideran elevados para los casos de menor cuantía, razón por la cual se registró en el factor “Precios” la menor calificación posible (1). Por su parte la empresa, GLOBAL PROJECT STRATEGY S.A.S, ocuparía el segundo lugar con una calificación total ponderada de 2.8, es importante resaltar que esta empresa presta entre otros, servicios relacionados con reclamos, litigios y arbitrajes, cuenta con una aceptable capacidad técnica y operativa en Colombia y cuenta con experiencia en arbitrajes nacionales e internacionales, sin embargo se identificó en relación con la información encontrada que no tiene mayor experiencia en presentación de testimonios ante las cortes de arbitraje, respecto a las tarifas horarias de los servicios relacionados con la resolución de disputas aunque se encuentran en pesos colombianos

estos están en un rango superior al que se pretende establecer. Por último se encuentra la empresa THE BASELINE GROUP S.A.S. BIC, con una calificación total ponderada de 2.6, es de resaltar que las tarifas de los servicios de esta empresa están en un rango similar al que se pretende establecer, sin embargo fue posible identificar que aunque los socios fundadores tienen experiencia como participantes de análisis en resolución de disputas (arbitrajes y amigable composición), estos no cuentan con experiencia específica como expertos técnicos emisores de informes o dictámenes que soporten las reclamaciones o defensas de la controversia, y no cuentan con experiencia en presentación de testimonios ante cortes de arbitraje, respecto a su capacidad técnica y operativa es posible afirmar que es débil, teniendo en cuenta el portafolio de servicios que ofrece frente al número de empleados actuales.

5. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Teniendo en cuenta el mercado objetivo y las tendencias del mercado descritas antes junto con la comprensión de las necesidades y deseos de los clientes y la propuesta de valor ofrecida, es posible desarrollar la estrategia efectiva de marketing para que los servicios ofrecidos se ajusten a las necesidades del mercado, planteando objetivos específicos, medibles y alcanzables, esto puede incluir objetivos financieros, como la obtención de una cierta cantidad de ingresos o rentabilidad, así como objetivos de marketing, como la generación de una cierta cantidad de clientes potenciales o el aumento del reconocimiento de la marca. (Armstrong, G. y Kotler, P. 2017).

5.1 Objetivos de mercadeo

- Realizar ventas en el primer año de operación superiores a COP 350.000.000
- Obtener una tasa de rentabilidad en los primeros 5 años de operación de al menos el 30%
- Lograr el reconocimiento de la empresa y los servicios ofrecidos a los potenciales clientes.

5.2 Estrategia de mercadeo

Para promocionar los servicios en el mercado que ofrece la empresa de consultoría, incrementar las ventas y el reconocimiento de la empresa, se realizara una combinación de estrategias, como publicidad, relaciones públicas, marketing digital, promociones, participación en eventos y eventualmente patrocinios. Cada estrategia estará diseñada para llegar a los clientes objetivo de manera efectiva y en armonía con la propuesta de valor ofrecida.

Estrategia de producto / servicio

La empresa de consultoría en resolución de disputas en proyectos de construcción e infraestructura ofrecerá inicialmente dos servicios, que se ajustaran a las necesidades de los clientes, servicio de consultoría para el análisis forense de retrasos en proyectos de infraestructura y servicio de consultoría para la cuantificación de daños económicos por retrasos. Para comunicar claramente los servicios ofrecidos y cómo estos pueden satisfacer las necesidades de los clientes en las campañas publicitarias de promoción, se desarrollará la estrategia “Origen de Marca” para generar identidad corporativa, en esta se creará el logotipo y se definirá la tipografía y código visual en entre otros, además se creará un brochure inicial en el cual se describirán los servicios ofrecidos, resaltando la experiencia previa de los expertos que prestarán el servicio.

La Figura 19, muestra el diseño actual del logotipo, que se tomara como base para el desarrollo de la estrategia.

Figura 19: Diseño de logotipo actual



Fuente: elaboración propia.

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución para la empresa de consultoría en resolución de disputas corresponde con una distribución directa o por canal directo, es decir que, el contacto y

entrega del servicio lo realizara directamente el personal de la empresa de consultoría a través de visitas comerciales y/o reuniones virtuales, esta estrategia se llamara “Origen de Distribución”.

Estrategia de Precio

Dentro de todas las estrategias del Marketing-Mix, la única estrategia que genera ingresos a las empresas es justamente la estrategia de precios, y la elección de la estrategia adecuada dependerá de varios factores, como el mercado, la competencia, el tipo de producto o servicio y los objetivos de la empresa. (Kotler & Keller, 2016).

Para la empresa de consultoría en resolución de disputas se establecerá una estrategia de precios basados en valor, que, de acuerdo con Kotler y Keller, en su libro "Dirección de Marketing", esta estrategia se basa en el valor que los clientes perciben en el producto o servicio, y se establece el precio en consecuencia.

Ahora bien los precios de los servicios que prestara la empresa de consultoría en resolución de disputas, se consideran variables en función de las características particulares de cada controversia y/o las necesidades de los clientes, por lo cual no es posible ofrecer un precio global por cada servicio, en consecuencia los precios de cada servicio corresponden al precio por hora del equipo que preste el servicio por el número de horas que se determine al analizar la complejidad de cada controversia y las necesidades del cliente. En la Tabla 13, se muestra el precio por hora en cada servicio.

Tabla 13: Precio hora servicios

Servicio No.1	
Análisis forense de retrasos	
Profesionales requeridos	Precio Hora (COP)
Gerente Consultor	\$240,000
Consultor Planeacion	\$110,000
Precio total hora	\$350,000
Servicio No.2	
Cuantificación de daños económicos por retrasos.	
Profesionales requeridos	Precio Hora (COP)
Gerente Consultor	\$240,000
Consultor Costos	\$110,000
Precio total hora	\$350,000

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia de Comunicación y Promoción

Para dar a conocer a los potenciales clientes el portafolio de servicios de la empresa de consultoría en resolución de disputas, se utilizará principalmente Marketing directo, programando visitas comerciales con los posibles clientes, Marketing digital a través de correo electrónico, redes sociales, motores de búsqueda y pagina web. Se crearán perfiles en redes sociales como LinkedIn y Twitter para emitir contenidos relacionados con las causas y consecuencias de las controversias en los proyectos de construcción e infraestructura.

Así mismo se participará en los diferentes foros seminarios y congresos que se realizan cada año en Colombia, como los congresos de arbitraje nacional e internacional del centro de arbitraje y conciliación de la cámara de comercio de Bogotá, que permiten la publicidad boca a boca y comunicación directa con diferentes actores y posibles clientes relacionados con las controversias en proyectos de construcción e infraestructura.

Estrategia de fuerza de ventas

Según Kotler y Keller en su libro "Dirección de Marketing", "la fuerza de ventas de servicio se enfoca en construir relaciones duraderas con los clientes y en satisfacer sus necesidades a largo plazo".

Con el objetivo de crear relaciones duraderas, entender las necesidades y problemas de los clientes y ofrecer soluciones, como se ha indicado antes, el personal de la empresa de consultoría contactará directamente a través de visitas comerciales y/o reuniones virtuales a los clientes para ofrecer y entregar los servicios, es decir que, la estrategia que se aplicará para la fuerza de ventas será el Marketing directo.

Presupuesto de la mezcla de mercadeo

La Tabla 14, resume el presupuesto para el inicio de operación y anual requerido para la implementación de las estrategias planteadas.

Tabla 14: Presupuesto mercadeo

Descripción	Presupuesto	
	Inicio de Operación	Anual
Estrategia de producto / servicio		
Identidad Corporativa (Logo, Tipografía, Código Visual, Brochure)	\$3,000,000	
Estrategia de distribución y Estrategia de fuerza de ventas		
Visitas periódicas a clientes	\$2,000,000	\$6,000,000
Estrategia de Precio		
Benchmarking		\$1,900,000
Estrategia de Comunicación y Promoción		
Marketing Digital	\$1,600,000	\$3,200,000
Eventos (foros, Seminarios, Congresos)		\$2,800,000
Diseño pagina web	\$3,600,000	
Total	\$10,200,000	\$13,900,000

Fuente: elaboración propia.

6. Aspectos Técnicos

El estudio técnico de un proyecto de inversión es una parte fundamental del proceso de evaluación y viabilidad de un proyecto. Proporciona información detallada sobre los aspectos técnicos y operativos del proyecto, y permite determinar su factibilidad desde una perspectiva técnica (Baca, 2022).

6.1 Objetivos de producción

- Definir el alcance inicial de cada uno de los servicios que serán prestados por la empresa de consultoría.
- Definir procesos de gestión de los proyectos de consultoría, dentro de los cuales se encuentra la planificación, ejecución, seguimiento y control de proyectos que garantizan la entrega oportuna y exitosa de los servicios.
- Mantener equilibrados los ingresos y los gastos, para mantener la rentabilidad y viabilidad financiera de la empresa.
- Establecer la capacidad de producción para el inicio de operaciones en relación con los recursos humanos que requiere cada servicio.

6.2 Servicios

A continuación, se describen los servicios que se proyecta ofrecer:

(i). Servicio de consultoría para el Análisis forense de retrasos en proyectos de construcción e infraestructura: Este servicio tiene como objetivo la elaboración de reportes técnicos independientes, que cubren el ciclo de vida de la controversia o disputa relacionados con las pérdidas de tiempo, productividad y interrupciones, en arbitrajes nacionales y/o amigable composición, este servicio incluye:

- Recopilación de información contemporánea del proyecto.

- Análisis de información y gestión de datos (Litigiosos y reconstrucción de hechos).
- Análisis de retrasos de programación, pérdida de productividad e impactos en tiempo.
- Elaboración de informe y/o reporte técnico
- Preparación de documentación de soporte.
- Testimonio de experto ante cortes de arbitraje y/o amigable composición.

(ii) Servicio de consultoría para la cuantificación de daños económicos por retrasos en proyectos de construcción e infraestructura: Este servicio tiene como objetivo la elaboración de reportes técnicos independientes, que cubren el ciclo de vida de la controversia o disputa relacionados con los impactos económicos causados por las pérdidas de tiempo, productividad y interrupciones una vez definidos los periodos (en número de días) de responsabilidad de cada una de las partes, incluyendo periodos de concurrencia, en arbitrajes nacionales y/o amigable composición, este servicio incluye:


- Recopilación de información contemporánea del proyecto.
- Análisis de información y gestión de datos (Litigiosos y reconstrucción de hechos).
- Cuantificación de daños económicos, teniendo en cuenta los periodos de responsabilidad de cada parte y/o la concurrencia.
- Elaboración de informe y/o reporte técnico
- Preparación de documentación de soporte.
- Testimonio de experto ante cortes de arbitraje y/o amigable composición.

6.3 Ficha técnica de los servicios

El propósito de la ficha técnica de los servicios de Origin Dispute Advisory es proporcionar a los clientes, consultores y todas las partes interesadas información clara y completa sobre lo que implica el servicio y cómo se llevará a cabo. Esto con el fin de

establecer expectativas claras y a garantizar una prestación de servicios consistente y de alta calidad. La siguiente tabla muestra la ficha técnica desarrollada.

Tabla 15: Ficha técnica del servicio

		Ficha Tecnica Del Servicio	
Fecha:	Código Interno De Servicio		
Nombre de Servicio / Proyecto:			
Industria:			
Tipo de Disputa	<input type="checkbox"/> Amigable Composición <input type="checkbox"/> Arbitraje Nacional		
Alcance del Servicio de Consultoría	<input type="checkbox"/> Análisis Forense de Retrasos <input type="checkbox"/> Cuantificación de Daños Económicos por Retrasos		
Nombre del Cliente / Bufete de Abogados			
Contacto del Cliente / Bufete de Abogados			
Partes Adversas		Relacion	
Partes No Adversas		Relacion	
Plazo de ejecución:			
Gerente del Servicio / Proyecto:			
Observaciones:			
Elaboró:		Revisó:	Aprobó:
Firma:		Firma:	Firma:
Fecha:		Fecha:	Fecha:

Fuente: elaboración propia.

6.4 Proceso Productivo del servicio

De acuerdo con la NTC ISO 9001, cuando las empresas adoptan un enfoque a procesos aumenta la satisfacción del cliente ya que ayuda de gran manera al cumplimiento de los requisitos de este. Este enfoque ayuda a las organizaciones a planear los procesos y sus interacciones.

Procesos Estratégicos:

Análisis del mercado y la competencia: Identificación de oportunidades y amenazas en el mercado y evaluación de la competencia para desarrollar estrategias efectivas para obtención de clientes.

Planificación estratégica: Establecimiento de metas, objetivos y estrategias a largo plazo para guiar las acciones de la empresa de consultoría.

Desarrollo de alianzas estratégicas: Búsqueda y establecimiento de colaboraciones con otros expertos en áreas complementarias para el fortalecimiento del servicio.

Procesos Operativos:

Identificación de necesidades: Durante esta etapa inicial, ORIGIN Dispute Advisory se reúne con el cliente para comprender sus necesidades y objetivos. En el que se realiza un diagnóstico y análisis exhaustivos de la situación actual en el arbitrajes nacionales o amigable composición del cliente (la disputa), siempre con una comunicación abierta y clara para comprender completamente los desafíos y oportunidades que enfrenta el cliente.

Definición del alcance: Para garantizar la alineación entre ORIGIN Dispute Advisory y el cliente, evitando malentendidos y asegurando la satisfacción del cliente, una vez que se han identificado las necesidades de este, se establece el alcance del proyecto de

consultoría definiendo los entregables esperados (Análisis forense de retrasos y/o cuantificación de daños económicos por retrasos en proyectos de construcción e infraestructura) y los plazos de tiempo para cada etapa del proceso.

Recopilación y análisis de datos: En esta fase, ORIGIN Dispute Advisory recopila datos relevantes para el proyecto. Entre los cuales se encuentran contratos, adendas u otrosíes, informes semanales y/o mensuales de avances de obra, actas de reuniones, comunicados entre las partes incluyendo correos electrónicos, cronogramas de obra, actas de pago parciales y finales, facturación y amortizaciones de anticipos, también incluye entrevistas a empleados que tienen o tuvieron injerencia en el proyecto. Los datos recopilados se analizan de manera rigurosa para obtener una comprensión profunda de los problemas, las oportunidades y las tendencias relevantes. Este análisis permitirá a ORIGIN Dispute Advisory, tomar decisiones fundamentadas para selección de metodologías de análisis para abordar el problema.

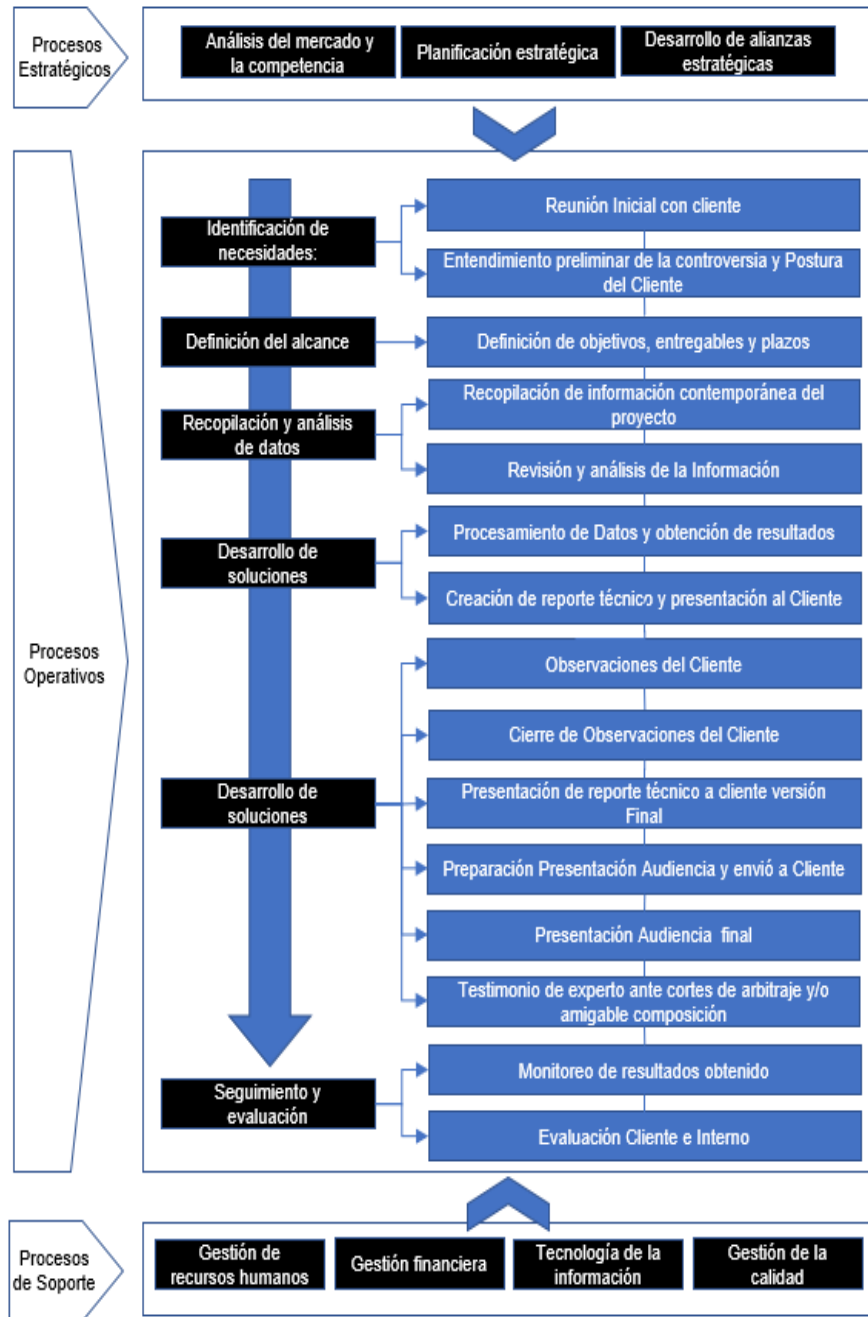
Desarrollo de soluciones: Basándose en el análisis de datos, ORIGIN Dispute Advisory desarrolla un el análisis (Análisis forense de retrasos y/o cuantificación de daños económicos por retrasos en proyectos de construcción e infraestructura) detallado abordar los desafíos identificados. Esto implica la creación de reportes detallados con conclusiones claras y totalmente soportadas para impulsar el éxito del cliente en la disputa.

Implementación de soluciones: Una vez que se han desarrollado las soluciones ORIGIN Dispute Advisory, trabaja en estrecha colaboración con el cliente para implementarlas. Esto implica la inclusión de las conclusiones del análisis desarrollado en los escritos jurídicos que elaboran los clientes para defenderse o reclamar en los arbitrajes nacionales o amigable composición. también incluye la preparación de presentaciones requeridas en las respectivas audiencias junto con el testimonio de

experto ante los árbitros. La empresa de consultoría brinda el apoyo necesario durante todo el proceso de implementación para garantizar la total comprensión de las conclusiones y recomendaciones que se deprenden de los análisis.

Seguimiento y evaluación: Después de implementar las soluciones, la empresa de consultoría realiza un seguimiento continuo para evaluar su efectividad. Esto implica monitorear los resultados obtenidos, medir el progreso hacia los objetivos establecidos y recopilar comentarios de los diferentes actores involucrados. La evaluación constante permite identificar oportunidades de mejora, realizar ajustes según sea necesario y garantizar que las soluciones sean sostenibles a largo plazo. La Figura 20, presenta el proceso productivo de los servicios descritos en el apartado anterior:

Figura 20: Proceso Productivo



Fuente: elaboración propia

El ciclo de vida de los arbitrajes nacionales o amigable composición es variable; sin embargo, el proceso es el mismo para cada servicio, en arbitraje nacional existen reglas en las cuales se establece las fases del arbitraje, por lo cual el proceso se aplica si es

requerido junto a la presentación de la demanda y/o en la contestación y demanda de reconvencción; es importante aclarar que, el testimonio de experto solo se da una vez en el proceso arbitral.

6.5 Necesidades y requerimientos

Se considera establecer el domicilio de la oficina en un espacio coworking, dado que se considera beneficioso al consolidar en un solo pago diferentes costos fijos (Arriendo de oficina, servicios públicos, Internet, seguridad, servicios de aseo, acceso a salas de juntas, acceso a múltiples ubicaciones en la ciudad y el país en caso de requerirse, etc.). y adicionalmente evita gastos en muebles y enseres. Teniendo en cuenta lo anterior, la Tabla 16, muestra las necesidades de recurso humano, infraestructura equipos y tecnológicos que se requieren para iniciar la operación.

Tabla 16: Necesidades y requerimientos

Necesidad	Requerimiento
Recurso Humano (fijo), los Consultores de Planeación, Costos y los asesores externos, serán vinculados de acuerdo con la demanda.	(1) Gerente
	(1) Líder Administrativo y Financiero
Equipos de Oficina	(3) Computadores con procesador Core i7
	(3) Monitores LCD 29"
	(3) Teclados y Mouse inalámbrico
	(3) Celulares
	(3) Licencia Software Especializado
	(1) Microsoft 365 Empresa Básico/ 3 usuarios
Oficina privada 24/7 con acceso a salas de reuniones, invitados, escritorios dedicados (2-3 personas)	Coworking (3 personas)

Fuente: elaboración propia.

6.6 Materias primas y suministros

Teniendo en cuenta la naturaleza de los servicios descritos antes la empresa de consultoría, este plan de negocio no incluye la utilización de materias primas o suministros.

6.7 Procesamiento de ordenes de servicio

Una vez identificadas las necesidades del cliente, definido el alcance del servicio y presentada y aceptada la propuesta económica por parte del cliente, el líder administrativo y financiero, en la base de datos registra el servicio con la codificación secuencial correspondiente.

El gerente define el equipo profesional en función del servicio solicitado y alcance definido, teniendo en cuenta los plazos comprometidos.

El consultor senior define el plazo máximo de recepción de información documental y establece las reuniones requeridas con personal clave del cliente para dar inicio formal con la prestación del servicio.

El líder administrativo y financiero hace seguimiento a la prestación del servicio, llevando un control de facturación y pagos a los consultores externos requeridos en cada servicio, hasta la finalización formal del mismo.

6.8 Capacidad de Producción

La capacidad para prestar los servicios ofrecidos está definida inicialmente por la capacidad respuesta del Consultor Senior, y aunque los tiempos de respuesta son variables dependiendo de la complejidad de la controversia, es posible en base a la experiencia indicar que para cada servicio se llegan a requerir entre 280 y 320 horas de trabajo del Consultor Senior y 320 horas del consultor (Planeación o Costos) y teniendo en cuenta que se proyecta que el Consultor Senior trabaje 200 horas al mes se establece que se tendría una capacidad inicial de 0.625 servicio al mes. En la Tabla 17, se aprecia la capacidad de producción de cada servicio.

Tabla 17: Capacidad de producción

Servicio No.1			
Análisis forense de retrasos			
Profesionales requeridos	Capacidad horas-mes	Horas Requeridas x servicio	Capacidad de producción
Consultor Senior	200	320	0.625
Consultor Planeación	200	320	0.625

Servicio No.2			
Cuantificación de daños económicos por retrasos.			
Profesionales requeridos	Capacidad horas-mes	Horas Requeridas x servicio	Capacidad de producción
Consultor Senior	200	320	0.625
Consultor Costos	200	320	0.625

Fuente: elaboración propia.

6.9 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.

Para la mejora continua de los procesos y aseguramiento de la calidad de los servicios prestados se aplicará el modelo de mejora continua PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) o PDCA (Plan-Do-Check-Act) promovida por la ISO 9001. La siguiente figura describe las características del ciclo que será aplicado.

Figura 21: Ciclo PHVA Origin Dispute Advisory



Fuente: elaboración propia.

La política de calidad propuesta para la empresa de consultoría es la que se enuncia a continuación; “En Origin Dispute Advisory, nos comprometemos a proporcionar servicios de consultoría de alta calidad que cumpla con las necesidades y expectativas de nuestros clientes. A través de la mejora continua con la aplicación de nuestro ciclo PHVA, asegurando la aplicación de los estándares y normas del sector. Nuestra política de calidad se basa en la satisfacción al cliente y la responsabilidad social y ética.”

6.10 Procesos de investigación y desarrollo

El proceso de investigación y desarrollo inicialmente será responsabilidad del gerente de la empresa, el cual estará en la búsqueda de nuevas líneas de negocio que permitan el desarrollo de nuevos servicios y alianzas estratégicas.

6.11 Mano de Obra Requerida

Para prestar los servicios y determinar la capacidad de producción descritos antes fueron tenidos en cuenta los siguientes recursos humanos. Donde se precisa que el Consultor Senior tendrá la capacidad y responsabilidad de prestar los dos servicios ofrecidos con el apoyo de un consultor por servicio.

Tabla 18: Requerimiento de mano de obra

Cargo	Cantidad	Descripción
Gerente	1	Administrador de empresas o Ingeniero con Maestría en Gerencia de proyectos o MBA o Gestión Financiera con al menos 12 años de experiencia en sector público o privado en cargos estratégicos financiero u operacional.
Líder Administrativo y Financiero	1	Administrador de empresas o Ingeniería con Maestría en el área de Finanzas con al menos 8 años de experiencia en sector público o privado en cargos estratégicos área financiera.
Consultor Senior	1	Ingeniero Civil / Mecánico / Industrial, con Maestría en gerencia de proyecto, con 15 años de experiencia en la industria de Construcción e Infraestructura, con al menos 5 de esos años brindando servicios de consultoría o preparación y defensa de reclamos o disputas de alto nivel.
Consultor Planeación	1	Ingeniero de cualquier especialidad, Especialista en gerencia de proyecto, con 10 años de experiencia en la industria de Construcción e Infraestructura y con al menos 5 de esos años ejerciendo como planificador de obra.
Consultor Costos	1	Ingeniero de cualquier especialidad, Especialista en gerencia de proyecto, con 10 años de experiencia en la industria de Construcción e Infraestructura y con al menos 5 de esos años ejerciendo como estimador de costos.

Fuente: elaboración propia.

7. Aspectos Organizacionales y Legales

Dentro de los aspectos organizacionales se evalúan y comprenden diversos aspectos del entorno empresarial (externos) y de la propia organización (internos), para desarrollar las estrategias empresariales para el cumplimiento de las metas y objetivos esperados.

Por cuanto, dentro del marco organizacional se describirá la misión, visión junto con las estrategias provenientes del análisis DOFA, la estructura organizacional, junto con la descripción de los perfiles requeridos con sus funciones, organigrama, esquema de contratación y remuneración, las claves de la gestión del talento humano, el esquema de gobierno corporativo, así mismo se describen los aspectos legales para la creación de la empresa, la estructura jurídica y tipo de sociedad y finalmente revisión de aplicación a régimen especial.

7.1 Misión

Nuestra misión es ser la firma de consultoría preferida y de confianza para instituciones legales y empresas, ofreciendo soluciones integrales y precisas que contribuyan a la justicia y a la resolución efectiva de disputas. Comprometidos a mantener la integridad, la objetividad y la excelencia en cada aspecto de nuestro trabajo, proporcionando soluciones que no solo cumplen con los más altos estándares profesionales, sino que también agregan un valor excepcional a un costo accesible.

7.2 Visión

En el 2028, Ser líderes reconocidos en el campo del análisis forense para arbitrajes nacionales y amigables composiciones. Visualizamos un futuro en el que nuestras metodologías y nuestro equipo de expertos sean referentes en la resolución de disputas

legales, proporcionando a nuestros clientes la claridad necesaria para prevalecer en un entorno legal complejo.

7.3 Análisis DOFA

Una de las herramientas más utilizadas en el análisis estratégico, para la identificación de oportunidades, amenazas (riesgos) y estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y fortalezas propias de la empresa, y minimizar o eliminar las amenazas y debilidades, se conoce como el análisis DOFA, la Tabla 19, muestra el resultado del análisis DOFA para este caso de negocio.

Tabla 19: Análisis DOFA

Análisis DOFA : ORIGIN - Dispute Advisory	
Oportunidades	Amenazas
Altos Costos de expertos técnicos asociados a empresas multinacionales para atender casos de menor cuantía	Empresas de consultoría en búsqueda de nuevos nichos de mercado
Las tarifas de Expertos técnicos con experiencia por lo general son en dólares americanos	Crisis económica global
Existe una tendencia estable con una leve y sostenida tendencia al incremento de solicitudes de arbitraje Nacional y amigable composición en la cámara de comercio de Bogotá	Falta de recurso humano (expertos técnicos) con experiencia comprobada para atender arbitrajes y/o amigables composiciones, que se requiera en caso de alta demanda de servicio.
Poca oferta de servicios de consultoría en análisis forense de retrasos e impactos económicos para casos de menor cuantía. A costos razonables	Presupuesto limitado
Debilidades	Fortalezas
Maduración del portafolio de servicios	Amplia experiencia de consultor en arbitrajes internacionales en Latinoamérica
Empresa nueva sin experiencia	Portafolio de servicios definido
Empresa sin reconocimiento en el mercado	Conocimiento de metodologías adecuadas aplicables al análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos.
Falta de Marketing Digital	Tarifas en pesos colombianos para los servicios ofrecidos
Falta de estrategia de Mercadeo	Experiencia en Testimonios como testigo y perito experto

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez identificadas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se establecieron las siguientes estrategias:

Estrategia DO

La falta de reconocimiento en el mercado junto con la ausencia de marketing y mercadeo, establecen un escenario de entrada difícil, por cuanto es fundamental establecer planes de marketing y Mercadeo que resalte la reduciendo costos litigiosos al ofrecer reportes y testimonios técnicamente sólidos, claros y contundentes a precios razonables en la resolución de conflictos de menor cuantía.

La falta de reconocimiento en el mercado y la ausencia de marketing han creado un escenario desafiante para nuestra entrada. Por cuanto es esencial establecer planes de marketing y mercadeo que destaquen los beneficios distintivos que ofrecemos: la reducción efectiva de costos litigiosos mediante la entrega de reportes y testimonios técnicamente sólidos, claros y contundentes, todo ello a precios razonables para la resolución de conflictos de menor cuantía.

La estrategia de marketing se centrará en la creación de una sólida presencia en el mercado, destacando nuestra capacidad para proporcionar soluciones de alta calidad a un costo accesible, y con esto establecernos como la opción preferida para los aquellos que buscan una alternativa asequible sin sacrificar la calidad, así mismo contribuirá a posicionarnos como referentes en la resolución eficiente de conflictos de menor cuantía, construyendo una reputación sólida y capturando la atención de clientes potenciales en busca de soluciones innovadoras y rentables.

Estrategia FO

La demanda constante de servicios de arbitraje nacional y solicitudes de amigable composición, combinada con la tendencia a altos costos asociados a expertos técnicos

de multinacionales, crea una oportunidad estratégica única. La experiencia consolidada en arbitrajes internacionales en América Latina respaldará la capacidad para ofrecer servicios técnicos de alta calidad a costos razonables.

Al centrarnos en la resolución de controversias de menor cuantía, nos posicionamos para satisfacer la creciente necesidad del mercado de soluciones accesibles. Nuestra propuesta de valor se destaca no solo por la experiencia técnica en la elaboración de reportes y presentación de testimonios, sino también por nuestra capacidad para ofrecer estos servicios a tarifas competitivas.

En un entorno donde los costos son una consideración clave, nuestro enfoque es resaltar continuamente las ventajas tangibles que ofrecemos a nuestros clientes potenciales.

Estrategia DA

La ausencia de presencia en el mercado y la incertidumbre asociada con una posible crisis económica global presentan desafíos significativos. Anticipamos que las empresas multinacionales de consultoría para arbitrajes podrían ajustar sus costos de servicios y dirigirse hacia el nicho de resolución de controversias de menor cuantía, lo que podría afectar nuestra captación de clientes.

En respuesta a este panorama, reconocemos la importancia crítica de ajustar nuestras tarifas en horas hombre de manera estratégica. Nuestro compromiso será ofrecer tarifas que reflejen la coyuntura económica actual, asegurando que sean razonables y evitando sobrecostos innecesarios para nuestros clientes. Esta estrategia busca garantizar que nuestras soluciones sean accesibles y atractivas para aquellos que buscan una alternativa rentable sin sacrificar la calidad.

Estrategias FA

La valiosa experiencia como consultor especializado en análisis de retrasos y cuantificación de impactos económicos, respaldada por un historial exitoso de testimonios frente a cortes de arbitraje internacional, nos posiciona de manera única en el mercado. Además, con la definición de tarifas en pesos colombianos de acuerdo con la actual coyuntura económica para la prestación de los servicios nos permite ofrecer servicios de alta calidad a costos competitivos. Esto nos brinda la capacidad de atraer clientes que buscan optimizar sus costos sin comprometer la calidad de los entregables, especialmente en la elaboración de reportes técnicos. La estrategia clave radica en transmitir esta experiencia específica a través de un plan de visitas y marketing que destaque casos emblemáticos en los que se ha participado, sin violar la confidencialidad inherente a cada caso.

Se presentarán ejemplos representativos que ilustren nuestra experiencia, destacando cómo se contribuyó al éxito de nuestros clientes en situaciones similares, buscando fortalecer la confianza de nuestros potenciales clientes, y ser referentes para aquellos que buscan resultados excepcionales y eficiencia en la gestión de sus costos en un entorno económico desafiante.

7.4 Estructura organización

La estructura organizacional resulta de gran utilidad para alcanzar exitosamente el cumplimiento de los objetivos con la estrecha colaboración de sus funcionarios (Prieto, 2017). La definición de estructura organizacional dependerá del bien y/o Servicio que se produzca y que mejor se ajuste a la organización (Flórez, 2015).

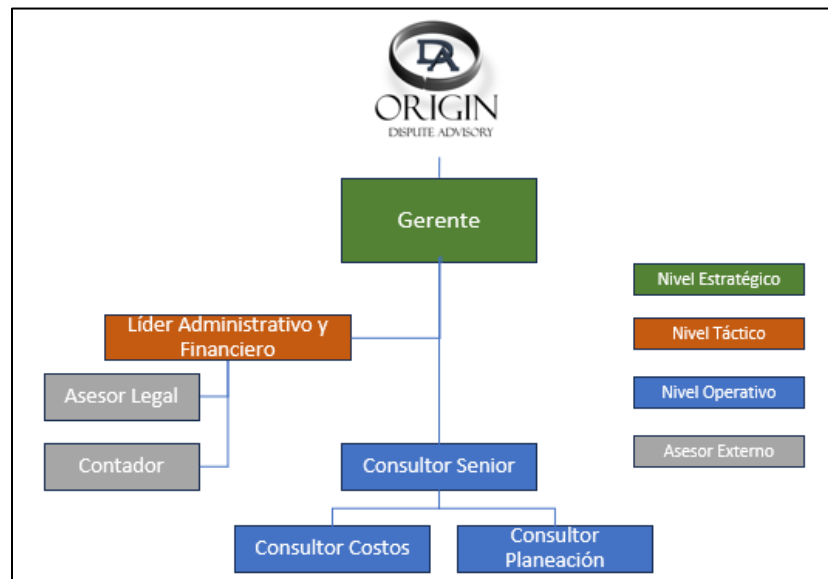
El modelo organizacional previsto para esta empresa será de tipo Vertical (jerárquico), compuesta básicamente por tres niveles (Estratégico, Táctico y Operativo o Funcional).

En el primer nivel o nivel estratégico estará la gerencia, en el segundo nivel o nivel Funcional se encuentra el Líder Administrativo y Financiero, por último, en el tercer nivel se encuentran el Consultor Senior, Consultor de Planeación, Consultor de Costos y los asesores externos.

7.5 Organigrama

Teniendo en cuenta la estructura organizacional descrita antes, La Figura 22, muestra el organigrama propuesto para la empresa de consultoría Origin Dispute Advisory

Figura 22: Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

7.6 Perfiles Y Funciones

La Tabla 17, muestra los perfiles y funciones definidos para cada cargo de la organización:

Tabla 20:Perfiles y funciones

Cargo	Perfil	Funciones
Gerente	Administrador de empresas o Ingeniero con Maestría en Gerencia de proyectos o MBA o Gestión Financiera con al menos 15 años de experiencia en sector público o privado en cargos estratégicos financiero u operacional.	<p>Representa legalmente a la empresa.</p> <p>Identificar oportunidades de mercado, define el posicionamiento competitivo y desarrolla planes estratégicos.</p> <p>Supervisar y coordinar las actividades operativas de la empresa.</p> <p>Identifica y desarrolla nuevas oportunidades de negocio, identificando clientes potenciales.</p> <p>Elabora propuestas económicas y comerciales de los servicios ofrecidos</p> <p>Responsable de la entrega exitosa de los servicios de consultoría de acuerdo con las expectativas de los clientes</p> <p>Lidera y motiva al equipo de consultores de la empresa, proporcionando dirección, orientación y apoyo en su desarrollo profesional y personal.</p> <p>Es responsable de la gestión financiera de la empresa, incluida la elaboración y supervisión del presupuesto, la gestión de costos y gastos, la facturación y cobranza</p> <p>Asegura que la empresa cumpla con todas las leyes, regulaciones y estándares éticos aplicables en todas sus operaciones y actividades</p>

ORIGIN - Dispute Advisory

Cargo	Perfil	Funciones
<p>Líder Administrativo y Financiero</p>	<p>Administrador de empresas o Ingeniería con Maestría en el área de Finanzas con al menos 8 años de experiencia en sector público o privado en cargos estratégicos área financiera.</p>	<p>Lidera todas las actividades financieras de la empresa, incluyendo la contabilidad, la elaboración de presupuestos, planificación financiera, control de costos, gestión de riesgos y la presentación de informes financieros precisos y oportunos.</p> <p>Analiza los ingresos y gastos históricos, así como prever las posibles necesidades financieras.</p> <p>Responsable de la gestión de efectivo, flujo de caja y las inversiones de la empresa para garantizar la liquidez adecuada y maximizar el rendimiento financiero.</p> <p>Analiza la rentabilidad de los proyectos de consultoría, la evaluación de la eficiencia operativa y la identificación de áreas de mejora.</p>

Cargo	Perfil	Funciones
Consultor Senior	Ingeniero Civil / Mecánico / Industrial, con Maestría en gerencia de proyecto, con 15 años de experiencia en la industria de Construcción e Infraestructura, con al menos 5 de esos años brindando servicios de consultoría o preparación y defensa de reclamos o disputas de alto nivel.	<p>Supervisar y realizar actividades diarias en apoyo de proyectos de consultoría forense y de litigios, incluida la interacción con personal del cliente y profesionales de otras firmas involucradas.</p> <p>Realizar investigaciones técnicas relacionadas con los litigios.</p> <p>Desarrolla planes de trabajo y ejecuta análisis para evaluar problemas complejos no estructurados, ayuda en la preparación de informes de expertos y cronogramas que resume los hallazgos que se entregarán a los clientes y otras partes.</p> <p>Aplica habilidades técnicas y analíticas a diversas situaciones de clientes, específicas para las necesidades del cliente.</p> <p>Responsable de preparar presentaciones escritas, exhibiciones y otros informes para terceros sobre el alcance del proyecto y/o resultados de las actividades.</p> <p>Mantiene análisis detallados que reflejen suposiciones, metodologías y fuentes de información empleadas durante el desempeño de todas las tareas analíticas.</p> <p>Supervisa los análisis de los miembros más jóvenes del equipo.</p> <p>Trabaja con el gerente en la gestión de prácticas y los esfuerzos de desarrollo empresarial.</p>

ORIGIN - Dispute Advisory

Cargo	Perfil	Funciones
Consultor Planeación	Ingeniero de cualquier especialidad, Especialista en gerencia de proyecto, con 10 años de experiencia en la industria de Construcción e Infraestructura y con al menos 5 de esos años ejerciendo como planificador de obra.	<p>Ayudar a los reclamos y programar el análisis de retrasos.</p> <p>Apoyar el análisis del proyecto, significado, revisión y estructuración de la documentación del proyecto.</p> <p>Ayudar con la preparación de informes periciales y resolución de disputas.</p> <p>Proporcionar un servicio oportuno y de alta calidad a los clientes que sea proporcional a los problemas a resolver o al servicio a brindar.</p> <p>Asumir la responsabilidad de proporcionar un trabajo de alta calidad.</p>
Consultor Costos	Ingeniero de cualquier especialidad, Especialista en gerencia de proyecto, con 10 años de experiencia en la industria de Construcción e Infraestructura y con al menos 5 de esos años ejerciendo como estimador de costos.	<p>Aplica habilidades económicas, financieras, de valoración y analíticas para abordar las necesidades específicas del cliente.</p> <p>Realiza investigaciones técnicas, industriales y empresariales utilizando amplias fuentes/herramientas de información.</p> <p>Investiga hechos y analiza datos, incluido análisis estadísticos y econométricos de grandes conjuntos de datos.</p> <p>Realiza análisis cuantitativo y cualitativo para evaluar problemas complejos no estructurados.</p> <p>Ayudar en la preparación de informes y presentaciones que resuma los hallazgos para clientes y otras partes.</p>

Fuente: Elaboración Propia

7.7 Esquema de contratación y remuneración

El esquema de contratación que se propone corresponde inicialmente con dos modalidades de contratación, contratación a término fijo por duración de un año para los nivel estratégico y táctico con remuneración salarial mensual y para el nivel operativo y los asesores externos será bajo la modalidad de prestación de servicios con remuneración por hora/hombre, respetando completamente la normatividad colombiana. La Tabla 21, muestra el tipo de contratación y tipo remuneración de acuerdo con el cargo

Tabla 21: Esquema de remuneración por cargo

Cargo	Tipo de Contrato	Tipo de Remuneración
Gerente	Termino Fijo x Año	Salario Mensual (fijo)
Líder Administrativo y Financiero	Termino Fijo x Año	Salario Mensual (fijo)
Consultor Senior	Prestación De Servicios	Salario x Hora (Pactado)
Consultor Planeación	Prestación De Servicios	Salario x Hora (Pactado)
Consultor Costos	Prestación De Servicios	Salario x Hora (Pactado)
Contador	Prestación De Servicios	Salario x Hora (Pactado)
Asesor Legal	Prestación De Servicios	Salario x Hora (Pactado)

Fuente: Elaboración Propia

Los salarios del personal fijo y del personal definido por prestación de servicios, será definido al establecer los respectivos contratos teniendo en cuenta el valor presupuestado para estos.

7.8 Factores clave de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano se sitúa en las organizaciones y las personas que la conforman, es un hecho que las organizaciones son creadas por personas, para personas y con personas. Las empresas y las personas tienen objetivos propios y diferentes que se logran con la sinergia de ambas, los objetivos y metas de las organizaciones dependen de las personas, y los objetivos de las personas resultan

alcanzables a través de las organizaciones donde invierten tiempo y esfuerzo.

(Chiavenato, 2020).

Asimismo, plantea Chiavenato (2020) que la gestión del talento humano corresponde con un conjunto de procesos interrelacionados y dinámicos, y en los que se encuentran los siguientes 6 procesos que se consideran factores claves. (i) Proceso para integrar talentos y competencias; que incluye todas las actividades necesarias para atraer candidatos (reclutamiento) y todas las actividades para seleccionar el mejor candidato (Selección). (ii) Proceso para comprometer a los talentos y los equipos; en el que se requiere que las organizaciones creen un ecosistema con una arquitectura organizacional integradora, de cultura participativa, con liderazgo solidario y un clima agradable. (iii) Proceso para la utilizar talentos y competencias, en el cual se establecen las actividades que realizan las personas en la organización orientando y apoyando sus competencias y desempeño (iv) proceso para recompensar a los talentos y equipos, en el cual se definen las recompensas remuneración, prestaciones para incentivar a las personas. (v) Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y a las organizaciones, en el que se definen las acciones de capacitación para elevar el desarrollo profesional de las personas, equipos y la organización como un todo. (vi) Procesos para vigilar a los talentos y a los equipos, relacionado con las actividades necesarias para dar seguimiento y monitorear las actividades de las personas y equipos, para verificar los resultados.

7.9 Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

Para obtener el mejor desempeño de las personas y para que superen los objetivos y metas personales y de la organización, no basta con la remuneración fija pactada, se requiere de incentivos para esto (Chiavenato, 2020).

Para el caso de la empresa Origin Dispute Advisory, en el corto plazo no se contemplan incentivos monetarios directos, para el inicio de operaciones se consideran incentivos monetarios indirectos tales como; flexibilidad horaria en la jornada laboral, duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo en 40 horas a la semana, participación en jornadas de formación y capacitación y actividades de integración de equipo de trabajo al finalizar cada proyecto o servicio.

7.10 Esquema de gobierno corporativo

De acuerdo con la “Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables”, el gobierno corporativo se define como un conjunto de estructuras, principios, políticas y procesos para la dirección, administración y supervisión de cualquier empresa, cuyo propósito es mejorar su desempeño, generar valor y garantizar su competitividad, productividad y perdurabilidad (SuperSociedades, 2020). También, el gobierno corporativo también se define como el conjunto de estructuras y procesos para la dirección y control de las empresas, que busca mejorar su desempeño e incrementar su acceso al capital externo, para así contribuir al desarrollo económico sostenible (Cámara Colombiana de la Infraestructura, 2018).

Teniendo en cuenta que la legislación colombiana de acuerdo con el artículo 1 de la ley 1258 de 2008 permite que la sociedad por acciones simplificada pueda ser constituidas por una sola persona natural o jurídica y que de acuerdo con el artículo 25 estas sociedades simplificados no están obligadas a tener junta directiva (Congreso de Colombia, 2008), la empresa Origin Dispute Advisory no tendrá junta directiva por lo cual la totalidad de las funciones de administración y representación legal serán del representante legal designado que en este caso corresponde con el gerente.

La siguiente Figura 23, describe los pilares del gobierno corporativo que serán adoptados por la empresa de consultoría.

Figura 23: Pilares del gobierno comparativo de Origin Dispute Advisory



Fuente: Elaboración propia

7.11 Aspectos legales

Para la creación de la empresa de consultoría en Colombia es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos según Niebles-Núñez, Pitre-Redondo y Hernández-Palma (2022):

- (i) Definición de la forma jurídica de la empresa y la estructura societaria, que en este caso corresponderá a persona jurídica con una Sociedad de Acciones Simplificadas.
- (ii) Verificación ante la Cámara de Comercio y Registro Único de Empresas (RUE) disponibilidad el nombre de la empresa.
- (iii) Clasificación de actividad económica (CIU).

(iv) Tramitación del Registro Único Tributario (RUT) y Número de Identificación Tributaria (NIT), ante la DIAN. (V) registro en la cámara de comercio.

Además, teniendo en cuenta que la empresa de consultoría será responsable del IVA se realizarán los trámites requeridos para la habilitación de facturación electrónica y se llevará la contabilidad integral de acuerdo con lo estipulado por la ley.

7.12 Estructura Jurídica y tipo de sociedad

Como fue adelantado en antes la empresa de consultoría Origin Dispute Advisory, se constituirá como Sociedad de Acciones Simplificadas, con código CIIU clase 7110 que está relacionada con las actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica.

7.13 Regímenes especiales

Origin Dispute Advisory no estará acogido a ningún régimen especial tributario de la legislación colombiana.

8. Aspectos Financieros

Para abordar este capítulo se han tenido en cuenta los resultados obtenidos en el análisis del sector en el que se identificaron diferentes factores que favorecen la creación de la empresa de consultoría, y el amplio espectro de posibles clientes identificados, junto con la baja competitividad que se encontró en las empresas que pueden prestar los mismos servicios en controversias de menor cuantía, si dejar a un lado posible ralentización de la economía, frente a las perspectivas que existen en inversión para proyectos de infraestructura, fuente principal de las controversias. Se espera que a final del 2024 el PIB de Colombia se situé alrededor del 1.2% y que para 2025 aumente al 3.3% (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2024). Asimismo, se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio de mercado que principalmente reflejó que, frente a los procesos de amigable composición y arbitrajes nacionales de menores cuantías (<1MUSD) en promedio anual se registran 296 casos de los cuales alrededor del 65% se presentan en la ciudad de Bogotá D.C. y se incluyeron los aspectos técnicos y estrategias de entrada al mercado fundamentales para el modelamiento financiero en un horizonte de 5 años.

8.1 Objetivos financieros

- Obtener utilidades por la prestación de servicios a partir del primer año e incrementales para los años siguientes
- Establecer los costos y gastos requeridos para la operación de la empresa en los primeros 5 años.
- Establecer el presupuesto de inversión requerido para el inicio de las operaciones de la empresa.

- Estructurar el modelo financiero en un horizonte de 5 años para alcanzar una tasa interna de retorno superior al 30%.

8.2 Política de manejo contable y financiero

En Origin Dispute Advisory, todos los registros y transacciones contables cumplirán con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pymes y las regulaciones contables y fiscales colombianas.

8.3 Supuestos de simulación

El modelo financiero tiene en cuenta los siguientes supuestos:

- Las ventas del primer año corresponden con la prestación de 4 servicios de Análisis forense de retrasos y 3 servicios de cuantificación de impacto económico por atrasos.
- Incremento de ventas diferenciado por servicio entre el 16.7% y 33.3%
- Índice de precio al consumidor 3.8%
- Aporte de capitalización de emprendedor 40%
- Apalancamiento de capitalización 60%
- Tasa de interés efectiva anual del crédito 22.2% a 5 años.

8.4 Presupuestos económicos.

Se realizó simulación financiera a un horizonte a 5 años para lo cual se utilizó el modelo financiero creado por la Universidad EAN (Reyes,2020), los resultados de análisis se encuentran en el Anexo 3- Modelo financiero.

8.5 Presupuesto de ventas

Para el primer año se proyectan ventas por un valor de \$784,000,000 correspondiente a la prestación de 4 servicios de Análisis forense de retrasos y 3 servicios de cuantificación de impacto económico por atrasos. La Tabla 22, muestra el detalle de las ventas junto con las proyecciones de crecimiento para los años siguientes.

Tabla 22: Ventas primer año y crecimiento porcentual.

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	Participación en Ventas
Analisis forence de retrasos	4.00	\$112,000,000	\$448,000,000	57%
Cuantificacion de impacto Economicos	3.00	\$112,000,000	\$336,000,000	43%
TOTAL			\$784,000,000	100%

CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS

NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	2025	2026	2027	2028
Analisis forence de retrasos	0.0%	25.0%	20.0%	16.7%
Cuantificacion de impacto Economicos	33.3%	25.0%	20.0%	16.7%

CRECIMIENTO EN VTAS (CANTIDADES)

NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	2025	2026	2027	2028
Analisis forence de retrasos	4	5	6	7
Cuantificacion de impacto Economicos	4	5	6	7

PROYECCION INCREMENTO PRECIO UNITARIO DE VENTAS

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1 Analisis forence de retrasos	\$117,600,000	\$123,480,000	\$129,654,000	\$136,136,700
2 Cuantificacion de impacto Economicos	\$117,600,000	\$123,480,000	\$129,654,000	\$136,136,700
PROYECCION INCREMENTO PRECIO TOTAL DE VENTAS				
	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1 Analisis forence de retrasos	\$470,400,000	\$617,400,000	\$777,924,000	\$952,956,900
2 Cuantificacion de impacto Economicos	\$470,400,000	\$617,400,000	\$777,924,000	\$952,956,900
Total	\$940,800,000	\$1,234,800,000	\$1,555,848,000	\$1,905,913,800

Fuente: Elaboración propia adaptado de (Reyes,2020)

8.6 Presupuesto de comercialización

El costo de comercialización proyectado para el primer año de operaciones es de \$448,000,000. Esto teniendo en cuenta el valor por hora de los profesionales consultores requeridos para cada servicio y el tiempo requerido para desarrollarlo cada uno de estos definidos en los aspectos técnicos. Como se ha mencionado antes cada caso presenta condiciones particulares, sin embargo, para el desarrollo de los dos servicios ofrecidos se estima que en promedio se necesarias 320 horas de trabajo de cada consultor requerido por servicio, la Tabla 23, muestra el detalle del costo total por hora del equipo requerido por cada servicio y la Tabla 24, detalla los costos de los servicios del primer año y los costos proyectados a cuatro años adelante.

Tabla 23: Detalle de costo unitario de los servicios para el primer año.

Servicio No.1				
Análisis forense de retrasos				
Profesionales requeridos	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo total
Consultor Senior	320	Hora	\$145,000	\$ 46,400,000
Consultor Planeación	320	Hora	\$55,000	\$ 17,600,000
Costo Total				\$ 64,000,000

Servicio No.2				
Cuantificación de daños económicos por retrasos.				
Profesionales requeridos	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo total
Consultor Senior	320	Hora	\$145,000	\$ 46,400,000
Consultor Costos	320	Hora	\$55,000	\$ 17,600,000
Costo Total				\$ 64,000,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Costo de servicios primer año y proyecciones anuales

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	Participación %
1	Analisis forence de retrasos	4.00	\$64,000,000	\$256,000,000	57%
2	Cuantificacion de impacto Economicos	3.00	\$64,000,000	\$192,000,000	43%
TOTAL				\$448,000,000	100%

PROYECCION INCREMENTO COSTO UNITARIO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Analisis forence de retrasos	\$ 66,432,000	\$ 68,956,416	\$ 71,576,760	\$ 74,296,677
2	Cuantificacion de impacto Economicos	\$ 66,432,000	\$ 68,956,416	\$ 71,576,760	\$ 74,296,677

PROYECCION INCREMENTO COSTO TOTAL					
		AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Analisis forence de retrasos	\$ 265,728,000	\$ 344,782,080	\$ 429,460,559	\$ 520,076,737
2	Cuantificacion de impacto Economicos	\$ 265,728,000	\$ 344,782,080	\$ 429,460,559	\$ 520,076,737
Total		\$ 531,456,000	\$ 689,564,160	\$ 858,921,118	\$ 1,040,153,474

Fuente: Elaboración propia

8.7 Presupuesto de costos laborales

Los costos laborales en los que se incurrirán son los relacionadas con el costo de la nómina del personal con contrato fijo, que para este caso corresponde con los salarios para el gerente y el líder administrativo y financiero. Es importante indicar que el costo del personal contratado por prestación de servicio (Consultor Senior, Consultor de Planeación, Consultor de Costos) no está incluido en los costos laborales, teniendo en cuenta que estos costos ya fueron tenidos en cuenta en el costo del servicio, asimismo no se consideran los costos laborales del contador y asesor legal ya que se consideran como un gasto fijo anual por Outsourcing. En la Tabla 25, se presentan los costos laborales que incluye el detalle del salario básico mensual, aporte de parafiscales y prestaciones sociales.

Tabla 25: Presupuesto costos laborales primer año

Cargo o Perfil	Gerente	Lider Administrativo y Financiero
Salario Base Mensual	\$3,000,000	\$2,800,000
Aportes Parafiscales	\$900,600	\$840,560
Salud (8,5%)	\$255,000	\$238,000
Pension (12%)	\$360,000	\$336,000
ICBF (3%)	\$90,000	\$84,000
SENA (2%)	\$60,000	\$56,000
Compensacion Familiar (4%)	\$120,000	\$112,000
ARL (0.52%)	\$15,600	\$14,560
Prestaciones Sociales	\$654,900	\$611,240
Cesantias (8.33%)	\$249,900	\$233,240
Intereses Cesantias (1%)	\$30,000	\$28,000
Primas (8.33%)	\$249,900	\$233,240
Vacaciones (4.17%)	\$125,100	\$116,760
Total Mensual	\$4,555,500	\$4,251,800
Total Anual	\$54,666,000	\$51,021,600
Total Anual Consolidado	\$105,687,600	

Fuente: Elaboración propia

8.8 Presupuesto de costos administrativos

El presupuesto de costos administrativos requeridos para la operación de la empresa se relaciona en la Tabla 26.

Tabla 26: Presupuesto costos administrativos

Descripcion	Cantidad	Costo unitario	Costo Total Mensual	Costo total anual
Arriendo Oficina Wework, Oficina privada 24/7 con acceso a salas de reuniones, invitados, escritorios dedicados (2-3 personas)	1	\$2,400,000	\$2,400,000	\$28,800,000
Telefonia Celular	3	\$78,000	\$234,000	\$2,808,000
Papelería	1	\$133,333	\$133,333	\$1,600,000
Gastos publicitarios (anual)	1	\$5,000,000	N/A	\$5,000,000
Outsourcing (servicio contador y Legal)	2	\$2,000,000	N/A	\$4,000,000
			Total	\$42,208,000

Fuente: Elaboración propia

8.9 Presupuesto de inversión

La inversión inicial que se consideró para la puesta en marcha está enmarcada en la necesidad de adquisición de los diferentes equipos y accesorios de cómputo y las licencias de software requeridos, más los gastos requeridos de marketing, gastos fijos y operativos. En la Tabla 27, se muestran discriminados los costos de inversión.

Tabla 27: Presupuesto de inversión

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Computadores con procesador Core i7	3	\$4,000,000.00	\$12,000,000.00
Monitores LCD 29"	3	\$1,000,000.00	\$3,000,000.00
Teclados y Mouse inalámbrico	3	\$150,000.00	\$450,000.00
Celulares	3	\$700,000.00	\$2,100,000.00
Licencia Software Especializado	3	\$1,000,000.00	\$3,000,000.00
Microsoft 365 Empresa Básico/ 3 usuarios	1	\$1,028,160.00	\$1,028,160.00
Gastos de Constitución de Empresa	1	\$5,000,000.00	\$5,000,000.00
SUBTOTAL INVERSIONES			\$26,578,160.00

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	5.0	\$ 186,666,666.67
NÓMINAS	6.0	\$ 52,843,800.00
MARKETING MIX	4.0	\$ 3,400,000.00
GASTOS FIJOS	6.0	\$ 19,100,000.00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		\$ 262,010,466.67
TOTAL INVERSIÓN		\$ 288,588,626.67
APORTE DE SOCIO FUNDADOR		\$ 115,088,626.67
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 173,500,000.00

Fuente: Elaboración propia

En relación con la tabla anterior, el presupuesto total requerido de inversión es de \$288.588.626,67, para dar inicio con las operaciones de la empresa, esta necesidad de capital será cubierta por el aporte del emprendedor y los recursos solicitados por financiación que se detallan más adelante.

8.10 Estados financieros (probables)

8.10.1 Flujo de Caja

En la Tabla 28, se muestran los resultados detallados obtenidos para el flujo de caja proyectado de la empresa.

Tabla 28: Proyección flujo de caja.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2024	2025	2026	2027	2028
Activos Corrientes	\$ 261,510,467	\$ 383,751,670	\$ 438,201,726	\$ 544,699,529	\$ 660,581,263	\$ 785,830,451
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 48,716,769	\$ 75,436,642	\$ 122,487,293	\$ 175,405,710	\$ 234,759,638
KTNO	\$ 261,510,467	\$ 335,034,902	\$ 362,765,084	\$ 422,212,236	\$ 485,175,553	\$ 551,070,812
Activo Fijo Neto	\$ 26,578,160	\$ 21,262,528	\$ 15,946,896	\$ 10,631,264	\$ 5,315,632	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 5,315,632	\$ 10,631,264	\$ 15,946,896	\$ 21,262,528	\$ 26,578,160
Activo Fijo Bruto	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160
Total Capital Operativo Neto	\$ 288,088,627	\$ 356,297,430	\$ 378,711,980	\$ 432,843,500	\$ 490,491,185	\$ 551,070,812

Fuente: Elaboración propia adaptado de (Reyes,2020)

La proyección del flujo de caja en el modelo financiero muestra que la empresa tendrá valores positivos de capital de trabajo para mantener las operaciones activas y cumplir con las obligaciones.

8.10.2 Estado de resultados

La proyección del estado de resultados para los primeros 5 años de la empresa se muestra en la Tabla 29.

Tabla 29: Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS					
	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS	\$784,000,000	\$940,800,000	\$1,234,800,000	\$1,555,848,000	\$1,905,913,800
COSTO VENTAS	\$448,000,000	\$531,456,000	\$689,564,160	\$858,921,118	\$1,040,153,474
UTILIDAD BRUTA	\$336,000,000	\$409,344,000	\$545,235,840	\$696,926,882	\$865,760,326
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$105,687,600	\$110,971,980	\$116,520,579	\$122,346,608	\$128,463,938
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$37,200,000	\$39,060,000	\$41,013,000	\$43,063,650	\$45,216,833
OTROS GASTOS	\$10,200,000	\$5,000,000	\$5,000,000	\$5,000,000	\$5,000,000
DEPRECIACIÓN	\$5,315,632	\$5,315,632	\$5,315,632	\$5,315,632	\$5,315,632
UTILIDAD OPERATIVA	\$177,596,768	\$248,996,388	\$377,386,629	\$521,200,992	\$681,763,924
GASTOS FINANCIEROS	\$38,406,000	\$33,463,126	\$27,422,935	\$20,041,821	\$11,022,099
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	\$139,190,768	\$215,533,262	\$349,963,694	\$501,159,172	\$670,741,824
IMPUESTOS	\$48,716,769	\$75,436,642	\$122,487,293	\$175,405,710	\$234,759,638
UTILIDAD NETA	\$90,473,999	\$140,096,620	\$227,476,401	\$325,753,461	\$435,982,186

Fuente: Elaboración propia adaptado de (Reyes,2020)

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior y al realizar el correspondiente análisis vertical de los estados de resultados anualmente, se identificó por ejemplo que, para el primer año, se esperan ventas por 784 millones de pesos, con costos de venta por 448 millones equivalentes al 57% de las ventas netas, utilidad bruta de 336 millones de pesos equivalentes al 43% de las ventas netas, gastos de operación incluida la depreciación por 158.4 millones de pesos equivalentes al 20% de las ventas netas, utilidades operativas por 177.6 millones de pesos equivalentes al 23% de las ventas netas, gastos financieros por 38.4 millones de pesos equivalentes al 5% de las ventas netas, utilidad antes de impuestos de 139.1 millones de pesos equivalentes al 18% de las ventas netas, impuestos por 48.7 millones de pesos equivalentes al 6% de las utilidades netas y con una utilidad neta de 90.47 millones de pesos equivalentes al 12%. La tabla

30 muestra el análisis vertical descrito antes para el primer año y para los cuatro periodos posteriores.

Tabla 30: Análisis vertical estado de resultados 5 años

	Análisis Vertical Estado de Resultados				
	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS	100%	100%	100%	100%	100%
COSTO VENTAS	57%	56%	56%	55%	55%
UTILIDAD BRUTA	43%	44%	44%	45%	45%
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	13%	12%	9%	8%	7%
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	5%	4%	3%	3%	2%
OTROS GASTOS	1%	1%	0.4%	0.3%	0.3%
DEPRECIACIÓN	1%	1%	0.4%	0.3%	0.3%
UTILIDAD OPERATIVA	23%	26%	31%	33%	36%
GASTOS FINANCIEROS	5%	4%	2%	1%	1%
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	18%	23%	28%	32%	35%
IMPUESTOS	6%	8%	10%	11%	12%
UTILIDAD NETA	12%	15%	18%	21%	23%

Fuente: Elaboración propia.

También al hacer el análisis horizontal del estado de resultados se observó por ejemplo que, para el segundo año respecto del primero, existe aumento en, ventas netas de 20%, costo de ventas de 18.63%, utilidad bruta de 21.83%, gastos de operación incluida la depreciación de 1.23%, utilidad operativa de 40.2% y un aumento de la utilidad antes de impuestos, impuestos y utilidad neta de 54.85%, así mismo, se disminuyen los gastos financieros un 12.87%. La tabla 31 muestra el análisis horizontal descrito antes para el segundo año y para los tres periodos posteriores.

Tabla 31: Análisis horizontal estado de resultados.

	2025	2026	2027	2028
VENTAS	20%	31%	26%	23%
COSTO VENTAS	18.63%	30%	25%	21%
UTILIDAD BRUTA	21.83%	33%	28%	24%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓ	1.23%	4.68%	4.69%	4.71%
UTILIDAD OPERATIVA	40.20%	52%	38%	31%
GASTOS FINANCIEROS	-12.87%	-18%	-27%	-45%
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	54.85%	62%	43%	34%
IMPUESTOS	54.85%	62%	43%	34%
UTILIDAD NETA	54.85%	62%	43%	34%

Fuente: Elaboración propia.

8.10.3 Balance general

El balance general obtenido en la proyección se presenta en la Tabla 32, en la cual se aprecia la tendencia incremental de los activos y la tendencia decreciente de los pasivos en cada periodo.

Tabla 32: Balance general

	BALANCE					
	AÑO 0	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 261,510,467	\$ 383,751,670	\$ 438,201,726	\$ 544,699,529	\$ 660,581,263	\$ 785,830,451
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 5,315,632	\$ 10,631,264	\$ 15,946,896	\$ 21,262,528	\$ 26,578,160
ACTIVO FIJO NETO	\$ 26,578,160	\$ 21,262,528	\$ 15,946,896	\$ 10,631,264	\$ 5,315,632	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 288,088,627	\$ 405,014,198	\$ 454,148,622	\$ 555,330,793	\$ 665,896,895	\$ 785,830,451
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 48,716,769	\$ 75,436,642	\$ 122,487,293	\$ 175,405,710	\$ 234,759,638
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 48,716,769	\$ 75,436,642	\$ 122,487,293	\$ 175,405,710	\$ 234,759,638
Obligaciones Financieras	\$ 173,000,000	\$ 150,734,804	\$ 123,526,734	\$ 90,278,472	\$ 49,649,097	\$ (0)
PASIVO	\$ 173,000,000	\$ 199,451,572	\$ 198,963,375	\$ 212,765,765	\$ 225,054,807	\$ 234,759,638
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 115,088,627	\$ 115,088,627	\$ 115,088,627	\$ 115,088,627	\$ 115,088,627	\$ 115,088,627
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 90,473,999	\$ 140,096,620	\$ 227,476,401	\$ 325,753,461	\$ 435,982,186
TOTAL PATRIMONIO	\$ 115,088,627	\$ 205,562,626	\$ 255,185,247	\$ 342,565,028	\$ 440,842,088	\$ 551,070,812
TOTAL PAS + PAT	\$ 288,088,627	\$ 405,014,198	\$ 454,148,622	\$ 555,330,793	\$ 665,896,895	\$ 785,830,451
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia adaptado de (Reyes,2020)

8.11 Indicadores financieros

Teniendo en cuenta los estados financieros descritos antes, se determinaron los indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad para la empresa para los 5 años de proyección, la Tabla 33, muestra los resultados obtenidos.

Tabla 33: Indicadores financieros proyectados

Ítem	Indicadores de Liquidez	2024	2025	2026	2027	2028
A	Total Activos corrientes (COP)	\$383,751,670	\$438,201,726	\$544,699,529	\$660,581,263	\$785,830,451
B	Total Pasivos Corrientes (COP)	\$48,716,769	\$75,436,642	\$122,487,293	\$175,405,710	\$234,759,638
1	Razón Corriente (A/B)	7.9	5.8	4.4	3.8	3.3
2	Capital Neto de Trabajo (A-B)	\$335,034,902	\$362,765,084	\$422,212,236	\$485,175,553	\$551,070,812
			12%	22%	20%	18%
	Indicadores de Endeudamiento	2024	2025	2026	2027	2028
A	Total Activos (COP)	\$405,014,198	\$454,148,622	\$555,330,793	\$665,896,895	\$785,830,451
B	Total Pasivos (COP)	\$199,451,572	\$198,963,375	\$212,765,765	\$225,054,807	\$234,759,638
C	Total Patrimonio (COP)	\$205,562,626	\$255,185,247	\$342,565,028	\$440,842,088	\$551,070,812
1	Razón de endeudamiento (B/A)	49%	44%	38%	34%	30%
2	Razón Pasivo a Patrimonio (B/C)	0.97	0.78	0.62	0.51	0.43
			0%	7%	6%	4%
	Indicadores de Rentabilidad	2024	2025	2026	2027	2028
A	Ventas (COP)	\$784,000,000	\$940,800,000	\$1,234,800,000	\$1,555,848,000	\$1,905,913,800
B	Utilidad Operativa (COP)	\$177,596,768	\$248,996,388	\$377,386,629	\$521,200,992	\$681,763,924
C	Utilidad Neta (COP)	\$90,473,999	\$140,096,620	\$227,476,401	\$325,753,461	\$435,982,186
D	Total Activos (COP)	\$405,014,198	\$454,148,622	\$555,330,793	\$665,896,895	\$785,830,451
E	Total Patrimonio (COP)	\$205,562,626	\$255,185,247	\$342,565,028	\$440,842,088	\$551,070,812
1	Margen Operacional (COP) (B/A)	23%	26%	31%	33%	36%
2	Margen de utilidad neta (COP) (C/A)	12%	15%	18%	21%	23%
3	Rendimiento sobre la Inversión ROA (C/D)	22%	31%	41%	49%	55%
4	Rendimiento sobre el Patrimonio ROE (C/E)	44%	55%	66%	74%	79%

Fuente: Elaboración propia

Respecto de los indicadores de liquidez, es posible afirmar que la empresa tendrá la capacidad para cumplir con sus obligaciones, teniendo en cuenta que la razón corriente en cada periodo evaluado es mayor a 1. Por ejemplo, para el primer año se observa que por cada peso que se debe la empresa cuenta con 7.9 pesos para cubrir la deuda.

Sobre el capital de trabajo se observa que la empresa contará con fondos entre 335 y 551 millones de pesos en los 5 periodos analizados para operar normalmente.

En relación con los indicadores de endeudamiento, se observa que la razón de endeudamiento para el primer año es de 49% y desciende gradualmente hasta un 30%, esto debido a que el incremento de los activos totales en el periodo analizado es mayor que el incremento de los pasivos. Así mismo, para la razón pasivo a patrimonio, se observa que para el primer año por cada peso aportado por los accionistas se requieren 0.97 pesos de apalancamiento con terceros, sin embargo, esta razón disminuye en el segundo año a 0.78 hasta llegar en el quinto año al 0.43.

Finalmente, sobre los indicadores de rentabilidad se observa que la empresa tendrá un margen operacional para el primer año del 23% y para el quinto año de 36%,

asimismo, el margen de utilidad neta presenta una tendencia incremental partiendo en el primer año de un 12% hasta alcanzar un 23% en el último periodo de proyección, En consecuencia de lo anterior el rendimiento sobre las inversión (ROA) es de 22% para el primer año con un crecimiento hasta el 55% en el quinto año de operación, es decir que por cada peso invertido se obtendrá una rentabilidad inicial de 22% hasta llegar a una rentabilidad de 55%, por último, el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) también presenta valores positivos e incrementales entre el 44% y 79%

8.12 Fuentes de financiación

Como se indicó antes la necesidad de inversión para el inicio de las operaciones es de \$288,588,627, que serán cubiertos con una combinación del aporte de capital del socio fundador (40%) y con los recursos obtenidos del apalancamiento financiero que se espera obtener (60%). La Tabla 34, muestra el detalle de los montos requeridos por cada fuente de financiación.

Tabla 34: Fuentes de financiación

Fuente	Porcentaje %	Monto
Socio fundador	40%	\$115,088,627
Préstamo a Solicitar	60%	\$173,500,000
Total	100%	\$288,588,627

Fuente: Elaboración propia

En relación con el préstamo a solicitar, se indica que este monto está considerado dentro del modelo financiero proyectado, asumiendo un crédito con tasa de interés anual del 22,2% a un plazo de 5 años. La Tabla 35, muestra la proyección de amortización del crédito que se espera obtener.

Tabla 35: amortización de crédito requerido

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO		AÑOS DE CRÉDITO			
22.20%		5			
CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					\$ 173,000,000
2024	\$ 173,000,000	\$ 38,406,000	\$ 22,265,196	\$ 60,671,196	\$ 150,734,804
2025	\$ 150,734,804	\$ 33,463,126	\$ 27,208,070	\$ 60,671,196	\$ 123,526,734
2026	\$ 123,526,734	\$ 27,422,935	\$ 33,248,261	\$ 60,671,196	\$ 90,278,472
2027	\$ 90,278,472	\$ 20,041,821	\$ 40,629,375	\$ 60,671,196	\$ 49,649,097
2028	\$ 49,649,097	\$ 11,022,099	\$ 49,649,097	\$ 60,671,196	-\$ 0

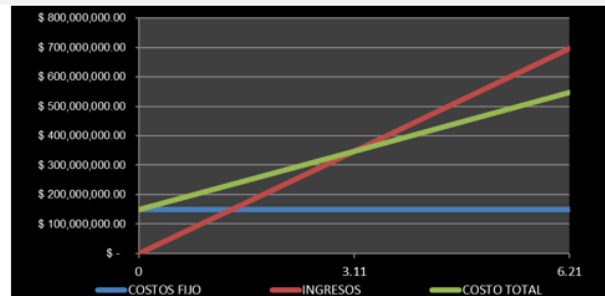
Fuente: Elaboración propia adaptado de (Reyes,2020)

8.13 Evaluación financiera

De acuerdo con el modelo financiero, el valor presente neto (VPN) en pesos colombianos es de \$177,322,357 con una tasa interna de retorno (TIR) de 44.5%, con un periodo de recuperación de 3.09 años. La tasa de evaluación con la cual se compara modelo corresponde al 25%, también se consideró como tasa de oportunidad la correspondiente a un CDT (cero riesgo) con tasa del 12%, valores porcentuales que son superado por la TIR calculada (44.5%) reflejando una mejor rentabilidad para el socio fundador. Respecto al punto de equilibrio el modelo establece que se alcanzara al completar 3.19 servicios; por tanto, se concluye que la puesta en marcha de la empresa es factible bajo las premisas del simulador financiero. La Tabla 36, muestra en detalle los resultados de la evaluación financiera.

Tabla 36: Evaluación financiera y punto de equilibrio

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO						
TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO		25.00%				
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2024	2025	2026	2027	2028
	-\$288,088,627	\$47,229,096	\$139,433,101	\$191,169,789	\$281,132,960	\$382,566,923
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 177,322,357.09					
TASA INTERNA DE RETORNO =	44.49%					
PERIODO DE RECUPERACIÓN:					3.09	AÑOS
PUNTO DE EQUILIBRIO						
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO		
Análisis forense de retrasos	\$48,000,000.00	57%	\$27,428,571.43	1.82 UNIDADES		
Cuantificación de impacto Economicos	\$48,000,000.00	43%	\$20,571,428.57	1.37 UNIDADES		
				3.19 UNIDADES		
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =				\$48,000,000.00		
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =				3.19 UNIDADES		
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA)				\$357,204,400.00		



Fuente: Elaboración propia adaptado de (Reyes,2020)

9. Enfoque hacia la Sostenibilidad

Por razones éticas, la empresa es una de las entidades sociales que tiene la mayor capacidad para generar cambios positivos en la situación económica, social y medioambiental actual de nuestro planeta. La contribución de las empresas a la sostenibilidad del entorno en el que se desarrolla en si misma se convierte en un aspecto fundamental para la sostenibilidad de la empresa. (Olcese Santonja, Alfaro de la Torre, & Rodríguez Badal, 2008).

Dentro del enfoque hacia la sostenibilidad del modelo de negocio se exponen a continuación las diferentes acciones que se adoptaran como empresa frente a las dimensiones; social, ambiental económica y gobernanza.

9.1 Dimensión social

La dimensión social se refiere como la empresa impacta a las personas y a la comunidad en la que opera (sociedad en general), como contribución a la sociedad la empresa tomara las siguientes acciones.

- Se establecerán políticas inclusivas y equitativas que promuevan la diversidad y la igualdad.
- Se garantizarán condiciones laborales justas y seguras para todos los empleados, incluyendo a los cargos que son remunerados por prestación de servicios.
- Se tendrán prácticas laborales seguras y saludables, que reduzcan los riesgos de sufrir lesiones o perdida de vida en el lugar de trabajo.
- Los empleados tendrán horarios flexibles con el ánimo de contribuir con su desarrollo personal.
- Participación en programas que promuevan el bienestar físico mental y emocional de los empleados.

- Participación en actividades desarrolladas por la comunidad relacionadas con voluntariado, donaciones, etc.

9.2 Dimensión ambiental

La dimensión ambiental se refiere a como la empresa impacta o afecta al medio ambiente y como gestiona los recursos naturales, como contribución al medio ambiente la empresa tomara las siguientes acciones.

- Se dispondrán en lo posible de oficinas con excelente iluminación natural para reducción de consumo de energía.
- Se implementará política de cero impresiones de documentación. Teniendo en cuenta que la naturaleza del negocio de la empresa radica en la recopilación y análisis de información generada en el transcurso del proyecto que se encuentra en conflicto.
- Se incentivará a los empleados para que usen medios de transporte ambientalmente sostenibles.
- Se implementarán programas de reciclaje y reutilización de desperdicios.

9.3 Dimensión económica

Esta dimensión se refiere a como la empresa genera valor económico de forma sostenible y equitativa frente a todos los interesados, las siguientes serán las acciones que tomara la empresa para cumplir con tal fin.

- La empresa mantendrá una gestión financiera activa en busca de maximizar los ingresos y minimizar los costos de forma eficiente y justa, y reinvertirá parte de las utilidades para el crecimiento e innovación de la empresa
- Búsqueda constante de la eficiencia operativa, evaluando continuamente los procesos y recursos para optimizarlos.
- Evaluación continua de introducción de nuevos servicios como respuesta adaptativa a los cambios del entorno competitivo y regulatorio.
- Creación de empleo directo e indirecto y utilización de proveedores locales como contribución al desarrollo económico y social de las comunidades en las que se opera.

- Promoción de la equidad, integridad y respeto por los derechos humanos y laborales frente a todas las relaciones comerciales y financieras que la empresa tenga o realice.

9.4 Dimensión gobernanza

En la sostenibilidad de una empresa la gobernanza se refiere a la forma en la que se relaciona con sus partes interesadas y como la empresa es dirigida, controlada y supervisada. Frente a la gobernanza se tomarán las siguientes acciones:

- Se mantendrá una la estructura de gobierno clara y efectiva que promueva la transparencia, rendición de cuentas y toma de decisiones informadas y éticas.
- Se implementarán políticas que promuevan la conducta ética, integridad y respeto por los valores de la empresa.
- Se fomentará la participación de los interesados para la toma de decisiones que incluya sus intereses y preocupaciones.
- Se emitirán informes periódicos de sostenibilidad que incluya información clara y precisa sobre el desempeño operacional, financiero junto con las prácticas de gobierno corporativo, impacto social y medioambiental.

10. Conclusiones

Los resultados del análisis del sector muestran que la idea de crear una empresa de consultoría para resolución de conflictos es viable, el análisis del macroentorno, muestra que diferentes variables tienen una alta probabilidad de ocurrencia y un alto impacto en la propuesta de valor donde entre los factores más relevantes son el político, legal y económico y el análisis del micro entorno mostro que las fuerzas más influyentes son la rivalidad entre competidores y el poder de negociación de los clientes, por cuanto la empresa deberá establecer estrategias que fortalezcan la posición competitiva que mitiguen los riesgos asociados con estas fuerzas

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio piloto de mercado se concluye que la idea de negocio para la creación de la empresa de consultoría Origin Dispute Advisory, que preste servicios de consultoría en resolución de disputas en proyectos de construcción e infraestructura, en Colombia, es viable, debido a que, en la ciudad de Bogotá justamente se concentra la mayor proporción de solicitudes de arbitraje nacional y amigable composición del país y se encuentran los Bufetes de abogados más importantes del país que tienen dentro de sus prácticas la resolución de disputas.

Luego de las escuchar con atención a los diferentes grupos de interés entrevistados, fue posible establecer que los servicios que se pretenden prestar con esta idea de negocio tienen cabida en el mercado actual, los grupos de interés confirmaron que existe oportunidad de éxito al enfocarse en los procesos de menor cuantía, teniendo en cuenta que la mayor barrera para estos son los costos de expertos técnicos con experiencia en el sector

El análisis técnico realizado, permitió definir el alcance de los servicios que se prestaran inicialmente en relación con el estudio de mercado desarrollado, así como las necesidades de recurso humano, infraestructura, equipos y tecnológicos que se requieren para iniciar la operación de los cuales se concluye que la creación de la empresa de consultoría Origin Dispute Advisory, que preste servicios de consultoría en resolución de disputas en proyectos de construcción e infraestructura, en Colombia, es viable.

De acuerdo con el modelo financiero, el valor presente neto (VPN) en pesos colombianos es de \$177,322,357 con una tasa interna de retorno (TIR) de 44.5%, con un periodo de recuperación de 3.09 años. La tasa de evaluación con la cual se compara el modelo corresponde al 25%, también se consideró como tasa de oportunidad la correspondiente a un CDT (cero riesgo) con tasa del 12%, valores porcentuales que son superados por la TIR calculada (44.5%) reflejando una mejor rentabilidad para el socio fundador. Respecto al punto de equilibrio el modelo establece que se alcanzara al completar 3.19 servicios; por tanto, se concluye que la puesta en marcha de la empresa es factible bajo las premisas del simulador financiero.

La proyección del flujo de caja en el modelo financiero muestra que la empresa tendrá valores positivos de capital de trabajo para mantener las operaciones activas y cumplir con las obligaciones con 288 millones de pesos en el primer año con tendencia incremental.

El análisis vertical de los estados de resultados anualmente se identificó por ejemplo que, para el primer año, se esperan ventas por 784 millones de pesos, con costos de venta por 448 millones equivalentes al 57% de las ventas netas, con una utilidad neta de 90.47 millones de pesos equivalentes al 12%. Que para el quinto año llega a 436 millones que equivalen al 23% de las ventas netas de ese año.

Dentro del enfoque hacia la sostenibilidad del modelo de negocio de la empresa consultora en resolución de disputas en proyectos de construcción e infraestructura está en la capacidad de incluir dentro de sus operaciones diferentes acciones que contribuyen al desarrollo sostenible frente a las dimensiones; social, ambiental económica y gobernanza.

En conclusión, se determina que la empresa consultora en resolución de disputas en proyectos de construcción e infraestructura es viable tanto legal como administrativamente. La empresa, Origin Dispute Advisory, se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) con el código CIIU clase 7110, que abarca actividades de arquitectura, ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica. Adoptará un modelo organizacional vertical (jerárquico) compuesto por tres niveles: estratégico, táctico y operativo o funcional. Esta estructura incluirá un conjunto de procesos para la dirección y control empresarial, con el objetivo de mejorar el desempeño y contribuir al desarrollo económico sostenible.

11. Referencias

- Arcuri, F. J., Hildreth, J. C., & Tech, V. (2007). Virginia Polytechnic Institute and State University, (0105), 1–57. Obtenido de:
http://www.vdot.virginia.gov/business/resources/const/0703_PrinciplesofSIA.pdf
- Baca Urbina, G. (2022). Evaluación de proyectos. McGraw-Hill. Obtenido de: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=22469>
- Bruijl, Gerard H. Th. (2018). The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. Obtenido de:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3192207
- Cámara Colombiana de la Infraestructura. (2018). ¿Que es el gobierno cooperativo? Obtenido de:
www.infraestructura.org.co:http://www.infraestructura.org.co/FortalecimientoEmpresarial/Conceptos/QU%C3%89_ES_GOBIERNO_CORPORATIVO.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). El CAC en cifras: índice estadístico. Cámara de Comercio de Bogotá. Obtenido de:
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25700>
- Congreso de Colombia. (2008). Ley 1258 de 2008 “Por Medio De La Cual Se Crea La Sociedad Por Acciones Simplificada.”
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html#42
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. Obtenido de: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9350>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2022). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, Revisión 4 adaptada

para Colombia. Obtenido de:

https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIU_Rev_4_AC2020.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2013). Guía para la construcción y

estandarización de la Cadena de valor. Dirección de Inversiones y Finanzas

Públicas. Obtenido de:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Guia%207%20Pasos%20Mayo%2027%202013%20CV.pdf>

Empresite. (2020). El Economista Amércia.com. Obtenido de:

<https://empresite.eleconomistaamerica.co/Actividad/CONSTRUCTORA/>

Fernández Diego, M., & Munier, N. (2011). Bases para la Gestión de Riesgos en

Proyectos. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

Flórez Uribe, J. A. (2015). Plan de negocio para pequeñas empresas. Ediciones de la U.

Obtenido de: [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5588)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5588](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5588)

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2018). Metodología de la investigación:

las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Obtenido de: McGraw-Hill. [https://www-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443)

[ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443)

Hillson, D. (2014). How risky is your project — And what are you doing about it? Paper

presented at PMI® Global Congress 2014—North America, Phoenix, AZ.

Newtown Square, PA: Project Management Institute. Obtenido de:

<https://www.pmi.org/learning/library/risky-project-doing-it-9351>

Kotler P, Amador Araujo L, Pineda Ayala LE, Armstrong G. Fundamentos de Marketing.

Decimotercera edición. Pearson Educación; 2017. Accessed March 27, 2023.

Obtenido de:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat09160a&AN=bid.000285&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Kotler, P., Lane Keller, K. (2016). Dirección de marketing. Pearson Educación. Obtenido de: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4273>

Leaders League. (2024). Arbitraje: Clasificación 2024 - Estudio de abogados Colombia.

Leaders League. Obtenido de:

<https://www.leadersleague.com/es/rankings/arbitraje-clasificacion-2024-estudio-de-abogados-colombia>

Ley 446 (1998, 7 de julio). Por la cual se adoptan como legislación permanente algunas normas del Decreto 2651 de 1991, se modifican algunas del Código de Procedimiento Civil, se derogan otras de la Ley 23 de 1991 y del Decreto 2279 de 1989, se modifican y expiden normas del Código Contencioso Administrativo y se dictan otras disposiciones sobre descongestión, eficiencia y acceso a la justicia. Congreso de Colombia. Diario Oficial n.º 43.335, 8 de julio de 1998. Obtenido de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3992>

Ley 1563 (2012, 12 de julio). Por medio de la cual se expide el Estatuto de Arbitraje Nacional e Internacional y se dictan otras disposiciones. Congreso de Colombia. Diario Oficial n.º 48,489, 12 de julio de 2012. Obtenido de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48366>

Lindič, J., Marques da Silvam C (2011). Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. Management Decision., Vol. 49, No. 10, p. 1694 - 1708. Obtenido de: [dx.doi.org/10.1108/00251741111183834](https://doi.org/10.1108/00251741111183834).

López, L. M. (2018). RIESGOS EN GESTIÓN DE PROYECTOS. Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio, Obtenido de:

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22536/TNI%20G245r.pdf?sequence=>

Lozada-Pimiento Nicolás (2019), AI Systems and technology in dispute resolution, Uniform Law Review, Volume 24, Issue 2, June 2019, Pages 348–366, Obtenido de: <https://doi.org/10.1093/ulr/unz022>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). ¿Cuáles son los beneficios de ser una Sociedad BIC? Obtenido de: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/cuales-son-los-beneficios-de-ser-una-sociedad-bic>

Nasirzadeh, F., Afshar, A., & Khanzadi, M. (2008). Dynamic risk analysis in construction projects, 831, 820–831. Obtenido de: <https://doi.org/10.1139/L08-035>

Niebles-Nuñez, William Alejandro, Pitre-Redondo, Remedios, & Hernández-Palma, Hugo. (2022). Legal framework for entrepreneurship in Colombia. *Entramado*, 18(1), e203. Epub June 13, 2022. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.8627>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024). Panorama económico - Colombia. OCDE. <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-colombia/>

Olcese Santonja, A., Alfaro de la Torre, J., Rodríguez Badal, M. (2008). Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7396>

Perspectivas Económicas Mundiales. (s/f). World Bank. Obtenido de: <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>

- Prieto Sierra, C. (2017). *Emprendimiento: conceptos y plan de negocios*. Pearson Educación. Obtenido de: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4881>
- Project Management Institute. (2021). *El estándar para la dirección de proyectos e Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. (7a ed.). Newtown Square PMI
- Rama Judicial. (s.f.). *Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública - NTC ISO 9001:2015* [Documento PDF]. Obtenido de: <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/5454330/14491339/d3.+NTC+ISO+9001-2015.pdf/0bd4fa8f-3f11-4a5b-a52a-3f4f7dc51344>
- Registro Único Empresarial y Social. (2022). *CONSULTA BENEFICIO A EMPRESARIOS*. Registro Único Empresarial y Social. Obtenido de: <https://beneficios.rues.org.co/>
- Sistema de Información de la Conciliación, el Arbitraje y la Amigable Composición. (s.f.), *Estadísticas Arbitraje*. Ministerio de Justicia y del Derecho. Obtenido de: <https://www.sicaac.gov.co/Informacion/EstadisticaArbitraje>
- Society of Construction Law. (2017). *Delay And Disruption Protocol*. Society of Construction Law [SCL]
- Supersociedades. (2020). *Supersociedades.gov.co*. Obtenido de: https://www.supersociedades.gov.co/web/asuntos-economicos-societarios/responsabilidad-social-empresarial/-/asset_publisher/vsoy/content/gu%25C3%25ADa-de-buenas-pr%25C3%25A1cticas-de-gobierno-corporativo-para-empresas-competitivas-productivas-y-perdurables-2020

Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). Administración estratégica y política de negocios
(Pearson (ed.); 13th ed.). Obtenido de: [https://www-ebooks7-24-
com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371&pg=190](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371&pg=190)

A. Anexo 1. Modelo de entrevistas por grupo de interés

Grupo de Interés:	Clientes
Objeto de la Entrevista	Validar el modelo de negocio con la perspectiva de los grupos de interés, para la creación de empresa de consultoría en Resolución de Disputas en proyectos de construcción e infraestructura, en Colombia, enfocada en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos.
Hipótesis o dudas por validar (del modelo de negocios):	Las entidades Públicas o Privadas acuden a servicios especializados para enfrentar reclamaciones contractuales.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Las preguntas no son nada sin tus valiosas respuestas
Preguntas	
¿Con que frecuencia considera que se presentan reclamaciones (Plazo y Costo) dentro de los contratos de construcción de infraestructura?	
¿cuándo se enfrenta a la búsqueda de empresas especialistas análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos para casos de menor cuantía (<1 MUSD), cual es la mayor dificultad?	
Dentro de su portafolio de servicios se encuentra la atención de reclamos por menos de 1 MUSD.	
¿Estaría dispuesto a contratar una empresa local especialistas análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos para casos de menor cuantía (<1 MUSD)?	
¿Cuál cree que sería una tarifa razonable por hora, de un especialista análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos para casos de menor cuantía (<1 MUSD)?	
¿ En promedio cual es la tarifa que su organización o empresa ha pagado por hora a especialistas técnico para la elaboración de reportes en reclamaciones?	

Grupo de Interés:	Experto técnico
Objeto de la Entrevista	Validar el modelo de negocio con la perspectiva de los grupos de interés, para la creación de empresa de consultoría en Resolución de Disputas en proyectos de construcción e infraestructura, en Colombia, enfocada en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos.
Hipótesis o dudas por validar (del modelo de negocios):	Las entidades Públicas o Privadas requieren de servicios especializados para mejorar las posibilidades de éxito cuando se enfrentan a una reclamación contractual.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Las preguntas no son nada sin tus valiosas respuestas
Preguntas	
¿Con que frecuencia considera que se presentan reclamaciones (Plazo y Costo) dentro de los contratos de construcción de infraestructura?	
¿cree que las empresas involucradas en una controversia tiene la capacidad para soportar y/o dar respuesta adecuada de causalidad y asignar responsabilidad, cuando se enfrentan a una reclamación?	
¿Cuál cree que sería una tarifa razonable por hora, de un especialista análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos para casos de menor cuantía (<1 MUSD)?	
¿Considera importante la atención presencial de los posibles clientes? ¿Por qué?	
¿Qué ventajas traería la contratación de una empresa local en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos para casos de menor cuantía?	
¿Cree que las cláusulas compromisorias de solución de controversias en los contratos son benéficas para las partes firmantes de un contrato?	





E2.mp4

Grupo de Interés:	Empresario
Objeto de la Entrevista	Validar el modelo de negocio con la perspectiva de los grupos de interés, para la creación de empresa de consultoría en Resolución de Disputas en proyectos de construcción e infraestructura, en Colombia, enfocada en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos.
Hipótesis o dudas por validar	Las empresas públicas o privadas están dispuesta a contratar los servicios de análisis forense de atrasos y cuantificación de impactos económicos
Mensaje	Las preguntas no son nada sin tus valiosas respuestas.
Preguntas realizadas	
¿Con que frecuencia considera que se presentan reclamaciones (Plazo y Costo) dentro de los contratos de construcción de infraestructura?	
¿cree que las empresas involucradas en una controversia tiene la capacidad para soportar y/o dar respuesta adecuada de causalidad y asignar responsabilidad?	
¿Cuál cree que sería una tarifa razonable por hora, de un especialista análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos para casos de menor cuantía (<1 MUSD)?	
¿Estaría dispuesto a invertir recursos en una empresa de consultoría en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos para casos de menor cuantía?	
¿Conoce empresas dedicadas a la consultoría análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos nacionales?	
¿Cree que las cláusulas compromisorias de solución de controversias en los contratos son benéficas para las partes firmantes de un contrato?	



E1.mp4

B. Anexo 2. Modelo de encuesta

Modelo de Encuesta	
	
INFORMACIÓN	
Esta encuesta se realiza de forma anónima sin hacer referencia a datos de carácter confidencial de acuerdo con Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012, y al acuerdo de confidencialidad solicitado, por cuanto no se registra en la información solicitada los nombres de los profesionales, el nombre del bufete en el que trabajan y/o correo electrónico.	
PREGUNTAS PROPUESTAS	
01. ¿El bufete donde labora atiende clientes que se encuentren en medio de arbitrajes nacionales y/o amigables composiciones, con pretensiones menores a 1 millón de dólares?	
A. Sí	
B. No	
02. ¿Conoce los servicios de consultoría en análisis forense de retrasos y cuantificación de daños económicos por retrasos para	
A. Sí, los conozco bien.	
B. Sí, los conozco pero no a fondo.	
C. No, nunca había oído hablar de ellos.	
03. ¿Ha utilizado alguna vez los servicios de una empresa de consultoría en análisis forense de retrasos y cuantificación de daños económicos por retrasos para arbitrajes judiciales.?	
A. Sí	
B. No	
04. ¿Las empresas con las que ha contratado los servicios de consultoría en análisis forense de retrasos y cuantificación de daños económicos por retrasos para arbitrajes judiciales, son Multinacionales con presencia en Colombia.?	
A. Sí	
B. No	
05. ¿Cuando se enfrenta a la búsqueda de empresas de consultoría en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos para casos (arbitrajes nacionales y/o amigable composición) con pretensiones menores a un millón de dólares, cual es la mayor dificultad?	
A. Baja disponibilidad en el mercado de empresas especializadas en el tema	
B. Altos costos por los servicios solicitados frente a el monto de las pretensiones.	
C. Desconocimiento de las empresas que ofrecen estos servicios.	
D. Falta de tiempo para buscar la empresa especializada.	
06. ¿Qué factores cree que son importantes para el éxito de una empresa Colombiana de consultoría en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos para casos (arbitrajes nacionales y/o amigable composición) con pretensiones menores a un millón de dólares? Priorice de 1 a 4, donde 1 es "Poco Importante" y 4 "Muy Importante"	
A. Experiencia y conocimiento en la materia. ()	
B. Calidad del servicio. ()	
C. Precio competitivo. ()	
D. Publicidad y marketing efectivo. ()	
07. ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios de una empresa colombiana de consultoría en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos para casos (arbitrajes nacionales y/o amigable composición) con pretensiones menores a un millón de dólares?	
A. Sí, definitivamente.	
B. Sí, probablemente.	
C. No estoy seguro.	
D. No, probablemente no.	
E. No, definitivamente no.	
08. ¿Cuál sería su nivel de disposición para pagar (hora/hombre) por un servicio de consultoría en análisis forense de retrasos y cuantificación de impactos económicos para casos (arbitrajes nacionales y/o amigable composición) con pretensiones menores a un millón de dólares?	
A. Menos de COP 170.000	
B. Entre COP 170.000 y COP 230.000	
C. Entre COP 230.000 y COP 280.000	
D. Más de COP 280.000	

C. Anexo 3. Modelo financiero

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	Participación en Ventas
1	Analisis forence de retrasos	4.00	\$112,000,000	\$448,000,000	57%
2	Cuantificacion de impacto Economicos	3.00	\$112,000,000	\$336,000,000	43%
TOTAL				\$784,000,000	100%

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	Participación %
1	Analisis forence de retrasos	4.00	\$64,000,000	\$256,000,000	57%
2	Cuantificacion de impacto Economicos	3.00	\$64,000,000	\$192,000,000	43%
TOTAL				\$448,000,000	100%

AÑO BASE		2024			
AÑO		2025	2026	2027	2028
INFLACIÓN		5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
IPP		3.8%	3.8%	3.8%	3.8%

TASA IMPTO RENTA	35.0%
------------------	-------

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Giraldo.
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.
 Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV
 Universidad -EAN.
 contacto: dmreyes@ean.edu.co

CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)				
	2025	2026	2027	2028
	0.0%	25.0%	20.0%	16.7%
	33.3%	25.0%	20.0%	16.7%

PROYECCION INCREMENTO PRECIO UNITARIO DE VENTAS					
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Analisis forence de retrasos	\$117,600,000	\$123,480,000	\$129,654,000	\$136,136,700
2	Cuantificacion de impacto Economicos	\$117,600,000	\$123,480,000	\$129,654,000	\$136,136,700

PROYECCION INCREMENTO PRECIO TOTAL DE VENTAS					
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Analisis forence de retrasos	\$470,400,000	\$617,400,000	\$777,924,000	\$952,956,900
2	Cuantificacion de impacto Economicos	\$470,400,000	\$617,400,000	\$777,924,000	\$952,956,900
Total		\$940,800,000	\$1,234,800,000	\$1,555,848,000	\$1,905,913,800

PROYECCION INCREMENTO COSTO UNITARIO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Analisis forence de retrasos	\$ 66,432,000	\$ 68,956,416	\$ 71,576,760	\$ 74,296,677
2	Cuantificacion de impacto Economicos	\$ 66,432,000	\$ 68,956,416	\$ 71,576,760	\$ 74,296,677

PROYECCION INCREMENTO COSTO TOTAL					
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Analisis forence de retrasos	\$ 265,728,000	\$ 344,782,080	\$ 429,460,559	\$ 520,076,737
2	Cuantificacion de impacto Economicos	\$ 265,728,000	\$ 344,782,080	\$ 429,460,559	\$ 520,076,737
Total		\$ 531,456,000	\$ 689,564,160	\$ 858,921,118	\$ 1,040,153,474

AÑO	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS ANUALES	\$ 784,000,000.0	\$ 940,800,000.0	\$ 1,234,800,000.0	\$ 1,555,848,000.0	\$ 1,905,913,800.0
COSTOS ANUALES	\$ 448,000,000.0	\$ 531,456,000.0	\$ 689,564,160.0	\$ 858,921,117.7	\$ 1,040,153,473.5
MARGEN OPERATIVO	\$ 336,000,000.0	\$ 409,344,000.0	\$ 545,235,840.0	\$ 696,926,882.3	\$ 865,760,326.5

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Giraldo.
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.
 Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV
 Universidad -EAN.

DEFINA LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARÁN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:

INVERSIÓN INICIAL	
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ -
EQUIPO DE OFICINA	\$ 21,578,160.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 5,000,000.00
TOTAL INVERSIONES	\$ 26,578,160.00

VOLVER AL MENÚ

INCLUYA EN CADA CATEGORÍA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO, EN LOS QUE DEBERÁN INCURRRIR PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

NÓMINAS:		GASTOS FIJOS:	
	VALOR AÑO 1		VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 105,687,600.00	ARRIENDO:	\$ 28,800,000.00
VENTAS:	\$ -	SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ -
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ -	TELEFONÍA CELULAR:	\$ 2,800,000.00
TOTAL NÓMINAS	\$ 105,687,600.00	INTERNET:	\$ -
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 10,200,000.00	PAPELERÍA:	\$ 1,600,000.00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES		SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
2025	\$ 5,000,000.00	SERVICIOS DE ASEO:	\$ -
2026	\$ 5,000,000.00	polizas de seguro	\$ -
2027	\$ 5,000,000.00	Outsourcing	\$ -
2028	\$ 5,000,000.00	Servicio Contador	\$ 2,000,000.00
		Servicio Asesor Legal	\$ 2,000,000.00
			\$ -
		TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 37,200,000.00

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

TOTAL INVERSIONES	\$ 26,578,160.00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	22.20%	AÑOS DE CRÉDITO	5		
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	MESES	VALOR	inicial	interés	amort	cuota	final
COSTOS OPERATIVOS	5.0	\$ 186,666,666.67	AÑO 0				\$ 173,000,000
NÓMINAS	6.0	\$ 52,843,800.00	2024	\$ 173,000,000	\$ 38,406,000	\$ 22,265,196	\$ 150,734,804
MARKETING MIX	4.0	\$ 3,400,000.00	2025	\$ 150,734,804	\$ 33,463,126	\$ 27,208,070	\$ 123,526,734
GASTOS FIJOS	6.0	\$ 18,600,000.00	2026	\$ 123,526,734	\$ 27,422,935	\$ 33,248,261	\$ 90,278,472
TOTAL		\$ 261,510,466.67	2027	\$ 90,278,472	\$ 20,041,821	\$ 40,629,375	\$ 49,649,097
TOTAL INVERSIÓN		\$ 288,088,626.67	2028	\$ 49,649,097	\$ 11,022,099	\$ 49,649,097	\$ 60,671,196
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 115,088,626.67					\$ -
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 173,000,000.00					0

VOLVER AL MENÚ

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Giraldo.
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.
 Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV
 Universidad -EAN.

ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS

Todos los datos de los Estados financieros se generan de forma automática.

ESTADO DE RESULTADOS						
	2024	2025	2026	2027	2028	
VENTAS	\$ 784,000,000	\$ 940,800,000	\$ 1,234,800,000	\$ 1,555,848,000	\$ 1,905,913,800	
COSTO VENTAS	\$ 448,000,000	\$ 531,456,000	\$ 689,564,160	\$ 858,921,118	\$ 1,040,153,474	
UTILIDAD BRUTA	\$ 336,000,000	\$ 409,344,000	\$ 545,235,840	\$ 696,926,882	\$ 865,760,326	
GASTOS ADITIVOS Y	\$ 105,687,600	\$ 110,971,980	\$ 116,520,579	\$ 122,346,608	\$ 128,463,938	
GASTOS FIJOS DEL	\$ 37,200,000	\$ 39,060,000	\$ 41,013,000	\$ 43,063,650	\$ 45,216,833	
OTROS GASTOS	\$ 10,200,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	
DEPRECIACIÓN	\$ 5,315,632	\$ 5,315,632	\$ 5,315,632	\$ 5,315,632	\$ 5,315,632	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 177,596,768	\$ 248,996,388	\$ 377,386,629	\$ 521,200,992	\$ 681,763,924	
GASTOS FINANCIERO	\$ 38,406,000	\$ 33,463,126	\$ 27,422,935	\$ 20,041,821	\$ 11,022,099	
UTILIDAD ANTES DE	\$ 139,190,768	\$ 215,533,262	\$ 349,963,694	\$ 501,159,172	\$ 670,741,824	
IMPUESTOS	\$ 48,716,769	\$ 75,436,642	\$ 122,487,293	\$ 175,405,710	\$ 234,759,638	
UTILIDAD NETA	\$ 90,473,999	\$ 140,096,620	\$ 227,476,401	\$ 325,753,461	\$ 435,982,186	

BALANCE						
	AÑO 0	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 261,510,467	\$ 383,751,670	\$ 438,201,726	\$ 544,699,529	\$ 660,581,263	\$ 785,830,451
FLUJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DEPRECIABLE	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 5,315,632	\$ 10,631,264	\$ 15,946,896	\$ 21,262,528	\$ 26,578,160
ACTIVO FIJO NETO	\$ 26,578,160	\$ 21,262,528	\$ 15,946,896	\$ 10,631,264	\$ 5,315,632	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 288,088,627	\$ 405,014,198	\$ 454,148,622	\$ 555,330,793	\$ 665,896,895	\$ 785,830,451
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 48,716,769	\$ 75,436,642	\$ 122,487,293	\$ 175,405,710	\$ 234,759,638
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 48,716,769	\$ 75,436,642	\$ 122,487,293	\$ 175,405,710	\$ 234,759,638
Obligaciones Financieras	\$ 173,000,000	\$ 150,734,804	\$ 123,526,734	\$ 90,278,472	\$ 49,649,097	\$ (0)
PASIVO	\$ 173,000,000	\$ 199,451,572	\$ 198,963,375	\$ 212,765,765	\$ 225,054,807	\$ 234,759,638
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 115,088,627	\$ 115,088,627	\$ 115,088,627	\$ 115,088,627	\$ 115,088,627	\$ 115,088,627
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 90,473,999	\$ 140,096,620	\$ 227,476,401	\$ 325,753,461	\$ 435,982,186
TOTAL PATRIMONIO	\$ 115,088,627	\$ 205,562,626	\$ 255,185,247	\$ 342,565,028	\$ 440,842,088	\$ 551,070,812
TOTAL PAS + PAT	\$ 288,088,627	\$ 405,014,198	\$ 454,148,622	\$ 555,330,793	\$ 665,896,895	\$ 785,830,451
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAJAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2024	2025	2026	2027	2028
Activos Corrientes	\$ 261,510,467	\$ 383,751,670	\$ 438,201,726	\$ 544,699,529	\$ 660,581,263	\$ 785,830,451
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 48,716,769	\$ 75,436,642	\$ 122,487,293	\$ 175,405,710	\$ 234,759,638
KTNO	\$ 261,510,467	\$ 335,034,902	\$ 362,765,084	\$ 422,212,236	\$ 485,175,553	\$ 551,070,812
Activo Fijo Neto	\$ 26,578,160	\$ 21,262,528	\$ 15,946,896	\$ 10,631,264	\$ 5,315,632	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 5,315,632	\$ 10,631,264	\$ 15,946,896	\$ 21,262,528	\$ 26,578,160
Activo Fijo Bruto	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160	\$ 26,578,160
Total Capital Operativo Neto	\$ 288,088,627	\$ 356,297,430	\$ 378,711,980	\$ 432,843,500	\$ 490,491,185	\$ 551,070,812

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 177,596,768.0	\$ 248,996,388.0	\$ 377,386,629.0	\$ 521,200,992.4	\$ 681,763,923.6	
Impuestos	\$ 62,158,868.8	\$ 87,148,735.8	\$ 132,085,320.2	\$ 182,420,347.3	\$ 238,617,373.3	
NOPLAT	\$ 115,437,899.2	\$ 161,847,652.2	\$ 245,301,308.9	\$ 338,780,645.0	\$ 443,146,550.4	
Inversión Neta	\$ -68,208,802.9	\$ -22,414,550.9	\$ -54,131,519.7	\$ -57,647,684.8	\$ -60,579,627.4	
Flujo de Caja Libre del período	\$ 47,229,096	\$ 139,433,101	\$ 191,169,789	\$ 281,132,960	\$ 382,566,923	

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Giraldo.
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.
 Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Universidad -EAN.
 contacto: dmreyes@ean.edu.co

VOLVER AL MENÚ

