



**Estudio viabilidad para la creación de una empresa enfocada en
consultoría y auditoría en procesos de compras.**

Farley Bernal Tovar

Johaán Andrés Prada Quintero

Erika Liliana Salamanca Barbosa

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá, Colombia

día/mes/2025

Estudio viabilidad para la creación de una empresa enfocada en consultoría y auditoría en procesos de compras.

Farley Bernal Tovar

Johaán Andrés Prada Quintero

Erika Liliana Salamanca Barbosa

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

Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Director (a):

Luz Maribel Guevara Ortega

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá, Colombia

día/mes/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

"No se puede gestionar lo que no se puede medir, y no se puede mejorar lo que no se gestiona."

W. Edwards Deming

"Llegar juntos es el principio; mantenerse juntos es el progreso; trabajar juntos es el éxito."

Henry Ford

Agradecimientos

A la doctora Luz Maribel Guevara, directora de la facultad de Ingeniería y tutora del presente trabajo por su constante acompañamiento y sentido crítico en la estructuración de este.

Resumen

Este trabajo de grado desarrolla el estudio de viabilidad para crear Ivescom S.A.S., una empresa que se dedicará a la consultoría y auditoría especializada en procesos de compras para compañías en Colombia.

La propuesta surge a partir de la identificación de ineficiencias, baja tecnificación, riesgos de corrupción y ausencia de estandarización en los procesos de adquisición de las compañías. El objetivo principal es diseñar un modelo de negocio sostenible que ofrezca servicios personalizados y de alto valor, alineados con normas internacionales como la ISO 20400. El desarrollo de este estudio incluyó análisis del entorno (PESTEL), matriz DOFA, análisis de competidores, validación con actores clave, y proyecciones financieras.

Entre los principales resultados se destaca una alta aceptación del mercado, interés por soluciones que integren tecnología, ética y sostenibilidad, a su vez una ventaja competitiva frente a empresas del mismo tamaño y sector. Se concluye que la propuesta es viable técnica, financiera y organizacionalmente, representando una respuesta concreta a las demandas actuales del entorno empresarial colombiano, y contribuyendo al fortalecimiento de prácticas responsables y eficientes en el área de compras.

Palabras clave: Auditoría, Procesos de compras, Consultoría, Diagnóstico, Automatización, Buenas prácticas, Sostenibilidad.

Abstract

This thesis presents a feasibility study for the creation of Ivescom S.A.S., a company specializing in consulting and auditing for procurement processes in Colombian businesses.

The proposal originated from the identified inefficiencies, lack of technical proficiency, risks of corruption, and absence of standardization in companies' purchasing processes. The main objective is to design a sustainable business model that offers personalized, high-value services aligned with international standards like ISO 20400. The development of this study included an environmental analysis (PESTEL), a SWOT matrix, competitor analysis, validation with key stakeholders, and financial projections.

Key results highlight high market acceptance and a strong interest in solutions that integrate technology, ethics, and sustainability. This, in turn, provides a competitive advantage over other companies of a similar size and in the same sector. It is concluded that the proposal is technically, financially, and organizationally viable, representing a tangible response to the current demands of the Colombian business environment and contributing to the strengthening of responsible and efficient practices in the procurement area.

Keywords: Auditing, Procurement processes, Consulting, Diagnosis, Automation, Best practices, Sustainability.

Tabla de contenido

| | |
|--|-----------|
| Resumen | 6 |
| Abstract..... | 7 |
| Introducción | 17 |
| Objetivos | 23 |
| <i>Objetivo general</i> | <i>23</i> |
| <i>Objetivos específicos.....</i> | <i>23</i> |
| Definición del problema | 24 |
| <i>Ineficiencia en los procesos de compra.....</i> | <i>24</i> |
| <i>Falta de tecnología adecuada.....</i> | <i>25</i> |
| <i>Riesgo de fraude y corrupción</i> | <i>26</i> |
| <i>Enfoque en sostenibilidad y ética empresarial</i> | <i>27</i> |
| <i>Proceso de compras sostenibles según ISO 20400.....</i> | <i>31</i> |
| Naturaleza del proyecto | 37 |
| <i>Análisis del Sector</i> | <i>38</i> |
| <i>Análisis Modelo PESTEL</i> | <i>38</i> |
| <i>Capacidades internas e impactos externos DOFA</i> | <i>41</i> |
| Debilidades..... | 42 |
| Oportunidades que permiten expansión | 43 |
| Fortalezas | 44 |
| Amenazas | 45 |
| Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades) | 46 |
| Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas) | 47 |
| Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)..... | 48 |

| | |
|--|-----------|
| Estudio viabilidad para la creación de una empresa enfocada en consultoría y auditoría en procesos de compras. | 9 |
| Estrategias DA (Debilidades – Amenazas) | 49 |
| <i>Análisis de Estrategias</i> | 51 |
| Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades): | 51 |
| Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas): | 51 |
| Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades): | 52 |
| Estrategias DA (Debilidades-Amenazas): | 52 |
| Validación e Investigación de Mercado | 53 |
| <i>Actores Clave</i> | 54 |
| <i>Elementos del Sistema</i> | 54 |
| <i>Beneficios Esperados</i> | 55 |
| <i>Regulaciones Gubernamentales</i> | 55 |
| <i>Aprendizajes de validación e iteraciones y siguientes pasos.</i> | 56 |
| Empresarios y Propietarios | 56 |
| Departamentos de Compras | 57 |
| Proveedores | 57 |
| Empleados y Personal Operativo | 58 |
| Aliados estratégicos | 58 |
| Expertos técnicos | 59 |
| Experto en sostenibilidad | 60 |
| Clientes potenciales | 61 |
| Aspectos Transversales y Hallazgos Clave | 61 |
| <i>Análisis Fuerzas de Porter</i> | 63 |
| <i>Análisis del Entorno Competitivo</i> | 64 |
| <i>Análisis del mercado con empresas referentes</i> | 65 |

| | |
|--|-----------|
| Estudio viabilidad para la creación de una empresa enfocada en consultoría y auditoría en procesos de compras. | 10 |
| <i>Análisis del mercado con empresas de igual o similar tamaño (Seguidores)</i> | 68 |
| <i>Análisis de Mercado Potencial</i> | 71 |
| Determinación de la localidad..... | 72 |
| Análisis lienzo modelo de negocio sostenible | 73 |
| <i>Análisis de la Propuesta de Valor</i> | 77 |
| <i>Estrategias de Diferenciación y Modelo de Negocio</i> | 77 |
| <i>Elementos Diferenciadores Ivescom S.A.S</i> | 80 |
| Especialización en Procesos de Compras | 80 |
| Enfoque específico en auditoría de procesos de compras..... | 81 |
| Metodología personalizada según tamaño y necesidad de la empresa | 82 |
| Innovación Tecnológica..... | 82 |
| Uso de herramientas tecnológicas avanzadas: | 83 |
| Confidencialidad y Seguridad | 84 |
| Estrategia de diferenciación por Precio | 86 |
| Análisis de los elementos diferenciadores | 86 |
| Estrategia y Plan de Introducción de Mercado | 88 |
| <i>Objetivo y estrategia de mercadeo</i> | 88 |
| <i>Estrategia de producto y servicio</i> | 89 |
| <i>Estrategia de Precio</i> | 89 |
| <i>Estrategia de plaza (distribución)</i> | 90 |
| <i>Estrategias de comunicación y promoción</i> | 90 |
| <i>Modelo de Ingresos</i> | 91 |
| <i>Estrategia de crecimiento:</i> | 91 |

| | |
|--|------------|
| Aspectos Técnicos | 93 |
| <i>Definición de las fichas técnicas de los servicios.....</i> | <i>93</i> |
| <i>Proceso de Consultoría</i> | <i>97</i> |
| Diagnóstico Inicial | 97 |
| Plan de Consultoría | 97 |
| Diseño y Documentación | 98 |
| Implementación Asistida..... | 98 |
| Evaluación y Mejora | 99 |
| <i>Proceso de Auditoría.....</i> | <i>103</i> |
| Planeación de la Auditoría | 103 |
| Desarrollo del Programa de Auditoría..... | 103 |
| Ejecución de la Auditoría..... | 104 |
| Informe de Auditoría | 104 |
| Seguimiento | 105 |
| Recursos humanos, tecnológicos e infraestructura | 107 |
| Aspectos Organizacionales y Legales | 108 |
| <i>Misión</i> | <i>108</i> |
| <i>Visión</i> | <i>108</i> |
| <i>Estructura organizacional.....</i> | <i>108</i> |
| <i>Organigrama</i> | <i>111</i> |
| Nivel Directivo | 111 |
| Nivel Gerencial | 111 |
| Nivel Operativo | 112 |
| <i>Factores clave de la gestión del talento humano</i> | <i>113</i> |
| Reclutamiento y selección estratégica | 113 |

| | |
|--|------------|
| Estudio viabilidad para la creación de una empresa enfocada en consultoría y auditoría en procesos de compras. | 12 |
| <i>Normatividad aplicable a procesos de compra en Colombia</i> | 114 |
| Normas Internacionales de Auditoría (NIA) | 114 |
| Normas Globales de Auditoría Interna del IIA..... | 115 |
| <i>Mejores prácticas y metodologías de consultoría en compras</i> | 115 |
| Tendencias tecnológicas aplicables..... | 115 |
| Habilidades blandas | 115 |
| Especialización sectorial | 116 |
| Política de compensación competitiva..... | 116 |
| Cultura organizacional basada en valores..... | 116 |
| Evaluación de desempeño integral | 116 |
| <i>Esquema de gobierno corporativo</i> | 117 |
| Junta Directiva..... | 117 |
| Comité de Auditoría y Riesgos | 117 |
| Comité de Ética y Cumplimiento | 118 |
| Código de Ética y Conducta | 118 |
| Sistema de Gestión de Riesgos..... | 119 |
| <i>Aspectos legales</i> | 119 |
| Estructura jurídica y tipo de sociedad | 120 |
| Proceso de constitución de la S.A.S..... | 122 |
| Regímenes especiales | 123 |
| Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC)..... | 124 |
| Beneficios para PYMES..... | 124 |
| Marco normativo general | 125 |
| Normatividad específica para servicios de auditoría | 125 |
| Aspectos Financieros | 128 |

| | |
|---|------------|
| Estudio viabilidad para la creación de una empresa enfocada en consultoría y auditoría en procesos de compras. | 13 |
| <i>Objetivos financieros</i> | 129 |
| Corto plazo (0 a 1 año) | 130 |
| Mediano plazo (1 a 3 años) | 130 |
| Largo plazo (4 años o más)..... | 131 |
| <i>Cronograma de Implementación Ivescom S.A.S.</i> | 132 |
| <i>Explicación concreta del dimensionamiento de los ingresos.</i> | 133 |
| Definición de los costos de sus productos y/o servicios. | 135 |
| Dimensionamiento de la inversión requerida para la puesta en marcha. | 137 |
| Interpretación de los indicadores de evaluación financiera: VPN, periodo de recuperación de la inversión, TIR y punto de equilibrio. | 138 |
| Enfoque hacia la Sostenibilidad | 142 |
| <i>ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico</i> | 144 |
| <i>ODS 9: Industria, innovación e infraestructura</i> | 145 |
| <i>ODS 13: Acción por el clima</i> | 146 |
| <i>ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas</i> | 147 |
| Conclusiones | 148 |
| Referencias | 151 |

Indice de figuras.

| | | |
|------------------|---|------------|
| <i>Figura 1</i> | <i>Diagrama de flujo de proceso de compra</i> | <i>17</i> |
| <i>Figura 2</i> | <i>Integración de la sostenibilidad en las compras.</i> | <i>31</i> |
| <i>Figura 3</i> | <i>Estrategia de fortalecimiento de credibilidad en consultorio del proceso de compras.</i> | <i>49</i> |
| <i>Figura 4</i> | <i>Mapa de sistema de negocio Ivescom S.A.S.</i> | <i>53</i> |
| <i>Figura 5</i> | <i>Tarifas valor horas de consultoría de Ivescom S.A.S. vs. Big Four</i> | <i>68</i> |
| <i>Figura 6</i> | <i>Tarifa de empresas seguidoras.</i> | <i>70</i> |
| <i>Figura 7</i> | <i>Distribución de empresas activas entre enero y diciembre 2023 por municipios de Cundinamarca</i> | <i>72</i> |
| <i>Figura 8</i> | <i>Distribución de las empresas activas entre enero y diciembre de 2023 en Bogotá por localidad</i> | <i>73</i> |
| <i>Figura 9</i> | <i>Lienzo del modelo de negocio sostenible.</i> | <i>75</i> |
| <i>Figura 10</i> | <i>Proceso de prestación servicio de consultoría</i> | <i>96</i> |
| <i>Figura 11</i> | <i>Proceso de prestación de servicio de auditoría</i> | <i>102</i> |
| <i>Figura 12</i> | <i>Funciones del departamento de auditoría</i> | <i>110</i> |
| <i>Figura 13</i> | <i>Funciones del departamento de consultoría</i> | <i>110</i> |
| <i>Figura 14</i> | <i>Organigrama</i> | <i>113</i> |
| <i>Figura 15</i> | <i>Cronograma de Implementación Ivescom S.A.S.</i> | <i>133</i> |
| <i>Figura 16</i> | <i>Punto de equilibrio</i> | <i>139</i> |

Índice de tablas

| | |
|--|------------|
| <i>Tabla 1 Estrategias DOFA.....</i> | <i>50</i> |
| <i>Tabla 2 Análisis comparativo y referentes de mercado</i> | <i>66</i> |
| <i>Tabla 3 Análisis del mercado seguidores.....</i> | <i>69</i> |
| <i>Tabla 4 Ficha técnica de servicio de consultoría.....</i> | <i>94</i> |
| <i>Tabla 5 Ficha técnica servicio de auditoría.....</i> | <i>100</i> |
| <i>Tabla 6 Ficha técnica servicio elaboración de procesos y procedimientos.</i> | <i>106</i> |
| <i>Tabla 7 Proyección de crecimiento por servicio.</i> | <i>134</i> |
| <i>Tabla 8 Estimación de costos servicio de consultoría.....</i> | <i>135</i> |
| <i>Tabla 9 Costos de servicio de auditoría.....</i> | <i>136</i> |
| <i>Tabla 10 Estimación de costos de servicio de elaboración de manuales</i> | <i>136</i> |
| <i>Tabla 11 Distribución capital inicial</i> | <i>137</i> |
| <i>Tabla 12 Cálculo de préstamo. Proyección de amortización anual de un préstamo (2025-2029)</i> | <i>138</i> |
| <i>Tabla 13 Punto de equilibrio.....</i> | <i>139</i> |

Índice de anexos

| | |
|--|-----|
| <i>Anexo A Encuestas Iniciales</i> | 168 |
| <i>Anexo B Mapa de empatía</i> | 174 |
| <i>Anexo C Método persona.</i> | 175 |
| <i>Anexo D Propuesta de valor</i> | 176 |
| <i>Anexo E Modelo Pestel</i> | 177 |
| <i>Anexo F Análisis de fuerzas de Porter</i> | 182 |
| <i>Anexo G Análisis de matriz DOFA para la empresa Ivescom S.A.S.</i> | 192 |
| <i>Anexo H Formato entrevistas</i> | 193 |
| <i>Anexo I Lienzo de modelo de negocio sostenible</i> | 198 |
| <i>Anexo J Perfiles profesionales Ivescom SAS</i> | 199 |
| <i>Anexo K Simulador financiero costos, ingresos y detalles de oficina</i> | 204 |
| <i>Anexo L Simulador financiero pesimista</i> | 211 |

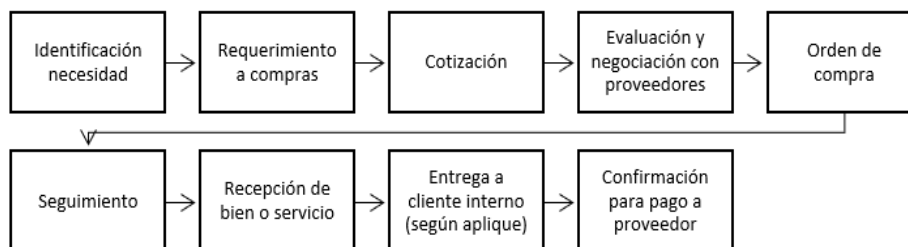
Introducción

El presente trabajo propone determinar el estudio de la viabilidad de la creación y puesta en marcha de una empresa dedicada a la prestación de servicios en auditoría y consultoría en los procesos de compra para medianas y pequeñas compañías en Colombia.

La idea de negocio surge a partir de la experiencia de los autores y de convicción de que la gestión de compras desempeña un papel fundamental dentro de las organizaciones, ya que influye directamente en la eficiencia operativa, la optimización de costos y la competitividad empresarial, en este sentido, un proceso de compras bien estructurado no solo permite identificar con precisión las necesidades de la empresa, sino también evaluar proveedores de manera objetiva, negociar contratos estratégicos y garantizar la calidad de los productos y servicios adquiridos (Monczka et al., 2021). Este proceso va más allá de la simple adquisición de bienes o servicios, pues abarca desde la generación del requerimiento hasta la realización del pago al proveedor, una vez que el bien o servicio ha sido recibido a conformidad, tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1

Diagrama de flujo de proceso de compra



Nota: El diagrama representa el flujo del proceso de compras que inicia en la identificación de la necesidad del cliente, hasta la confirmación de pago al proveedor. Elaboración propia.

Por otro lado, la implementación de metodologías adecuadas y herramientas especializadas en la gestión de compras no solo optimiza los tiempos y costos, sino que también fortalece la transparencia y la trazabilidad en las adquisiciones, elementos muy importantes para la sostenibilidad y el éxito organizacional (Van Weele & Rozemeijer, 2022).

Así mismo, el uso de software de gestión de compras facilita la automatización y agilización de tareas clave, desde la solicitud de cotizaciones hasta la generación de órdenes de compra, lo que permite un control más riguroso sobre el cumplimiento de plazos y presupuestos (Gelderman, et al., 2021), por el contrario, la falta de procesos robustos en esta área puede generar ineficiencias, sobrecostos y exposición a riesgos operacionales, incluyendo fraudes y prácticas poco éticas, que afectan la competitividad y reputación de la empresa (Transparency International, 2021), por ello, contar con un sistema de compras sólido y tecnológicamente avanzado no solo mejora el desempeño financiero y logístico de la organización, sino que también mitiga riesgos y promueve una cultura empresarial basada en la eficiencia y la integridad.

Cambiando de perspectiva, la norma ISO 20400 proporciona un marco integral para acoplar la sostenibilidad en los procesos de compras, abordando aspectos ambientales, sociales y económicos (ISO, 2017). Según Brammer y Walker (2011), la adopción de prácticas de compras sostenibles contribuye significativamente a la reducción de impactos ambientales y mejora la responsabilidad social corporativa.

En ese orden de ideas, la norma ISO 20400:2017 se presenta como un estándar crítico para la transformación de los procesos de compra corporativos. Sin embargo, datos recientes indican que más de 7.878 empresas medianas y grandes en Colombia se han

beneficiado de programas estructurados de sostenibilidad desde el desarrollo de proveedores, lo que revela una significativa oportunidad de mercado, la Cámara de Comercio de Bogotá (2024) indica que existen más de 500.000 empresas registradas a diciembre de 2023.

Ahora bien, como empresa especializada en auditoría y consultoría de compras, Ivescom S.A.S. pretende utilizar esta guía para ayudar a las organizaciones a transformar sus procesos mediante prácticas responsables. Esto coincide con lo señalado por Meehan y Bryde (2011), quienes destacan la importancia de alinear las compras con estrategias de sostenibilidad para mejorar el desempeño organizacional. Este postulado detalla cómo estructurar un proceso de compras enfocado en la ISO 20400, alineado con los servicios que pretende ofrecer la compañía, tales como auditorías, consultorías y elaboración de manuales, políticas y procedimientos, estructurados desde el compromiso de la alta dirección hasta la evaluación continua de proveedores (Preuss, 2009), siempre con un enfoque en la creación de valor sostenible, un aspecto clave identificado en investigaciones sobre compras responsables (Carter & Rogers, 2008).

El contexto económico colombiano, presenta condiciones favorables para el establecimiento de empresas dedicadas a la prestación de servicios, las principales características que promueven este desarrollo económico, son primero la creciente integración en cadenas de valor globales y segundo una mayor presión sobre las empresas para adoptar prácticas empresariales sostenibles, dichas prácticas permiten fomentar escenarios óptimos para el establecimiento de servicios especializados en consultoría de compras (Morea, 2020).

Por otro lado, los riesgos asociados a los procesos de compra representan un desafío significativo tanto a nivel global como en Colombia. Según el Banco Mundial, se calcula que alrededor de 1.5 billones de dólares en contratos públicos se ven afectados por riesgos asociados a procesos de compra a nivel mundial, que cada año, generalmente terminan en corrupción. Además, se estima que el monto total de sobornos relacionados específicamente con adquisiciones del sector público asciende a aproximadamente 200 mil millones de dólares estadounidenses anualmente (Matthew et al., 2013).

En el caso de Colombia, según el informe global de fraude y riesgo elaborado por la consultora Kroll, el país ocupa el tercer lugar en Latinoamérica con mayor corrupción empresarial asociada a riesgos en procesos de compra, con un incremento del 15 % en el primer trimestre de 2023 respecto al año 2022 (Latinpyme, 2024). Este aumento significativo subraya la urgencia de abordar este problema de manera efectiva y sistemática.

Si bien cuando se habla de riesgos en los procesos de compra por corrupción las miradas se enfocan en el sector público, el sector privado no está exento de estas malas prácticas. Según la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, s.f.), este es un fenómeno que está presente en todos los países y que afecta a compañías de todos los tamaños. Esta universalidad del problema subraya la necesidad de soluciones que puedan aplicarse tanto en el ámbito público como en el privado.

Como afirman Botero et al., (2022), los riesgos en los procesos de compras en empresas privadas comprenden actos de defraudación, malversación de fondos o influencias indebidas ejercidas por las élites empresariales para obtener beneficios particulares. Sin embargo, la UNODC (s.f.) indica que la presentación de estados

financieros falsos o engañosos, el soborno, la malversación y el fraude en las adquisiciones son también formas de corrupción presentes en el contexto empresarial. Esta amplitud de definiciones refleja la complejidad del problema y la necesidad de abordar múltiples aspectos en cualquier solución propuesta. Estas prácticas pueden erosionar la confianza en las organizaciones, generar pérdidas económicas significativas y dañar la reputación de las empresas.

En las organizaciones, al tener relación con proveedores y manejo de recursos financieros, el área de compras es uno de los departamentos más vulnerables en sus procesos asociados, razón por la cual, es de suma importancia establecer reglas y procedimientos robustos que garanticen la transparencia y objetividad en la toma de decisiones (Ayala & Rezzoagli, 2017).

Por esta razón, un aspecto importante en los riesgos asociados a los procesos de compra es la calidad de las auditorías, sin embargo, en la gestión de compras de las organizaciones, las auditorías a menudo son realizadas por personal sin especialización adecuada. Estos grupos de auditores están compuestos principalmente por contadores que carecen del conocimiento específico en los procesos del área, lo que compromete su eficacia. Arens et al., (2012) indican que es de suma importancia que el auditor este calificado y sea competente, inicialmente para comprender el criterio utilizado y posteriormente para saber la cantidad y tipo de evidencia que debe evaluar para llegar a una conclusión adecuada.

Por lo cual, las auditorías administrativas especialmente en el proceso de compras son una herramienta fundamental para examinar y diagnosticar la salud de las inversiones de la compañía que se realizan mediante los procesos de compra y permiten visualizar

oportunidades de mejora en los procesos y derivarlos en ventajas competitivas permitiendo avanzar estratégicamente (Franklin, 2013).

Finalmente, Serna (2015) afirma que los posibles riesgos en el área de compras se pueden minimizar a través del diseño de procedimientos que garanticen puntos de control, facilitando el seguimiento y la transparencia de cada uno de los procesos. Para ello se propone realizar un estudio de viabilidad para la creación de una empresa de auditoría especializada y consultoría, dirigida a propietarios, juntas directivas y firmas de línea ética empresarial, contribuyendo al conocimiento en gestión de compras y proporcionando las herramientas necesarias para atacar los riesgos asociados al proceso y establecer procedimientos de buenas prácticas en el área de compras que permitan maximizar sus beneficios.

Objetivos

Objetivo general

Realizar un estudio de viabilidad para la creación de una empresa de consultoría y auditoría a los procesos de compra a compañías colombianas.

Objetivos específicos

- Analizar la situación estructural y contextual de la idea de negocio, con el fin de establecer su pertinencia en el mercado colombiano.
- Elaborar un estudio de mercado que permita identificar la demanda, las necesidades prioritarias en procesos de compras y las oportunidades para la propuesta de negocio.
- Diseñar el modelo de negocio sostenible y el portafolio de servicios de consultoría y auditoría para las principales necesidades del proceso de compras.
- Evaluar la viabilidad técnico-económica del proyecto y formular el plan de implementación y puesta en marcha de la idea de negocio.

Definición del problema

Se identificaron los principales problemas que enfrentan actualmente las empresas colombianas en sus procesos de compras, los cuales justifican la necesidad de servicios especializados en consultoría y auditoría. Para la recolección de la información se realizó una encuesta con muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual según indican Hernández et al., (2014) son muestras dirigidas en las cuales el criterio de selección está orientado a las características de la investigación que en este caso es conocer el estado de los procesos del área de compras en diversas compañías de diferentes tamaños y sectores, sin que estas sean estadísticamente representativas.

Se realizaron 25 preguntas abiertas y cerradas, con predominancia de estas últimas, utilizando la escala de Likert, la encuesta fue validada por la docente Lina María Chacón del seminario de investigación (ver anexo A), a continuación, se detallan los resultados con las principales brechas y oportunidades detectadas.

Ineficiencia en los procesos de compra

La encuesta revela que las empresas consultadas enfrentan importantes desafíos en cuanto a la eficiencia de sus procesos de compra, ya que, cuando se les pidió calificar la eficiencia de sus procesos actuales en una escala del 1 al 5, el promedio fue de 3.55, lo que indica un margen significativo para mejoras. Asimismo, el 36% de los encuestados identificó "ineficiencias en el proceso" como uno de los principales desafíos que enfrentan en sus operaciones de compra, lo cual sugiere que existe una necesidad clara de optimización de procesos en el mercado.

Estos hallazgos se alinean con la investigación de Bals et al., (2019), que destaca la importancia de desarrollar competencias específicas en la gestión de compras y suministros para mejorar la eficiencia operativa. De igual forma, Schniederjans et al., (2020) argumentan que la integración de la gestión del conocimiento en los procesos de compra puede conducir a mejoras significativas en la eficiencia y el rendimiento lo que, a largo plazo, puede determinar efectos positivos en la reducción de costos de las compañías.

Falta de tecnología adecuada

Un hallazgo notable a partir de la encuesta, es que el 45% de las empresas encuestadas aún utilizan hojas de cálculo (Excel) para gestionar sus procesos de compra, mientras que el 27% no utiliza ningún software en absoluto, en consecuencia, esto indica una brecha tecnológica significativa en el sector, ya sea por carencia de recursos para inversión en tecnología, desconocimiento de programas que permitan mejorar los procesos o aversión al uso de este tipo de herramientas, además, el 45% de los encuestados señaló la "falta de tecnología adecuada" como uno de sus principales desafíos, lo cual sugiere una necesidad urgente de implementación de soluciones tecnológicas especializadas para la gestión de compras.

Esta brecha tecnológica la manifiesta Glas y Klemann (2016) donde señalan el impacto significativo que la Industria 4.0 está teniendo en la gestión de compras y suministros, subrayando la necesidad de adoptar tecnologías avanzadas, por su parte, Wamba et al., (2018) destacan el potencial de las analíticas de *big data* en la logística y la gestión de la cadena de suministro, lo que podría abordar muchas de las ineficiencias identificadas en la encuesta.

Riesgo de fraude y corrupción

Aunque solo el 18% de los encuestados reportó haber experimentado incidentes de fraude o corrupción en los últimos dos años, el impacto de estos eventos fue significativo, ya que el 100% de quienes vivieron estos incidentes reportó pérdidas superiores a los 100 millones de pesos. Este dato resulta alarmante y subraya la necesidad de servicios de auditoría y gestión de riesgos en los procesos de compra. En este sentido, la implementación de sistemas de control y transparencia podría contribuir a mitigar estos riesgos costosos. Así mismo, estos resultados denotan una posible falta de cuantificación de los fraudes o, en su defecto, un desconocimiento de estos debido a la ausencia de procesos robustos, estructurados y estandarizados en el área de compras.

Dubey et al., (2020) abordan este tema en su investigación sobre la visibilidad de la cadena de suministro y su impacto en el rendimiento sostenible de las empresas. Sus hallazgos sugieren que una mayor visibilidad puede ayudar a mitigar riesgos, incluyendo aquellos relacionados con el fraude y la corrupción.

El 55% de los encuestados expresó interés en contratar servicios de consultoría para mejorar sus procesos de compra en los próximos 12 meses (9% "definitivamente sí" y 46% "probablemente sí"), lo cual indica una demanda potencial significativa para servicios de consultoría especializada. Los servicios más solicitados fueron: optimización de procesos (45%), implementación de herramientas tecnológicas (45%) y capacitación del personal (45%), lo que demuestra que existe una oportunidad de mercado importante para ofrecer soluciones integrales que aborden estas tres áreas de manera conjunta.

Esta demanda se alinea con las tendencias identificadas por Lamba y Singh (2017), quienes destacan la creciente importancia de las tecnologías de *big data* en las operaciones

y la gestión de los procesos de compras. A su vez, Kummer et al., (2020) señalan el potencial de tecnologías emergentes como *blockchain* en la logística y la gestión de la cadena de suministro, lo que podría abordar muchas de las necesidades identificadas en la encuesta.

Enfoque en sostenibilidad y ética empresarial

Los encuestados calificaron la importancia de trabajar con consultores con un enfoque en sostenibilidad y ética empresarial con un promedio de 3.91 sobre 5, lo cual indica una creciente conciencia sobre la relevancia de estos temas en los procesos de compra, este hallazgo se alinea con la investigación de Johnsen et al., (2017), que destaca la creciente importancia de la sostenibilidad en las prácticas de compra y suministro. Por otro lado, Centobelli et al., (2020) abordan cómo la adopción de prácticas verdes y tecnologías habilitadoras puede ayudar a las organizaciones a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en sus procesos de compra. Sin embargo, según los resultados de las empresas consultadas, para las pequeñas y medianas empresas este enfoque no representa una prioridad inmediata en sus procesos de compra; en cambio, consideran más relevante definir y estructurar adecuadamente sus áreas de compras.

Los datos obtenidos a partir del desarrollo de la encuesta, y la bibliografía académica, determinan una necesidad latente en el mercado colombiano por servicios de consultoría especializados en la optimización de procesos de compra, puesto que las empresas enfrentan desafíos significativos en términos de eficiencia, tecnología y gestión de riesgos, además de mostrar un interés predominante en abordar estos problemas.

Estas necesidades se alinean con tendencias globales identificadas, por ejemplo, Sarkis et al., (2020) discuten cómo la pandemia de COVID-19 ha acelerado la necesidad de

transición hacia procesos de compra y producción más sostenibles, lo cual se refleja inminentemente en el interés de las empresas colombianas en la sostenibilidad y la ética empresarial.

Los hallazgos específicos del mercado colombiano revelan brechas significativas en los servicios de consultoría digital que convergen con las tendencias globales, esta necesidad local se enmarca dentro del contexto internacional donde el mercado de consultoría en transformación digital está proyectado a crecer a nivel global en USD 268.46 mil millones en 2025 a USD 510.50 mil millones para 2033, con una tasa de crecimiento anual compuesto CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) por sus siglas en inglés del 7.4% (Market Research Future, 2025) lo que sugiere una oportunidad significativa para servicios de consultoría que puedan ofrecer soluciones integrales. Estas soluciones deberían abordar la optimización de procesos, la implementación de tecnología y la capacitación del personal, todo ello con un enfoque en la sostenibilidad y la ética empresarial, como lo sugieren Tachizawa y Wong (2015) en su investigación sobre la gobernanza de la gestión de la cadena de suministro verde.

De acuerdo con lo anterior, la propuesta de valor de Ivescom S.A.S. es brindar servicios de auditoría especializada con personal capacitado y de alta experiencia, lo que permite al usuario una evaluación eficiente y transparente del proceso de compras de la compañía, adicionalmente, se busca ofrecer servicios de consultoría que permitan a las empresas establecer procesos, procedimientos y políticas para el área de compras, promoviendo así la adopción de buenas prácticas fundamentadas en el control, la ética y la transparencia, con este servicio, se garantiza a las pequeñas y medianas empresas de Colombia una metodología diferente y personalizada, ajustada a sus necesidades específicas.

El servicio de auditoría y consultoría se realizará con altos niveles de confidencialidad y acompañamiento personalizado desde la fase de diagnóstico hasta la etapa final de recomendaciones. Por otra parte, se emplearán estándares de calidad, seguridad de la información y ciberseguridad con el fin de minimizar riesgos reputacionales para clientes, empleados y accionistas, para ello, se utilizarán metodologías innovadoras que se desarrollarán a lo largo del presente trabajo, así como herramientas tecnológicas que contribuyan al éxito en la prestación del servicio y a la generación de valor agregado en procesos, procedimientos y políticas de compras.

Con respecto a la consultoría en compras sostenibles, esta se fundamenta en la intersección de tres dominios teóricos principales: la gestión de la cadena de suministro, la sostenibilidad corporativa y la teoría del cambio organizacional, este marco multidisciplinario permite abordar la complejidad inherente a la transformación de procesos de compra tradicionales hacia modelos sostenibles, dado que esta transición implica múltiples desafíos interconectados que requieren enfoques integrados (Kannan, D., 2021).

La complejidad de esta transformación se manifiesta en tres dimensiones específicas, primero, la implementación efectiva de compras sostenibles presenta desafíos significativos relacionados con las percepciones de los empleados sobre atributos de complejidad, compatibilidad y ventaja relativa (Etse, D. et al., 2023), lo que requiere aplicar teorías de cambio organizacional para gestionar la resistencia y facilitar la adopción. Segundo, las compras sostenibles han emergido como una estrategia crucial para abordar desafíos ambientales y sociales mientras se promueven prácticas responsables de abastecimiento (Cheng W. et al., 2018), demandando conocimientos profundos en sostenibilidad corporativa para integrar criterios ESG en los procesos de toma de decisiones. Tercero, el

análisis cuantitativo de las compras sostenibles revela la naturaleza multidisciplinaria del campo, donde convergen teorías de gestión de operaciones, ciencias ambientales y comportamiento organizacional (Heliyon Research, 2023).

Esta convergencia teórica se justifica porque cada dominio aporta elementos críticos: la gestión de cadena de suministro proporciona las herramientas operativas para evaluar proveedores y gestionar riesgos; la sostenibilidad corporativa define los criterios y métricas para evaluar el impacto ambiental y social; y la teoría del cambio organizacional facilita la transformación cultural y procesual necesaria para institucionalizar las nuevas prácticas de compra, especialmente considerando que las prácticas de compras sostenibles requieren navegación estratégica a través de múltiples niveles de complejidad organizacional y de cadena de suministro (Strategic Procurement Research, 2024). Adicionalmente, según Vargas (2014), la gestión eficiente y sostenible de la cadena de suministro implica ir más allá de la negociación de precios, integrando la sostenibilidad en toda la cadena de valor.

Investigaciones recientes han demostrado que la implementación exitosa de prácticas de compras sostenibles requiere un enfoque sistemático que considere tanto aspectos técnicos como culturales. Un estudio de Stütz et al., (2023) destaca que la integración de herramientas digitales avanzadas en los procesos de adquisición no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la resiliencia y sostenibilidad de la cadena de suministro, la investigación subraya que las empresas que adoptan plataformas de adquisición de última generación logran una mejor alineación con sus objetivos de sostenibilidad y una mayor capacidad para adaptarse a cambios en el entorno empresarial.

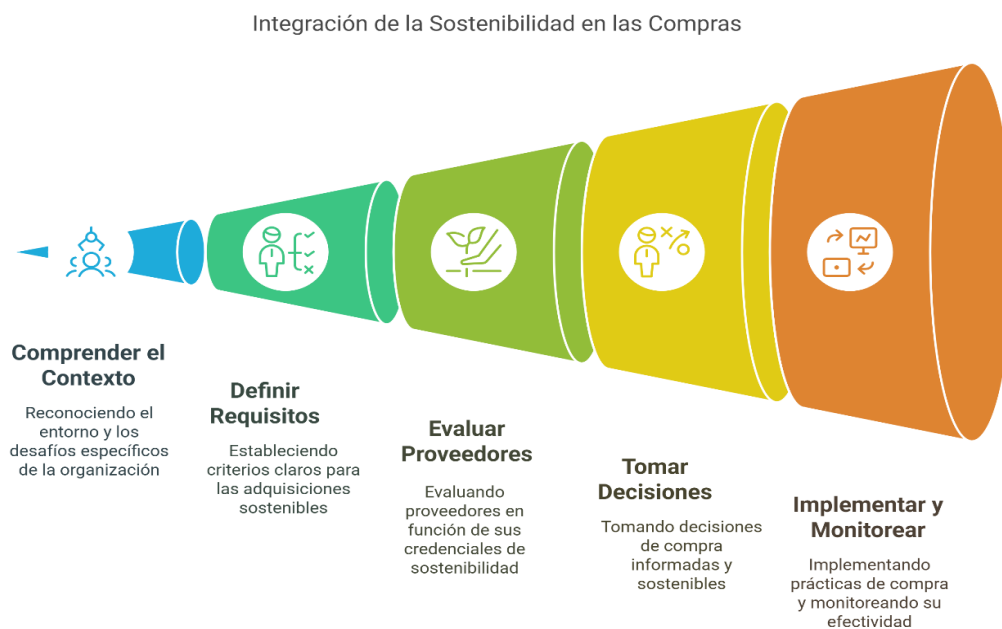
Así mismo, la teoría de la ventaja competitiva sostenible, aplicada al contexto de la consultoría, sugiere que las firmas especializadas en la implementación de estándares como

ISO 20400 pueden desarrollar capacidades únicas que les permitan capturar valor en el mercado emergente de servicios de sostenibilidad. Porter y Kramer (2011) argumentan que integrar la sostenibilidad en la cadena de valor mejora la responsabilidad social corporativa y a la vez puede ser una fuente de ventaja competitiva al crear valor compartido para la empresa y la sociedad.

Proceso de compras sostenibles según ISO 20400

Según la norma ISO 20400 el proceso de compras sostenibles se divide en 5 etapas ver figura 2, la comprensión del contexto, la definición de requisitos, la evaluación de proveedores, la toma de decisiones y por último la implementación y monitoreo.

Figura 2
Integración de la sostenibilidad en las compras.



Nota: La figura ilustra las etapas para integrar la sostenibilidad en los procesos de compras organizacionales, conforme a los lineamientos de la norma ISO 20400. Cada etapa está orientada a garantizar prácticas responsables y sostenibles en la adquisición de bienes y servicios. Elaboración propia basada en ISO 20400.

En la primera etapa de análisis del contexto, se identifica la necesidad, las partes interesadas y se establecen objetivos. Por su parte en la etapa 2, se definen los requisitos de la compra, donde se garantiza que los productos y/o servicios se adhieran a los estándares de calidad, y a su vez que estén alineados con las políticas empresariales.

Después de realizar la definición de los requisitos de compras, continúa el proceso de selección y evaluación de proveedores, inicialmente se definen los criterios de evaluación, posteriormente se evalúa la capacidad de respuesta del proveedor y sus políticas, cada uno de estos pasos actúa de forma de embudo mediante el cual se van descalificando los proveedores que no cumplen con las criterios seleccionados inicialmente, dejando como un último paso la evaluación objetiva de aquellos proveedores que cumplen con todos los requisitos.

En las dos últimas etapas del proceso, se toma la decisión de realizar la compra con el proveedor seleccionado y se efectúa el seguimiento y la evaluación de indicadores de cumplimiento, esto con el propósito de proponer acciones correctivas en caso de requerirse.

Dando continuidad a este enfoque y según el informe de BSI (2023), hay una necesidad latente de contar con liderazgos fuertes y ágiles para redefinir las estrategias de compra y afrontar los cambios en los procesos de manera efectiva, adicionalmente menciona que se deben abordar con urgencia los riesgos digitales en los procesos de compra y abastecimiento debido a la acelerada digitalización.

Otros aspectos fundamentales mencionados en el informe están encaminados en mejorar el conocimiento interno del proceso de compras con el fin de entender toda la cadena de suministro, lo cual es una de las especialidades y fortalezas más amplias que

tiene Ivescom S.A.S, este conocimiento profundo de la cadena de suministro permitirá a las organizaciones la identificación de riesgos, vulnerabilidades y oportunidades de mejora en sus procesos de compras, dicho esto, permitirá a los clientes adaptarse a los cambios regulatorios y de esta manera obtener ventajas competitivas mediante enfoques personalizados adaptando a los diferentes sectores y mercados, aplicado a las pequeñas y medianas empresas en Colombia.

Por otro lado, Ponick y Wieczorek (2022) recomiendan utilizar herramientas tecnológicas emergentes para superar los desafíos y riesgos asociados a los procesos de compra, mediante la transformación organizacional que ayuda a las organizaciones a mejorar la operación y a la adaptación de los cambios de mercado, para ello es importante contar con empresas especializadas en consultoría y auditoría a procesos de compra como Ivescom S.A.S, especializadas en hacer el diagnóstico, la recopilación y análisis de datos en tiempo real, con el fin de identificar y evidenciar los riesgos de manera que se puedan mitigar, anticipándose a problemas mayores en caso de que estos se presenten.

Otros aspectos fundamentales que recomienda el informe de BSI (2023) son el aseguramiento continuo para facilitar el monitoreo de la cadena de suministro y los procesos de compra, dejando de un lado las validaciones y auditorías anuales, lo que mejora la resiliencia y la capacidad de respuesta. Otro de los aspectos mencionados es la transparencia y la trazabilidad en los procesos de compra para obtener una mejor visibilidad y detectar problemas y amenazas a la sostenibilidad.

Por su parte el informe de BSI (2023) recomienda la manera de abordar los riesgos en las cadenas de suministro de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- Evaluación exhaustiva de riesgos digitales para identificar vulnerabilidades en la cadena de suministro, esto incluye analizar los puntos débiles en la infraestructura digital y los posibles impactos por ciberataques.
- Inversión en tecnología avanzada como IoT, IA y análisis predictivo para mejorar la seguridad y la resiliencia digital, estas tecnologías pueden proporcionar una supervisión continua y detectar amenazas en tiempo real.
- Capacitación y concientización a los empleados del área de compras sobre las mejores prácticas de ciberseguridad y crear conciencia sobre los riesgos digitales, esto incluye identificación de amenazas y respuesta oportuna a sucesos de seguridad.
- Colaboración con proveedores trabajar en conjunto con ellos para garantizar que también implementen medidas robustas de seguridad digital.
- Implementar sistemas de monitoreo continuo para supervisar la seguridad de la cadena de suministro digital, lo que permite detectar y dar respuesta de manera rápida a cualquier actividad maliciosa o brecha de seguridad.
- Diseño y actualización constante del protocolo de actuación para afrontar cualquier incidente de seguridad cibernética, dicho plan incluye la contención, mitigación y recuperación de las incidencias de seguridad.
- Promover el cumplimiento de las medidas y normativas de ciberseguridad que apliquen, esto implica conservar una actualización constante acerca de los cambios regulatorios y adaptar las políticas de seguridad.

- Evaluación cuidadosa de los proveedores que presten servicios digitales asegurándose de que cumplan con los niveles de seguridad requeridos, esto incluye auditorías y revisiones periódicas de sus prácticas de seguridad.
- Utilizar datos y análisis que permitan obtener una visión más clara de los riesgos digitales y tomar decisiones basadas en datos, la recopilación y el análisis de datos ayudar a identificar patrones y tendencias que indiquen posibles amenazas.
- Implementar medidas de seguridad robustas para proteger los datos y sistemas en la nube, esto incluye el uso de cifrado, autenticación multifactorial y políticas de acceso estrictas.

Así bien, el BSI (2023) afirma que es importante realizar una fase de educación y capacitación para el desarrollo de las habilidades de los equipos de compras, para que estos puedan adaptarse a los nuevos procesos y herramientas tecnológicas después de realizar mejoras o intervenciones en los mismos.

Finalmente, el informe de BSI constituye un referente fundamental que establece las buenas prácticas y tendencias en las cadenas de suministro y de las diferentes variables externas que pueden afectar o materializar riesgos como, cambios en la geopolítica, cambios climáticos, la guerra, entre otros (Wang, L., et al., 2022; Yun, N., & Ülkü, M. 2023). Para el caso de estudio de viabilidad para la creación de una empresa de auditoría y consultoría de procesos de compras aplica debido a que establece un marco de referencia metodológico bajo estándares internacionales lo que le permite a Ivescom S.A.S. contar con lineamientos específicos para los servicios ofrecidos.

En este contexto, los hallazgos obtenidos evidencian una oportunidad concreta y significativa para la creación de una empresa especializada en consultoría y auditoría de

procesos de compra, las deficiencias identificadas en eficiencia operativa, adopción tecnológica, gestión de riesgos y sostenibilidad, sumadas al interés manifiesto de las organizaciones en mejorar sus prácticas de adquisición, justifican la pertinencia y relevancia del proyecto.

La propuesta de valor de Ivescom S.A.S. responde a estas necesidades con un enfoque integral, personalizado y basado en estándares internacionales, ofreciendo soluciones que no solo optimizan procesos y reducen costos, sino que también fortalecen la transparencia, la resiliencia organizacional y el cumplimiento normativo, esta iniciativa se alinea con las tendencias globales de transformación digital, sostenibilidad y ética empresarial, y representa una alternativa estratégica viable para el fortalecimiento del sistema de compras en pequeñas y medianas empresas colombianas

Naturaleza del proyecto

El presente documento tiene como propósito realizar un estudio de viabilidad para la creación de una empresa de consultoría y auditoría especializada en procesos de compras empresariales, bajo el nombre de Ivescom S.A.S., con enfoque en el mercado colombiano, este proyecto se encuadra en el área de estudios empresariales, específicamente en el campo de la gestión estratégica de compras, auditoría administrativa y sostenibilidad organizacional.

La iniciativa surge a partir del análisis de los retos actuales que enfrentan las organizaciones, tanto del sector público como privado, en la administración de sus procesos de adquisición. La falta de estructuras sólidas, la carencia de auditorías especializadas y el aumento en los riesgos de corrupción y malas prácticas han revelado la necesidad de contar con servicios profesionales que permitan optimizar, controlar y hacer más transparentes las decisiones asociadas a las compras empresariales en empresas pequeñas y medianas, las cuales buscan mejorar sus procesos de adquisición mediante la implementación de buenas prácticas, auditorías especializadas, acompañamiento técnico en el desarrollo de políticas internas y la alineación con estándares internacionales como la norma ISO 20400 sobre compras sostenibles.

En este orden de ideas, se busca proponer una idea de negocio innovadora y socialmente responsable, que logre contribuir al conocimiento académico en materia de gestión de compras, auditoría, consultoría y sostenibilidad corporativa, mediante un enfoque práctico aplicado a la realidad empresarial colombiana.

Por lo cual, la creación de Ivescom S.A.S. busca consolidarse como una alternativa innovadora en el mercado de servicios profesionales en Colombia, con una propuesta que articula eficiencia operativa, mitigación de riesgos y cumplimiento normativo, lo que contribuye al fortalecimiento de la gestión empresarial en el país. A través de este estudio, se pretende sentar las bases para la puesta en marcha de un negocio con alto potencial de crecimiento, impacto económico y sostenibilidad.

Análisis del Sector

Los riesgos en los procesos de compras son una situación adversa que ha impactado profundamente a Colombia, razón por la cual se han convertido en una de las principales preocupaciones para las empresas. Este problema puede generar pérdidas económicas significativas y, a su vez, afectar negativamente el desarrollo socioeconómico del país, ya que limita la inversión en sectores clave como la educación, la salud y la infraestructura. En este contexto, surgen oportunidades para que empresas como Ivescom S.A.S. ofrezcan servicios especializados en consultoría y auditoría, promoviendo así la transparencia y las buenas prácticas en los procesos empresariales.

Este análisis explora el panorama del sector, destacando las oportunidades, amenazas y estrategias necesarias para que Ivescom S.A.S. se consolide como un referente en la optimización de procesos de compras y auditorías, respondiendo a la demanda de un mercado cada vez más comprometido con la ética, la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Análisis Modelo PESTEL

El área de compras es fundamental en todas las organizaciones, su importancia radica en la habilidad para optimizar la gestión de adquisiciones, lo cual se traduce en una

reducción de los gastos asociados a los bienes y servicios esenciales para el funcionamiento de la empresa (Méndez et al., 2020) independientemente si esta pertenece al sector público o privado.

Es por esta razón, que desde el estado se han establecido políticas públicas, como la política de compras y contratación pública, la cual establece las mejores prácticas de abastecimiento y contratación, con el objetivo de que las entidades estatales adquieran los bienes y servicios que necesita de la mejor manera posible, utilizando los recursos públicos de forma eficiente y transparente (Decreto 742, 2021). De acuerdo con Kahn & Saavedra, (2021) uno de los principales obstáculos para el desarrollo socioeconómico en Colombia es la debilidad en los procesos de compras de las organizaciones.

Adicional a los esfuerzos realizados por los gobiernos, desde el sector privado, las empresas están cada vez más comprometidas con la eficiencia en sus procesos de compra, lo que ha generado que la demanda de auditorías, consultorías y elaboración de manuales, políticas y procedimientos se haya incrementado con el paso del tiempo. Por otra parte, las compañías están en la búsqueda y mejora continua de sus procesos, con el fin de establecerse como una empresa sólida.

Actualmente, gran parte de la sociedad y del sector empresarial busca relacionarse con empresas que tengan una visión más holística. Muchos clientes, proveedores y aliados, buscan compañías con responsabilidad social corporativa, que tengan un alto nivel de ética y transparencia y sean sostenibles no solo a nivel medioambiental, que promueve que sean socialmente responsables. Esto se convierte en una ventaja para Ivescom S.A.S. ya que los servicios ofrecidos tienen un enfoque de buenas prácticas como las ISO 20400 en el área de compras, en las cuales se tienen en cuenta los objetivos de desarrollo sostenible tales

como la producción y el consumo responsable y los clientes que implementen mediante la consultoría estos procesos y procedimientos, aumentarán positivamente su imagen y reputación de marca.

De lo anterior, se puede establecer que existe un mercado potencial para ofrecer servicios de consultoría, auditoría y elaboración de manuales de políticas y procedimientos de compras, con el fin de crear, establecer, mejorar o auditar procesos que garanticen las buenas prácticas que permitan promover la transparencia en los procesos de compras.

Además de las ventajas expuestas anteriormente, se evidencia que tanto la inflación como las tasas de interés han disminuido durante el último año ubicándose en 5.28% y 9.5% respectivamente (Banco de la República, s.f.), lo cual representa una oportunidad para que las empresas puedan planificar sus gastos e inversiones para diferentes proyectos, entre ellos auditorías y consultorías y si requieren financiación, poder acceder a ella de una forma más factible. Para el caso específico de Ivescom S.A.S, resulta ser favorable a la hora de invertir y financiar la compra de equipos, herramientas y desarrollos tecnológicos que se requieran para la prestación de los servicios, los cuales generalmente tienen un alto costo.

Si bien la inversión inicial en tecnología puede ser significativa, a largo plazo representa una apuesta estratégica; la automatización de tareas, la reducción de errores y la optimización de procesos que esta tecnología posibilita generan una ventaja competitiva sostenible, ya que permitiría procesar un mayor número de servicios, reduciendo los costos y errores generando confianza en los clientes, debido a la precisión y calidad de los datos. Además, la capacidad de ofrecer servicios personalizados y de alta calidad, gracias a la

implementación de estas soluciones tecnológicas, permitirá fidelizar a los clientes y diferenciarse de la competencia.

Aparte del mercado potencial existente y las características económicas, existen diferentes normas, tanto nacionales como internacionales que establecen los principios de las auditorías y facilitan el plan de implementación y puesta en marcha de la idea de negocio. Entre estas se encuentran Normas Internacionales de Auditoría NIA, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGA y Ley de transparencia y del derecho a la información pública (Rojas, 2017). Sumado a esta normatividad, se encuentra la Cámara de Comercio de Bogotá que brinda servicios para creación, formalización y fortalecimiento de empresas que puede resultar útil en el momento de iniciar con Ivescom S.A.S, adicionalmente a esto, permitiría que la empresa tuviera reconocimiento y pueda acceder a alianzas estratégicas en el sector.

Las diferentes variables analizadas en el modelo PESTEL permiten evidenciar que actualmente Ivescom S.A.S. cuenta con grandes oportunidades para desarrollarse en el mercado. El entorno político favorable, caracterizado por la promoción de la transparencia y el fortalecimiento de los procesos de compra, así como la disminución de tasas de interés e inflación, crean un escenario ideal para que la compañía consolide su posición como referente en la optimización de procesos de compras. Al alinear sus servicios con las políticas gubernamentales y las necesidades de las empresas en un contexto de expansión económica, Ivescom S.A.S. puede capturar una mayor cuota de mercado.

Capacidades internas e impactos externos DOFA

El análisis estratégico de una firma de servicios profesionales de auditoría y consultoría especializada en procesos de compras requiere una comprensión profunda de

las dinámicas del mercado, así como de las capacidades organizacionales. En este sentido, la matriz DOFA, como herramienta de planificación estratégica, permite identificar los factores críticos que influyen en el éxito organizacional y desarrollar estrategias que se encuentren alineadas con el entorno empresarial (Helms & Nixon, 2010).

La planificación estratégica en empresas de servicios profesionales ha evolucionado significativamente en las últimas décadas. Según Meister (2012), las firmas de este tipo enfrentan desafíos únicos debido a su alta dependencia del capital humano y a la necesidad constante de mantener elevados estándares de calidad. En este contexto, la matriz DOFA (ver anexo G) se convierte en una herramienta fundamental para formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del mercado, al tiempo que se mitigan los riesgos inherentes al sector (Gürel & Tat, 2017).

Debilidades

Una de las debilidades de la empresa reside en sus recursos iniciales limitados, lo cual restringe su capacidad operativa de diversas maneras. Esta limitación se manifiesta en una capacidad reducida para atender a múltiples clientes de forma simultánea, lo que podría derivar en la pérdida de oportunidades de negocio y, a su vez, generar una percepción de servicio deficiente. Por su parte, las restricciones en la inversión tecnológica inicial pueden obstaculizar la adopción de herramientas y sistemas más eficientes, limitando de esta forma, la competitividad y escalabilidad del negocio. Adicionalmente, la reducida base de clientes con la que se cuenta al inicio del proyecto dificulta la generación de ingresos estables, poniendo en riesgo la viabilidad financiera a largo plazo.

Por último, se evidencia que la condición de empresa nueva en el mercado representa una debilidad significativa para la organización, ya que la ausencia de una trayectoria establecida y la falta de referencias comerciales limitan la capacidad de generar confianza en los clientes potenciales. Esta carencia de reconocimiento de marca, sumada a la inexistencia de un historial de casos de éxito, dificulta tanto la atracción de nuevos negocios como la consolidación de una posición competitiva sólida.

Oportunidades que permiten expansión

El entorno presenta oportunidades significativas para la empresa, impulsadas por un mercado en crecimiento y una mayor conciencia empresarial sobre la importancia del control interno, este contexto favorece un incremento en la demanda de servicios de auditoría especializada, lo cual permite a la empresa expandir su cartera de clientes y consolidar su posición en el mercado, asimismo, la necesidad creciente de optimización de procesos de compras en las organizaciones abre un nicho atractivo para ofrecer soluciones y servicios orientados a mejorar la eficiencia y reducir costos.

El mercado actual ofrece oportunidades relevantes, impulsadas por tendencias clave, puesto que el aumento en la adopción de tecnologías aplicadas a los procesos de compras genera un entorno favorable para soluciones innovadoras y eficientes, según Althabatah et al., (2023) las tecnologías de la Industria 4.0 han revolucionado la gestión de la cadena de suministro mediante la integración del Internet de las Cosas (IoT) y la Inteligencia Artificial (IA) en los procesos de adquisición, por su parte, Dudić et al., (2024) mediante un estudio realizado a 318 profesionales del área de compras, concluyó que después de la pandemia generada por el COVID 19, la transformación digital de las compras se ha acelerado significativamente.

Al mismo tiempo, el creciente énfasis en la transparencia y el *compliance* corporativo exige servicios especializados que garanticen el cumplimiento normativo y la integridad en las operaciones, el interés en la profesionalización de las áreas de compras abre un espacio importante para la consultoría y la formación, lo que permite a la empresa posicionarse como un socio estratégico en la optimización de la gestión de compras.

La identificación de nichos de mercado desatendidos tales como las PYMES con necesidades específicas de consultoría, los sectores emergentes que requieren soluciones especializadas y las organizaciones inmersas en procesos de transformación digital constituyen segmentos con alto potencial de crecimiento y representan una oportunidad considerable para la expansión de la empresa, diferenciándose de la competencia, estableciendo relaciones duraderas y consolidando su posición en el mercado.

Fortalezas

Una de las principales fortalezas de la empresa radica en su oferta de servicios especializados y diferenciados, centrados específicamente en los procesos de compras; la implementación de una metodología personalizada, adaptada a las necesidades particulares de cada cliente, garantiza soluciones efectivas y a medida, al comprender los desafíos específicos de cada sector y empresa, y las características organizacionales, culturales y operativas de las mismas. A su vez, el alto nivel de confidencialidad y el acompañamiento constante a lo largo del proceso generan confianza, lo que permite establecer relaciones sólidas con los clientes.

La capacidad de innovación tecnológica representa una fortaleza clave para la empresa, ya que el uso de herramientas tecnológicas avanzadas optimiza los procesos y mejora la eficiencia operativa, asimismo, la implementación de rigurosos estándares de

ciberseguridad garantiza la protección de la información y refuerza la confianza de los clientes, por otro lado, la aplicación de metodologías innovadoras de auditoría permite ofrecer servicios de alta calidad y, al mismo tiempo, diferenciarse de la competencia.

La empresa destaca por su propuesta de valor integral, la cual combina servicios de auditoría, consultoría y elaboración de manuales y procedimientos de compras, ofreciendo así una solución completa y personalizada a sus clientes, este enfoque busca ofrecer servicios que superen las expectativas y trabajar colaborativamente con cada cliente para maximizar las probabilidades de éxito en la optimización de sus procesos de compra, promoviendo una experiencia satisfactoria que contribuya a la construcción de relaciones a largo plazo.

Amenazas

La empresa se enfrenta a amenazas significativas en el mercado, principalmente debido a la presencia de una competencia establecida y consolidada; las firmas de auditoría con mayor trayectoria y reconocimiento gozan de una reputación y amplia red de contactos que les otorga una ventaja competitiva considerable, además cuentan con mayores recursos financieros y la capacidad de invertir en tecnología, marketing y talento humano, lo que les permite expandir su alcance y ofrecer servicios más completos, no obstante, si bien estas organizaciones pueden constituir una amenaza, también pueden convertirse en aliados estratégicos mediante la subcontratación de los servicios ofrecidos.

Los factores económicos representan una amenaza significativa para la empresa, debido a la posible reducción de los presupuestos corporativos destinados a servicios de consultoría, especialmente en períodos de incertidumbre económica. Las fluctuaciones macroeconómicas pueden afectar negativamente la inversión empresarial, lo que a su vez

disminuye la demanda de servicios profesionales, por otro lado, la presión sobre los precios ejercida por el mercado, impulsada tanto por la competencia como por la necesidad de reducir costos, puede erosionar los márgenes de ganancia y limitar la capacidad de la empresa para invertir en innovación y crecimiento sostenido.

Finalmente, los riesgos inherentes al sector de la auditoría representan una amenaza que no puede pasarse por alto, los cambios en las normativas regulatorias pueden implicar costos adicionales y exigir una adaptación constante de los procesos internos, de igual forma, el incremento en los estándares de responsabilidad profesional eleva la exigencia en la calidad del servicio y refuerza la necesidad de contar con personal altamente capacitado, a ello se suman los riesgos reputacionales derivados de posibles fallos en los servicios prestados, los cuales pueden tener un impacto directo en la imagen y credibilidad de la empresa, con la consiguiente pérdida de clientes y oportunidades de negocio.

La matriz DOFA presentada para Ivescom S.A.S, una empresa dedicada a servicios de consultoría, auditoría y elaboración de manuales, políticas y procedimientos de compras, destaca aspectos clave internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), por lo tanto, es necesario definir una serie de estrategias sugeridas para asegurar una adecuada introducción al mercado.

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)

- **Desarrollar paquetes de servicios competitivos para PYMES:** Diseñar servicios de consultoría, auditoría y elaboración de manuales, adaptados a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, con tarifas estandarizadas por hora consultor, tomando como referencia las metodologías de cotización utilizadas por las *Big Four*. Esta estrategia permitirá captar un mercado desatendido, generar economías

de escala y fortalecer la reputación de Ivescom S.A.S. como socio confiable en el segmento PYMES.

- **Crear alianzas estratégicas con proveedores de software:** Colaborar con empresas como *Bizagi, Microsoft Dynamics, SAP, Oracle, Ariba*, entre otras, además de proponer la implementación de herramientas tecnológicas de bajo costo (*Power BI, Bizagi, ofimáticas*), con el fin de ofrecer diversas opciones a los clientes, dependiendo de las necesidades y la capacidad financiera, promoviendo la automatización de procesos de compras. Esto podría contribuir a incrementar ingresos, atraer clientes y consolidar la marca en el mercado colombiano.
- **Obtener certificaciones de calidad (ISO 20400):** Contar con certificaciones internacionales que respalden la confiabilidad y calidad de los servicios ofrecidos, diferenciando a Ivescom S.A.S. en el mercado y aumentando la confianza de los clientes.
- **Expandir servicios hacia sectores emergentes (startups y empresas tecnológicas):** Atender la creciente demanda de profesionalización en áreas críticas como compras, ofreciendo diferentes soluciones que incluyan automatización, transparencia y sostenibilidad. Esta estrategia permitirá diversificar la base de clientes, reducir la falta de trayectoria comercial y posicionar a Ivescom S.A.S. como referente en el sector de empresas de consultoría.

Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)

- **Diferenciación mediante especialización en compras:** Entendiendo que las compras representan entre el 45 % y 50 % de los costos totales de una empresa (Moreno, 2014), Ivescom S.A.S. busca ofrecer servicios altamente especializados

en auditoría y consultoría de procesos de compras, superando el enfoque generalista de las *Big Four*, que suelen subcontratar este tipo de servicios, se plantea incorporar elementos diferenciadores tales como metodologías personalizadas, innovación tecnológica y prácticas sostenibles.

- **Desarrollo de propuestas de valor basadas en tecnología:** Promover la integración e innovación tecnológica en el área de compras, adaptándose a las necesidades y presupuestos de cada cliente, lo que permitirá superar las limitaciones de consultoras tradicionales y ofrecer soluciones personalizadas de alto impacto.
- **Implementación de sistemas de gestión de calidad:** Implementar un software especializado en consultoría y auditoría para fortalecer los procesos internos, optimizar la gestión y garantizar la seguridad de la información, con miras de certificaciones como ISO 9001, generando una mayor confianza en el mercado.

Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

- **Desarrollar casos de éxito documentados:** Documentar los resultados obtenidos en proyectos, fortaleciendo la imagen de marca, atrayendo nuevos clientes y demostrando la efectividad de los servicios de Ivescom S.A.S. La documentación precisa y verificable de los logros será clave para consolidar credibilidad en el mercado.
- **Estrategias de marketing dirigidas a las PYMES:** Generar contenido especializado en redes sociales y participar en ferias y conferencias para posicionar la marca como referente en la optimización de procesos de compras, incrementando el reconocimiento en un entorno competitivo.

Figura 3

Estrategia de fortalecimiento de credibilidad en consultorio del proceso de compras.



Nota: La figura muestra una hoja de ruta con los pasos clave para fortalecer la credibilidad en procesos de consultoría de compras. Cada etapa contribuye a mejorar la confianza y efectividad de la consultoría en adquisiciones. Elaboración propia.

Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

- **Alianzas con firmas complementarias y entidades regulatorias:** Establecer acuerdos con instituciones de control, firmas de línea ética, estudios de seguridad y certificadoras (como BSI), así como con proveedores de software especializado, para fortalecer la oferta y adaptarse a cambios normativos. El uso de herramientas como Regnology o MyComplianceOffice facilita el seguimiento normativo (Regnology, 2023; MyComplianceOffice, 2023).
- **Implementar sistemas de gestión de riesgos robustos:** Integrar metodologías como la ISO 31000 a los servicios de consultoría y auditoría, capacitando al

personal y estableciendo mecanismos de monitoreo continuo. Esto permitirá anticiparse a escenarios críticos, proteger la reputación, cumplir con regulaciones y consolidarse como una firma de consultoría que adopta la gestión integral de riesgos.

Tabla 1
Estrategias DOFA

| DOFA | Estrategias |
|---|---|
| FO (Fortalezas - Oportunidades) | <p>Desarrollar paquetes de servicios competitivos para PYMES, con tarifas estandarizadas y metodologías de las <i>Big Four</i>, generando economías de escala y reputación en el segmento.</p> <p>Crear alianzas estratégicas con proveedores de software (<i>Bizagi, SAP, Microsoft, Oracle, Power BI</i>, etc.), ampliando portafolio y automatizando procesos de compras.</p> <p>Obtener certificaciones internacionales (ISO 20400) para diferenciarse en calidad y confiabilidad.</p> <p>Expandir servicios hacia sectores emergentes (startups y empresas tecnológicas), respondiendo a la demanda de automatización, transparencia y sostenibilidad.</p> |
| FA (Fortalezas - Amenazas) | <p>Diferenciación mediante especialización en compras, ofreciendo servicios más profundos que los generalistas de las <i>Big Four</i>, incorporando innovación tecnológica y sostenibilidad.</p> <p>Desarrollo de propuestas de valor basadas en tecnología, integrando soluciones personalizadas según las realidades de cada cliente.</p> <p>Implementación de sistemas de gestión de calidad, mediante software especializado y con miras a certificaciones como ISO 9001, para generar confianza y competitividad.</p> |
| DO (Debilidades - Oportunidades) | <p>Documentar casos de éxito documentados y verificables, fortaleciendo la imagen de marca, la credibilidad y la atracción de clientes.</p> <p>Implementar estrategias de marketing dirigidas a las PYMES mediante estrategias tecnológicas (contenido especializado en redes y participación en ferias y conferencias) para posicionarse como referente en optimización de compras.</p> |
| DA (Debilidades - Amenazas) | <p>Establecer alianzas con firmas complementarias y entidades de control (línea ética, seguridad, certificadoras como BSI, proveedores de software) y usar herramientas de monitoreo normativo (Regnology, 2023; MyComplianceOffice, 2023).</p> <p>Implementar sistemas robustos de gestión de riesgos (ISO 31000), capacitando al personal y estableciendo monitoreo continuo, para anticiparse a escenarios críticos y diferenciarse en el mercado.</p> |

Nota: La tabla presenta la síntesis de las estrategias aplicadas al DOFA para Ivescom S.A.S. La matriz pretende mostrar de manera estructurada como la organización puede aprovechar sus fortalezas y oportunidades y la forma de afrontar las posibles amenazas y debilidades. Elaboración propia.

Análisis de Estrategias

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades):

Las estrategias FO identificadas se alinean con lo que Porter (2015) define como "estrategias de diferenciación" enfocándose en crear valor único para segmentos específicos del mercado, la implementación de paquetes de servicios especializados para PYMES representa una oportunidad significativa, considerando que este segmento constituye más del 92% del tejido empresarial en Colombia (Confecámaras, 2023).

Una alianza estratégica enfocada en la aceleración de la transformación digital representa un elemento significativo, ya que estas colaboraciones facilitan la integración de soluciones digitales especializadas en procesos de compras que optimizan la eficiencia operativa y expanden las capacidades de servicio, lo que promoverá la ampliación de líneas de producto, el acceso a tecnologías de vanguardia, la expansión geográfica, la captación de nuevos clientes y, en consecuencia, un significativo aumento en los ingresos para las partes involucradas (Carnicer et, al. 2021), este enfoque es particularmente relevante en el contexto de la transformación digital del sector de auditoría (Vasarhelyi & Rozario, 2018).

Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas):

La diferenciación mediante especialización sectorial se fundamenta en la teoría de nichos de mercado de Hunt & Arnett (2004), quienes argumentan que la especialización permite desarrollar ventajas competitivas sostenibles en mercados altamente competitivos. Esta estrategia es especialmente relevante para firmas emergentes que compiten con establecidas *Big Four*.

El desarrollo de propuestas de valor basadas en tecnología encuentra respaldo en los estudios de Vasarhelyi M. et al., (2012) quienes identifican la adopción tecnológica como factor crítico de éxito en la modernización de servicios de auditoría, por lo cual la correcta implementación de sistemas robustos de gestión de calidad se alinea con la importancia de la calidad en servicios profesionales, específicamente para el interés de Ivescom S.A.S. en los procesos de compras.

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades):

Los programas de capacitación continua representan una inversión en capital humano, respaldada por la investigación de Knechel W. & Salterio S. (2016) sobre la importancia del desarrollo profesional en firmas de auditoría. La documentación de casos de éxito, como estrategia de construcción de credibilidad, se alinea con los hallazgos de Kim & Kumar (2021) sobre la importancia de la reputación en servicios profesionales.

Estrategias DA (Debilidades-Amenazas):

Las alianzas estratégicas con firmas complementarias encuentran fundamento en la teoría de redes empresariales de Gulati R., et al., (2011), quienes demuestran cómo las colaboraciones pueden mitigar debilidades organizacionales y los programas de retención de talento humano es de gran importancia en firmas de servicios profesionales.

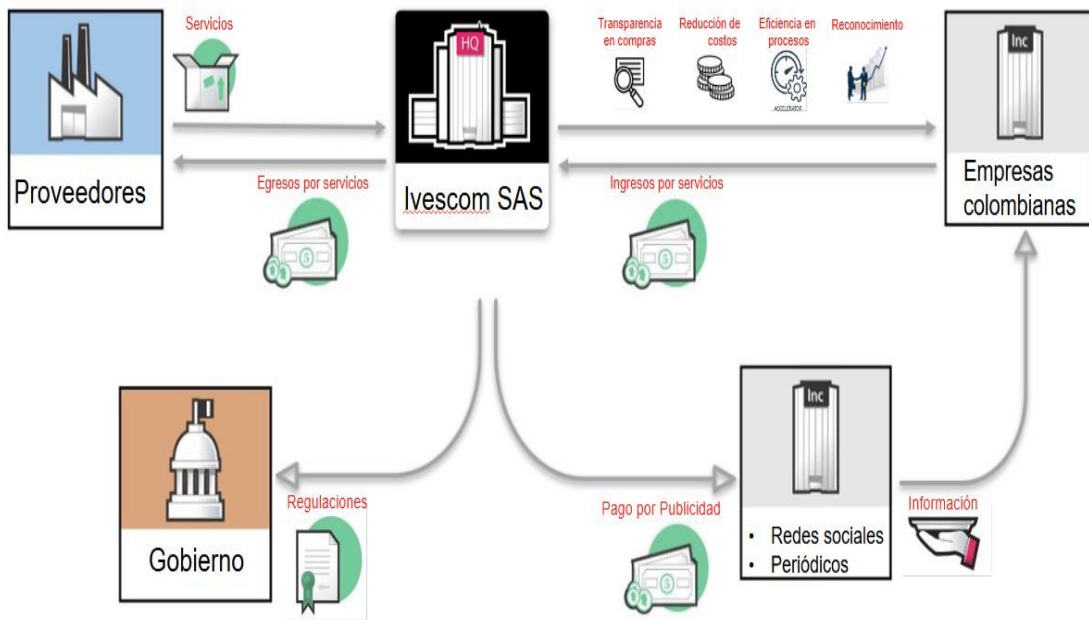
En conclusión, el análisis realizado evidencia que Ivescom S.A.S. cuenta con un entorno favorable para consolidarse como una empresa líder en servicios de consultoría y auditoría especializados en procesos de compras. La creciente demanda de transparencia, ética y sostenibilidad en el sector empresarial, sumada a un contexto político y económico favorable, presenta una oportunidad estratégica para posicionarse en el mercado.

Sin embargo, el éxito de esta iniciativa dependerá de la capacidad de la compañía para aprovechar sus fortalezas, mitigar las amenazas, y adaptarse a las dinámicas de un sector altamente competitivo. A través de la innovación, la especialización, y el fortalecimiento de su capital humano, Ivescom S.A.S. puede responder a las necesidades del mercado y contribuir significativamente al desarrollo empresarial sostenible en Colombia.

Validación e Investigación de Mercado

A continuación, en la figura 4 se expone el mapa del sistema de negocio que plantea las relaciones existentes entre los actores.

Figura 4
Mapa de sistema de negocio Ivescom S.A.S.



Nota: La figura representa el sistema de negocio propuesto para Ivescom S.A.S., destacando las relaciones entre actores clave como proveedores, gobierno, empresas colombianas y medios de comunicación. Elaboración propia.

Actores Clave

El sistema de negocio se fundamenta en la interacción de tres actores principales. De manera inicial, los clientes, que son compañías colombianas que buscan servicios especializados de consultoría y auditoría, posteriormente, los proveedores, que son entidades encargadas de suministrar los productos y servicios necesarios para mantener las operaciones en funcionamiento, los socios, que actúan como colaboradores estratégicos y pueden incluir tanto otras empresas como entidades gubernamentales que contribuyen al desarrollo y crecimiento del negocio.

Elementos del Sistema

El sistema está estructurado en torno a varios elementos fundamentales. Los servicios ofrecidos se enfocan en dos áreas principales, la consultoría en procesos de compra y la auditoría, orientada a garantizar la transparencia y eficiencia en las operaciones de adquisición de los clientes.

La comunicación con el mercado se lleva a cabo mediante diversos canales, por un lado, las redes sociales desempeñan un papel clave en la promoción de los servicios y la captación de clientes, por otro, los medios tradicionales, como los periódicos, se utilizan para fortalecer y mantener el reconocimiento de marca dentro del sector.

El modelo financiero del negocio se basa en dos fuentes principales de ingresos. En primer lugar, se encuentra el pago por publicidad, generado a través de campañas en plataformas digitales y medios convencionales, en segundo lugar, se destacan los ingresos por servicios, provenientes directamente de los honorarios cobrados por las actividades de consultoría y auditoría prestadas.

En lo que respecta a la estructura de costos y egresos, esta incluye todos los gastos asociados con la prestación de los servicios, tales como los salarios del personal, la inversión en tecnologías necesarias y los materiales requeridos para el funcionamiento operativo.

Beneficios Esperados

La implementación de un sistema de negocio de estas características podría generar múltiples beneficios relevantes para todas las partes involucradas. Entre los posibles impactos se encuentra una reducción de costos operativos, producto de la optimización de los procesos de compra, así como, la mejora en la eficiencia que se reflejará en tiempos de operación más ágiles y en una disminución de los trámites administrativos.

Por otra parte, el enfoque en la transparencia en las compras contribuirá a fortalecer la confianza del cliente, al estar respaldado por prácticas claras y debidamente auditadas. Como consecuencia de estas acciones, se espera lograr un reconocimiento relevante en el sector, lo cual permitirá atraer de forma natural a un mayor número de clientes potenciales.

Regulaciones Gubernamentales

Un aspecto fundamental que debe considerarse en la operación del negocio es el marco regulatorio vigente, la conformidad con las leyes locales no solo es esencial para operar legalmente, sino que también resulta crucial para evitar sanciones que podrían comprometer la continuidad del negocio, en consecuencia, se requiere un monitoreo constante de las normativas que puedan impactar los procesos y servicios ofrecidos.

El mapa del sistema de negocio aquí presentado proporciona una visión integral y clara del funcionamiento previsto para la empresa de consultoría y auditoría, la

identificación detallada de los actores clave, junto con la descripción de los servicios, los flujos de ingresos y costos, así como las regulaciones aplicables, conforman elementos esenciales para evaluar la viabilidad del proyecto, este enfoque estructurado no solo facilita la planificación estratégica del negocio, sino que además permite identificar oportunidades y anticipar desafíos dentro del mercado colombiano.

Aprendizajes de validación e iteraciones y siguientes pasos.

Se efectuó un análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a los diferentes actores, estableciendo las principales recomendaciones mediante preguntas abiertas, estas entrevistas fueron validadas en su metodología por la docente Lina María Chacón del seminario de investigación.

Empresarios y Propietarios

El análisis de las entrevistas revela que los empresarios y propietarios enfrentan desafíos significativos en la gestión de sus procesos de compra. Sus principales preocupaciones se centran en la optimización de costos y en la necesidad de mantener operaciones transparentes, en ese sentido, buscan de forma constante asesoría especializada que les permita tomar decisiones más informadas y establecer sistemas estructurados de compras, asimismo, la gestión eficiente del inventario se identifica como una necesidad crítica para el éxito operativo.

Un aspecto particularmente preocupante para este grupo es el impacto de la corrupción y las prácticas fraudulentas en el mercado, ya que afectan tanto sus costos operativos como su reputación empresarial, las entrevistas evidencian que las malas decisiones durante el proceso de compras pueden derivar en sobrecostos significativos, lo cual pone de manifiesto la urgencia de implementar sistemas de control más sólidos y

estandarizados, esta situación representa una oportunidad clara para el desarrollo de metodologías de control efectivas y la incorporación de sistemas de auditoría especializados.

Departamentos de Compras

El personal de los departamentos de compras enfrenta retos específicos en su operación diaria, la falta de estandarización en los procesos, junto con la necesidad de capacitación especializada, se posiciona como una de las principales preocupaciones. En este contexto, se evidencia una necesidad clara de contar con herramientas eficaces para la evaluación de proveedores, así como con sistemas de control y seguimiento que permitan una gestión más eficiente.

Las entrevistas revelan que estos departamentos suelen enfrentar dificultades relacionadas con la falta de información adecuada para la toma de decisiones, lo que incrementa los riesgos en la selección de proveedores, asimismo, la dependencia excesiva de ciertos proveedores y el manejo inadecuado de inventarios constituyen problemas recurrentes que afectan el rendimiento operativo, estas condiciones abren oportunidades para implementar sistemas de control más efectivos y desarrollar políticas claras que mejoren la gestión de inventarios y optimicen la cadena de suministro.

Proveedores

El análisis de las entrevistas muestra que los proveedores buscan establecer relaciones comerciales transparentes y participar en procesos de selección claros y justos, sus principales preocupaciones giran en torno a la competencia desleal y a las prácticas débiles en los procesos de compra, las cuales distorsionan el mercado y pueden traducirse en la pérdida de oportunidades comerciales valiosas.

Desde su perspectiva, el establecimiento de relaciones comerciales éticas y la participación en procedimientos transparentes representan una oportunidad significativa. Esto permitiría no solo mejorar la calidad de los servicios, sino también consolidar vínculos comerciales más duraderos y confiables.

Empleados y Personal Operativo

El personal operativo requiere claridad en los procesos y procedimientos, así como una capacitación continua que le permita desempeñar sus funciones de manera efectiva, las entrevistas evidencian una preocupación constante por la falta de estandarización en los procedimientos y por los riesgos asociados a la toma de decisiones en el manejo de recursos.

Este grupo representa una oportunidad clave para el desarrollo de competencias específicas, así como para la implementación de sistemas de control orientados a mejorar la eficiencia operativa, su rol resulta fundamental para la ejecución exitosa de los procesos de compra y para el mantenimiento de estándares de calidad y transparencia.

Aliados estratégicos

Las entrevistas revelan que los aliados estratégicos recomiendan desarrollar herramientas tecnológicas que permitan generar valor a los clientes, sin dejar de un lado las normas aplicables a un proceso de compras y la formulación de integraciones en los procesos con la tecnología, teniendo en cuenta la seguridad de la información y la ciberseguridad, adicionalmente menciona que es importante realizar un análisis de riesgos a los posibles clientes en cuanto a los procesos de compra y contratación de proveedores.

Adicionalmente sugieren que aparte del proceso de consultoría y auditoría se capacite a las personas que hacen parte del proceso de compras en ética y cultura

organizacional, sin dejar de un lado la implementación de políticas y procesos robustos que permitan mitigar los riesgos en los procesos de compras mediante la recomendación del uso de herramientas tecnológicas, que permitan tener un trazabilidad en el flujo del proceso y así mismo permitirá lograr una buena gestión en temas de seguridad de la información.

Este grupo de interés ve la propuesta de alianza como un beneficio para las dos empresas, ya que se reducirían los costos en la prestación del servicio, mejorarían los estándares de calidad y se ofrecería al cliente un servicio personalizado y con un alto nivel de especialidad. Además, contar con el respaldo de una firma internacional como KPMG, reconocida por sus servicios de consultoría y auditoría, la cual subcontrata muchos de sus servicios, fortalecería la posición y le brindaría a Ivescom S.A.S. una ventaja competitiva en el mercado.

Expertos técnicos

Los expertos técnicos con amplia experiencia en el área de compras recomiendan el acompañamiento constante a clientes y que el servicio sea personalizado y de acuerdo a la necesidad, además considera importante tener en cuenta el entorno económico del país para analizar las diferentes variables que pueden afectar el modelo de negocio sin dejar de un lado prácticas que permitan contrarrestar la corrupción en el proceso y adicionalmente tener un metodología estándar que facilite el servicio de consultoría y auditoría con procesos éticos y transparentes que permitan a las empresas mejorar sus tiempos y mitigar sus riesgos para lograr eficiencias y controles.

El impacto asociado a los riesgos en los procesos de compra es muy fuerte y por eso es necesario implementar los controles en política procesos y procedimientos de

compras para evitar los riesgos reputacionales de la empresa y de allí la importancia de ofrecer el servicio de auditoría y consultoría a procesos de compras.

La principal recomendación es crear controles para todos los subprocesos del área de compras, estableciendo tecnologías que permitan la trazabilidad para lograr buenas auditorías y que los clientes vean el diferencial del servicio frente a la competencia y adicionalmente contar con un equipo de profesionales con amplia experiencia en el tema, ya que es un proceso que está en constante cambio y hay que estar preparado para los desafíos de los diferentes clientes.

Experto en sostenibilidad

Como resultado de la entrevista a la coordinadora de sostenibilidad y gestión ambiental de Falabella se obtienen recomendaciones como la innovación y la confidencialidad de la información en los diferentes hallazgos al realizar auditoría a clientes, ya que esto puede afectar la reputación del cliente y tener un efecto negativo en la prestación del servicio, adicionalmente considera que hay un problema ético en la sociedad en la cual las personas buscan un lucro económico personal a cualquier precio y manifiesta que se deben tener empresas como Ivescom S.A.S. para contrarrestar los problemas asociados a los riesgos en los procesos de compra ya que esto puede llevar a la quiebra de las empresas.

Entrando en materia de sostenibilidad la experta recomienda crear un capítulo en las recomendaciones a clientes dedicado a involucrar temas de economía circular y manejos amigables con el medio ambiente, lo cual podría verse como valor agregado a clientes y un diferencial en el servicio

Clientes potenciales

Como resultado de las entrevistas a este grupo de intereses se evidencia que la falta de profesionalismo de los compradores y la persistencia de procesos manuales en las áreas de compras representan un desafío significativo para las empresas colombianas; esta situación genera ineficiencias en la gestión de la cadena de suministro, aumento de costos, pérdida de oportunidades de negociación y, en última instancia, afecta la competitividad de las organizaciones en el mercado.

Adicionalmente, los *stakeholders* consideran que una empresa especializada puede convertirse en un catalizador para mejorar las prácticas empresariales, al proporcionar a los compradores herramientas y conocimientos que les permitan tomar decisiones más informadas y estratégicas, al incorporar las últimas tendencias y mejores prácticas del mercado, Ivescom S.A.S. tiene la capacidad de empoderar a los compradores para optimizar sus procesos de adquisición, negociar mejores condiciones y contribuir de manera significativa a la rentabilidad de la organización.

Por su parte, los clientes potenciales muestran una demanda creciente de profesionales altamente capacitados y con amplia experiencia en el área de compras para llevar a cabo procesos de auditoría, asimismo, buscan empresas que no solo realicen auditorías, sino que también ofrezcan servicios de consultoría y asesoría que agreguen valor al negocio mediante la identificación de oportunidades de mejora, la optimización de procesos y el apoyo en la toma de decisiones estratégicas.

Aspectos Transversales y Hallazgos Clave

A partir de las entrevistas con los empresarios, emergen cuatro aspectos fundamentales que definen las necesidades y oportunidades del mercado.

- La importancia del control y la transparencia se manifiesta como una preocupación universal, con un impacto directo en la reputación empresarial y el valor de la ética en los negocios.
- La eficiencia operacional se presenta como una prioridad constante, particularmente en lo relacionado con la optimización de costos y la gestión de inventarios
- La capacitación y el desarrollo del personal se revelan como elementos críticos para el éxito de cualquier iniciativa de mejora en los procesos de compra.
- La tecnología e innovación emergen como facilitadores clave para la implementación de sistemas de control efectivos y la automatización de procesos.
- Las entrevistas revelan una clara oportunidad de mercado para servicios de auditoría especializados que integren estos elementos, respaldados por personal altamente capacitado y metodologías innovadoras.

Finalmente las entrevistas evidencian una demanda significativa de soluciones integrales en el ámbito de la auditoría y consultoría de compras, en el cual la transparencia se consolida como un valor diferencial clave, el éxito en este mercado dependerá de la capacidad para integrar personal altamente capacitado con metodologías innovadoras, enfocándose en la generación de valor mediante el control, la eficiencia operativa, el desarrollo de capacidades y la incorporación de tecnología, esta comprensión profunda de las necesidades y preocupaciones de cada grupo de interés constituye una base sólida para diseñar servicios de auditoría y consultoría que realmente respondan a las exigencias del mercado, al tiempo que fomenten prácticas empresariales éticas y sostenibles.

Análisis Fuerzas de Porter

Por otra parte, después de realizar el análisis de las fuerzas de Porter se estableció que el poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que el volumen de compras que se ejecutaría inicialmente no representaría un musculo de negociación estratégico, esto teniendo en cuenta la naturaleza de la compañía que se enfoca en servicios de consultoría, auditoría y elaboración de manuales, políticas y procedimientos de compras, respecto al poder de negociación con los clientes el resultado es alto, ya que la competencia cobra altas sumas de dinero por servicios similares. Adicionalmente, este servicio promueve un vínculo metodológico con los clientes actuales a lo largo de las fases del análisis o auditoría al proceso de compras, permitiendo que el proveedor que realizo el diagnóstico inicial, es decir Ivescom S.A.S., continúe con las demás fases del proyecto.

En cuanto a los nuevos competidores del mercado, se observa como amenaza que puedan copiar el modelo de negocio de Ivescom S.A.S., por eso es importante asegurar que las personas que hagan parte de la compañía tengan sus declaraciones de confidencialidad firmadas y en sus contratos laborales incluidas las cláusulas de propiedad intelectual y derechos a favor del empleador. Esta amenaza se puede contrarrestar manejando los informes finales desde la alta gerencia de la compañía, con el fin de mitigar fugas de información.

Adicionalmente, se evidencia que las amenazas de productos sustitutos son altas, para lo cual se lograría contrarrestar con altos niveles de personalización y diferenciación del servicio con un portafolio especializado únicamente en temas relacionados con el área de compras y con presupuestos ajustados a la necesidad del cliente, igualmente se evidencia en este ejercicio que los posibles competidores son empresas de gran tamaño y

con portafolios de servicio muy amplios y poca especialización, lo cual puede ser una ventaja competitiva para Ivescom S.A.S y en un futuro podrían pasar de competidores a clientes que subcontraten con la compañía, el servicio de consultoría, auditoría y elaboración de manuales, políticas y procedimientos de compras.

Un ejemplo relevante es que, a comienzos del siglo XXI, el aumento en la demanda de servicios de auditoría impulsó la consolidación de las llamadas *Big Four* (EY, Deloitte, Price Waterhouse Coopers y KPMG), las cuales actualmente dominan el mercado global y nacional en consultoría y auditoría, generando barreras de entrada para firmas pequeñas (Toscano et al., 2014; Velte & Stiglbauer, 2012, como se citó en Gutiérrez et al., 2020). Esta situación resalta la necesidad de fortalecer y visibilizar empresas emergentes de auditoría y consultoría que, como Ivescom S.A.S., puedan ofrecer soluciones accesibles y especializadas a pequeñas y medianas empresas que requieren estos servicios.

Análisis del Entorno Competitivo

De acuerdo con Londoño J. et al., (2020), el entorno competitivo del mercado de auditoría en Colombia está dominado por cuatro firmas internacionales, KPMG se destaca por su red global de servicios, su amplia experiencia en auditoría y consultoría, y por el uso de metodologías estandarizadas a nivel internacional, esta firma ha logrado consolidar una presencia significativa en el mercado colombiano; no obstante, su enfoque principal se orienta hacia grandes corporaciones.

PricewaterhouseCoopers (PwC), por su parte, ha fortalecido su posición gracias a su reconocimiento internacional y a su oferta de servicios en transformación digital, la firma posee un profundo conocimiento sectorial, lo que le permite diseñar soluciones

específicas para diversas industrias. Sin embargo, su nivel de personalización para empresas medianas y pequeñas sigue siendo limitado.

Ernst & Young (EY) se distingue por su énfasis en la innovación tecnológica y los servicios de gestión de riesgos, la empresa ha realizado inversiones significativas en el desarrollo de metodologías de auditoría digital, lo cual le ha permitido mantener una posición competitiva en el mercado. Aun así, su estructura de costos y enfoque corporativo pueden resultar poco accesibles para organizaciones de menor tamaño.

Deloitte completa el grupo de las *Big Four* con una oferta amplia en servicios de consultoría y una inversión destacada en tecnologías emergentes, la firma ha acumulado una sólida experiencia en optimización de procesos; sin embargo, al igual que sus principales competidores, concentra su enfoque principalmente en el segmento corporativo.

Análisis del mercado con empresas referentes

En la tabla 2 se realiza el análisis comparativo con los principales competidores que son líderes y referentes en la prestación del servicio de consultoría y auditoría de compras, se pueden establecer estrategias de mercado enfocadas a PYMES que no cuenta con los recursos suficientes para contratar consultorías y auditorías en procesos de compra.

Tabla 2
Análisis comparativo y referentes de mercado

| Criterio de Evaluación | Ivescom S.A.S. | KPMG | PwC | EY | Deloitte |
|-------------------------------------|--|--|--|---|--|
| Nivel de Especialización en Compras | Alta especialización. Enfoque exclusivo. | Portafolio generalista. Bajo enfoque. | Consultoría integral. Compras no prioritarias. | Diversificado. Compras es una línea menor. | Amplio portafolio baja especialización |
| Personalización del Servicio | Alta. Soluciones a la medida del cliente. | Metodologías estandarizadas. | Enfoque global. Baja adaptabilidad local. | Servicios rígidos por volumen de clientes. | Consultorías estándar baja personalización en servicios de compras |
| Uso de Tecnología Innovadora | Intermedio. Herramientas propias limitadas. | Alto. Plataformas tecnológicas avanzadas. | Alto. Recursos tecnológicos robustos. | Medio. Tecnología disponible pero genérica. | Alto. tecnología robusta para el seguimiento y consultoría |
| Confidencialidad de la Información | Cumplimiento total de estándares normativos. | Cumplimiento estándar. | Cumplimiento estándar. | Cumplimiento estándar. | Cumplimiento estándar. |
| Enfoque en PYMES | Alto. Tarifas accesibles y atención personalizada. | Bajo. Servicios orientados a grandes empresas. | Medio. Pocas soluciones adaptadas a PYMES. | Bajo. Mercado objetivo: grandes corporativo | Bajo. Mercado objetivo: grandes corporativos |

Nota: La tabla presenta una comparación entre Ivescom S.A.S. y cinco firmas de consultoría reconocidas, con base en criterios como especialización en compras, personalización del servicio, tecnología utilizada, confidencialidad y enfoque hacia PYMES. Se evidencia que Ivescom S.A.S. destaca por su alto nivel de personalización y accesibilidad para pequeñas y medianas empresas. Elaboración propia.

Adicionalmente, Ivescom S.A.S. tiene la oportunidad de convertir este enfoque en una ventaja competitiva estratégica, posicionándose como proveedor especializado en servicios de auditoría y consultoría en compras para las principales firmas que actualmente

lideran el mercado de consultoría empresarial. Esta capacidad de especialización fortalece su propuesta de valor, y le permite insertarse como un actor relevante dentro de una red de servicios, en el entorno corporativo contemporáneo.

Para el caso del primer criterio de nivel de especialización en compras se observa que Ivescom S.A.S se dedicaría únicamente a servicios de consultoría y auditoría en procesos de compra mientras que los demás competidores tienen amplios portafolios y poco nivel de especialización.

En cuanto a la personalización de los servicios se observa una ventaja competitiva, ya que, los competidores analizados tienen metodologías estándar y globales para poder atender su alta demanda de servicios y esto hace que se queden atrás con propuestas hechas a la medida para cada segmento de clientes

En el criterio de tecnología innovadora los competidores analizados están al mismo nivel y en algunos casos por encima de Ivescom S.A.S., teniendo en cuenta su tamaño y solidez financiera.

La confidencialidad no muestra ninguna diferencia entre los competidores ya que este es un criterio que por defecto todas las empresas que ofrecen el servicio deben cumplir y además es una práctica obligatoria y normativa

Finalmente, el criterio de enfoque en PYMES le da una Ventaja a Ivescom S.A.S de llegar a todos los nichos de mercado y a empresas que no cuentan con la capacidad financiera para pagar las altas tarifas de los competidores *big four* como lo muestra la figura 5 de tarifas por hora de consultoría.

Figura 5

Tarifas valor horas de consultoría de Ivescom S.A.S. vs. Big Four



Nota: La ilustración muestra la estructura tarifaria propuesta por Ivescom S.A.S. para la prestación de servicios de consultoría. Elaboración propia.

En el caso de Ivescom S.A.S. se hace el modelamiento de costos e ingresos en el simulador financiero que hace parte de los anexos del proyecto.

Análisis del mercado con empresas de igual o similar tamaño (Seguidores)

En este análisis se pretende comparar las tarifas actuales de proveedores que actualmente prestan servicios iguales o similares, de consultoría y auditoría a procesos de compras, para lo cual se establecen tres empresas S.A.S, y cinco criterios de evaluación que serán calificados de acuerdo con el nivel de especialización y enfoque diferencial en el mercado.

Tabla 33

Análisis del mercado seguidores

| Criterio de Evaluación | Ivescom S.A.S. | Compras inteligentes S.A.S | Protiviti Colombia S.A.S | Fullstep Colombia S.A.S |
|-------------------------------------|--|---|---|--|
| Nivel de Especialización en Compras | Alta especialización . Enfoque exclusivo. | Media especialización . Enfoque más especializado hacia la negociación y tercerización de la compra | Media especialización . Enfoque en diferentes auditorías y consultorías | Alta especialización . Enfoque exclusivo. |
| Personalización del Servicio | Alta. Soluciones a la medida del cliente. | Media. Ya tienen metodologías estándar para cualquier tipo de cliente | Baja estandarización de consultorías para los diferentes temas del portafolio | Alta. Soluciones a la medida del cliente. |
| Uso de Tecnología Innovadora | Intermedio. Herramientas propias limitadas. | Bajo. No cuentan con Plataformas tecnológicas avanzadas. | Alto. Recursos tecnológicos robustos. | Bajo. No cuentan con Plataformas tecnológicas avanzadas. |
| Confidencialidad de la Información | Cumplimiento total de estándares normativos. | Cumplimiento estándar. | Cumplimiento total. | Cumplimiento total. |
| Enfoque en PYMES | Alto. Tarifas accesibles y atención personalizada. | Alto. Servicios con tarifas accesibles | Medio. Tarifas accesibles | Alto. Tarifas accesibles y atención personalizada. |

Nota: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 3 el análisis de mercado con empresas del mismo tamaño e iguales servicios que Ivescom S.A.S., muestra que en el grado de especialización en procesos y procedimientos de compras no es alto y adicionalmente en sus metodologías de trabajo hay estandarización de los servicios por lo cual no representan un alto riesgo para el factor de diferenciación que ofrece el proyecto.

En cuanto al enfoque en PYMES y el uso de herramientas tecnológicas, las empresas analizadas no cuentan con tecnología robusta ya que son empresas pequeñas y que no demandan muchos servicios de acuerdo con la experiencia reportada. Por lo anterior se puede concluir que existe un factor diferencial en la prestación de los servicios de auditoría y consultoría a los procesos de compras y un nivel de personalización del servicio que le daría a Ivescom S.A.S. un nivel de competitividad a nivel de la industria y en el segmento de empresas de consultoría S.A.S

Figura 6
Tarifa de empresas seguidoras.



Nota: La figura compara las tarifas por hora de consultoría ofrecidas por Ivescom S.A.S. con las de otras empresas del mismo tamaño: Compras Inteligentes S.A.S., Protiviti y Fullstep Colombia S.A.S. Se observa que Ivescom S.A.S. presenta una tarifa significativamente más baja, lo que representa una ventaja competitiva en términos de accesibilidad para el cliente. Elaboración propia.

A nivel de tarifas por hora de consultoría, se evidencia que el valor ofertado para los servicios de Ivescom S.A.S., es bastante competitivo respecto a competidores en el mercado del mismo tamaño, como se evidencia en la figura 6. En este sentido la simulación financiera cobra mayor importancia dentro del análisis para la viabilidad de la implementación de este proyecto enfocado a la consultoría, auditoría y elaboración de

manuales y procedimientos de compras, ya que, el esquema de costos e ingresos fue construido y proyectado bajo un valor de \$180.000 pesos por hora y con este valor que a nuestro juicio es bastante conservador, se estima una tasa interna de retorno del 123.4% tomando como referencia un 30%

En conclusión y de acuerdo con el análisis de mercado realizado a las empresas líderes y empresas seguidoras, se abren dos caminos para la proyección de ventas de Ivescom S.A.S. el primero enfocado al segmento de PYMES en donde se puede competir con dos diferenciales clave por tarifa y por servicio y en el segmento de las grandes empresas pasar de ser competidores de las *Big Four* a ser sus aliados estratégicos o sus proveedores para la consultoría especializada en procesos de compras.

Análisis de Mercado Potencial

El mercado potencial para esta propuesta de servicios es considerable, especialmente considerando la estructura empresarial colombiana. Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023), las PYMES constituyen aproximadamente el 90 % del tejido empresarial del país, generan el 80 % del empleo y aportan alrededor del 40 % al producto interno bruto (PIB) nacional. Este segmento representa una oportunidad estratégica, ya que tradicionalmente ha sido desatendido por las grandes firmas de auditoría.

El enfoque en diferentes sectores económicos, incluyendo manufactura, comercio, servicios y tecnología, permite una diversificación del riesgo y mayores oportunidades de crecimiento. Cada uno de estos sectores presenta desafíos únicos en sus procesos de compras, lo que justifica la necesidad de servicios especializados y personalizados.

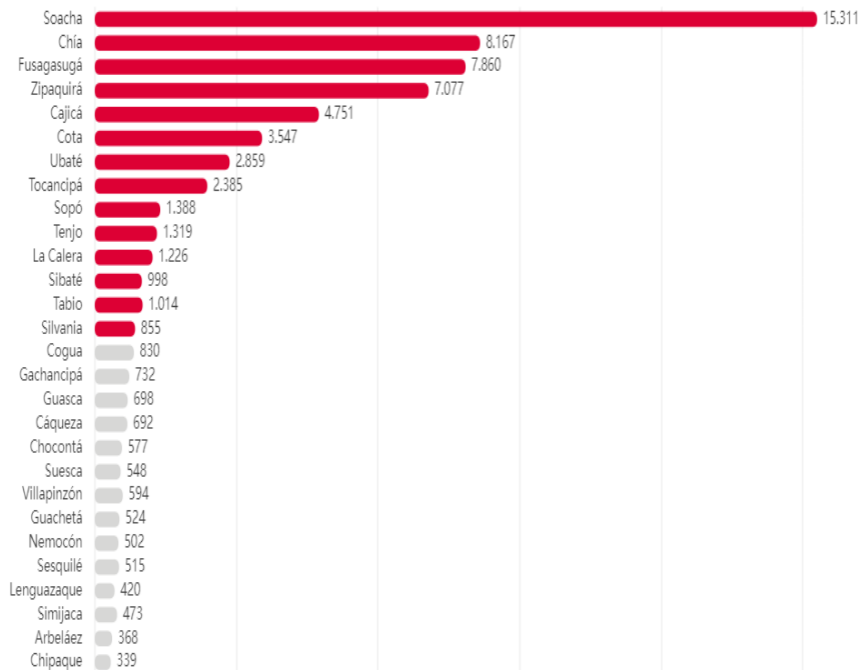
Determinación de la localidad

Ivescom S.A.S estará ubicada en Cundinamarca, más exactamente en la ciudad de Bogotá ya que representa un mercado potencial de gran tamaño. Según el MINCIT (2024), durante el año 2023 Bogotá tuvo la mayor cantidad de empresas activas de Colombia, con un poco más del 24% del total.

Para el periodo comprendido entre enero y diciembre de 2023, el total de empresas activas en Bogotá, correspondía 423.056 y 72.925 para los 59 municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio De Bogotá, (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.). Como se evidencia en la figura 7, los municipios con mayor cantidad de empresas están situados cerca de la capital.

Figura 7

Distribución de empresas activas entre enero y diciembre 2023 por municipios de Cundinamarca

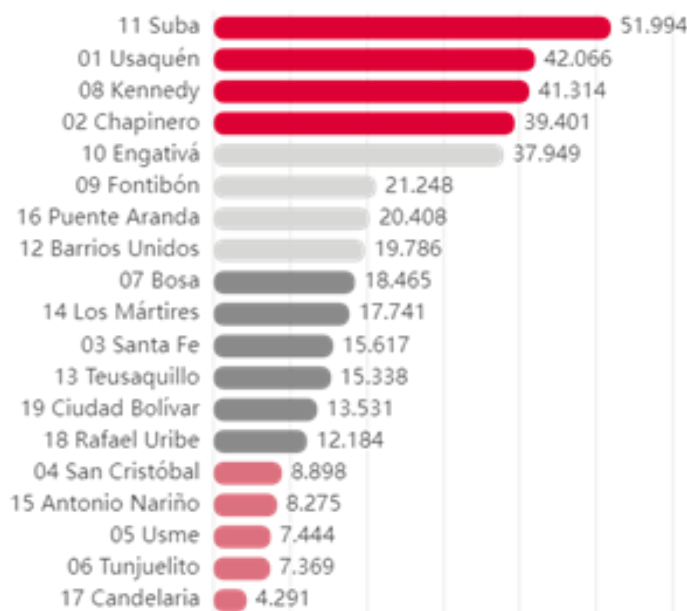


Nota: El gráfico presenta el número de empresas activas registradas en distintos municipios de Cundinamarca durante el año 2023. Se evidencia una alta concentración en Soacha, Chía y Fusagasugá, mientras que otros municipios como Chipaque, Arbeláez y Simijaca registran menores cifras. Tomado de Cámara de Comercio de Bogotá.

Del total de empresas activas, el 50.3% se encuentran ubicadas en 5 localidades del norte y occidente de Bogotá, como se evidencia en la figura 8. (Cámara de Comercio de Bogotá, s. f.) Por esta razón, Ivescom S.A.S., tendrá sus oficinas en la localidad de Usaquéen en el norte de la ciudad, esta ubicación estratégica le permitirá a la empresa tener una mayor visibilidad y estar más cerca de sus clientes potenciales.

Figura 8

Distribución de las empresas activas entre enero y diciembre de 2023 en Bogotá por localidad



Nota: La figura presenta la cantidad de empresas activas registradas en cada localidad de Bogotá durante el año 2023, permitiendo identificar las zonas con mayor y menor actividad empresarial. Tomada de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Análisis lienzo modelo de negocio sostenible

El modelo de negocio sostenible planteado por Ivescom S.A.S, evidencia una estructura metodológicamente coherente que integra los componentes fundamentales del *Business Model Canvas* con dimensiones específicas de sostenibilidad ambiental y social. La empresa se logrará posicionar estratégicamente como una firma especializada en

auditoría y consultoría para procesos de compras, dirigiéndose a un nicho de mercado con creciente demanda regulatoria en el contexto empresarial colombiano.

Por otro lado, requiere de aliados estratégicos como empresas de línea ética, empresas de estudios de seguridad, empresas certificadoras de normas de calidad y entidades financieras, esto con el fin de atender integralmente a los clientes de la compañía, ya que con estos aliados estratégicos se pueden establecer acuerdos, como investigaciones de denuncias asociadas a procesos de compras y en el caso de las entidades financieras préstamos para el funcionamiento y la operación de la empresa.

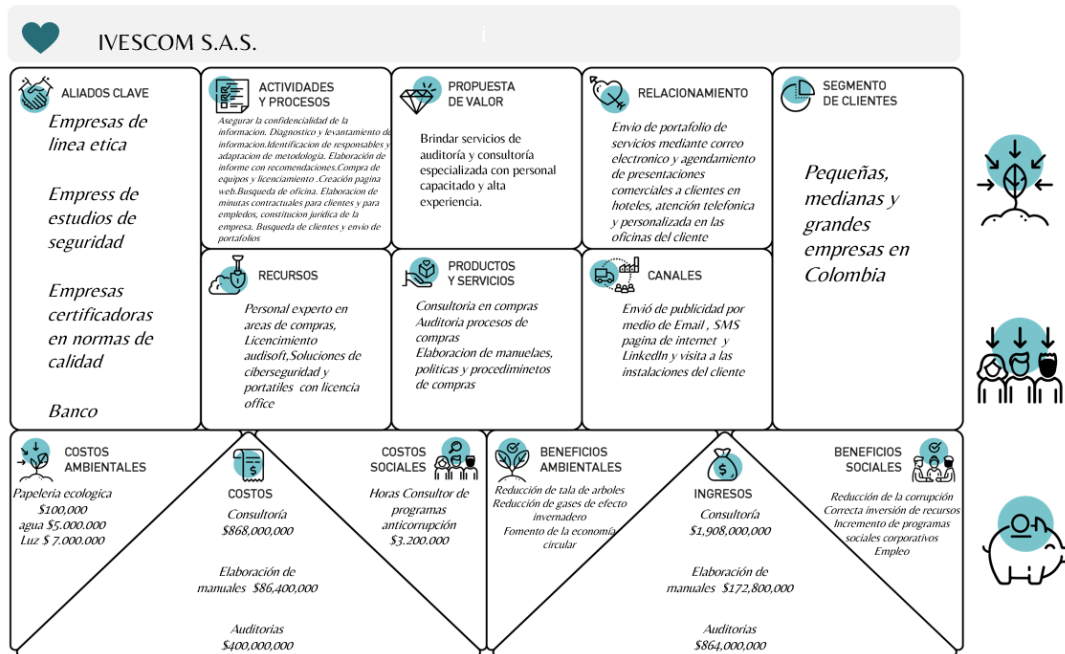
El enfoque de segmentación abarca las pequeñas y medianas empresas principalmente, presenta características ambiciosas con potencial de rentabilidad significativa, aunque plantea desafíos operativos en términos de adaptación diferencial de la propuesta de valor y estructura de precios. Las empresas de menor escala pueden demandar servicios estandarizados con precios accesibles, mientras que las firmas de mayor tamaño requieren soluciones personalizadas y complejas, la estrategia de relacionamiento multicanal, que integra herramientas digitales con interacción presencial, plantea suplir las necesidades actuales de las compañías.

En el caso de los costos ambientales se identificaron el servicio de la luz, agua y la papelería que se pueda llegar a utilizar estimando un valor bajo debido a la naturaleza de la empresa de consultoría y al compromiso con el medio ambiente es decir política de cero papel y en cuanto a los costos sociales enfocados a el valor por hora de un consultor que trabaja en la políticas que minimicen los riesgos asociados a los procesos de compras, impactando en la sociedad mediante reducción de las pérdidas de recursos públicos y

privados, el incremento en el empleo y finalmente el aumento de los programas de responsabilidad social de las empresas así la comunidad

La propuesta de valor analizada se enfoca en brindar servicios de auditoría, consultoría y elaboración de políticas y manuales para procesos de compras, con un énfasis particular en la personalización, transparencia y uso de herramientas tecnológicas innovadoras. Este análisis busca examinar el entorno competitivo y las oportunidades de mercado para una nueva propuesta en el sector, como se muestra en la figura 9.

Figura 9
Lienzo del modelo de negocio sostenible.



LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

Nota: El lienzo representa el modelo de negocio sostenible propuesto para Ivescom S.A.S., estructurado en nueve bloques: aliados clave, actividades y procesos, propuesta de valor, relación con el cliente, segmento de clientes, recursos, productos y servicios, canales y estructura de costos e ingresos. Además, incorpora componentes de sostenibilidad ambiental, social y económica con métricas específicas. Elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior es importante tener en cuenta las siguientes actividades que permitirán la operación de la empresa desde su apertura y durante la prestación del servicio:

- Constitución jurídica de la empresa: Establecer el marco legal fundamental para la operación y existencia de la empresa.
- Búsqueda de oficina: Asegurar un espacio físico adecuado que sirva como base para las actividades de la empresa.
- Compra de equipos y licenciamiento: Adquirir los recursos necesarios para el funcionamiento operativo y tecnológico de la empresa.
- Creación página web: Desarrollar una presencia digital para la empresa, facilitando la comunicación y el alcance de clientes.
- Elaboración de minutas contractuales para clientes y para empleados: Formalizar y establecer las relaciones y acuerdos legales con clientes y empleados.
- Búsqueda de clientes y envío de portafolios: iniciar el proceso de captación de clientes potenciales y la promoción de los servicios o productos de la empresa.
- Asegurar la confidencialidad de la información: proteger los datos sensibles de la empresa y sus clientes, garantizando la seguridad de la información.
- Diagnóstico y levantamiento de información: realizar un análisis inicial para comprender la situación actual y las necesidades de la empresa o proyecto.
- Identificación de responsables y adaptación de metodología: organizar y definir roles y procesos de trabajo para una ejecución eficiente.
- Elaboración de informe con recomendaciones: Proporcionar una guía basada en el análisis realizado, para la toma de decisiones y la mejora continua.

Una vez ejecutadas las actividades se pondrán a disposición de los clientes los diferentes canales de atención establecidos para ello, Email, SMS página Web y redes sociales sin perder de vista la visita presencial a las instalaciones del cliente.

Análisis de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor analizada presenta características distintivas que la diferencian de manera significativa frente a los competidores establecidos, la especialización en procesos de compras representa una oportunidad de mercado única, dado que ninguno de los principales competidores ofrece un servicio tan específico y personalizado en este campo, esta orientación especializada permite desarrollar metodologías y herramientas diseñadas exclusivamente para abordar los desafíos particulares que enfrentan las empresas en sus procesos de adquisición.

Por otro lado, la innovación tecnológica constituye un pilar esencial de esta propuesta, a diferencia de las grandes firmas, que generalmente emplean sistemas estandarizados, este modelo contempla el desarrollo de soluciones tecnológicas ajustadas a las necesidades concretas de cada cliente, este enfoque personalizado facilita una mayor eficiencia en la identificación y resolución de problemas específicos dentro de los procesos de compras.

Estrategias de Diferenciación y Modelo de Negocio

Las estrategias de diferenciación representan un pilar fundamental para el éxito sostenido de cualquier compañía, sin importar su tamaño, siempre que se enfoquen en la creación de una propuesta de valor única, a través de este enfoque, las empresas pueden consolidar su posición en el mercado y, al mismo tiempo, optimizar su productividad. Esta ventaja competitiva, basada en la distinción, permite a micro, pequeñas, medianas y grandes organizaciones destacar en un entorno cada vez más exigente y competitivo (Galdea, 2023).

En este sentido, Ivescom S.A.S. se distinguirá por su compromiso con la excelencia y la confiabilidad en la auditoría de procesos de compras. Para alcanzar este objetivo, la empresa desarrollará metodologías de auditoría personalizadas, alineadas con los más altos estándares de calidad, esta orientación hacia la calidad estará respaldada por un programa de capacitación continúa dirigido a su equipo, garantizando que el personal se mantenga actualizado respecto a las últimas tendencias y mejores prácticas del sector. Asimismo, Ivescom S.A.S. se mantendrá a la vanguardia mediante una inversión constante en tecnología de punta, lo cual permitirá ofrecer servicios de auditoría precisos, eficientes y ajustados a las necesidades específicas de cada cliente.

El modelo de negocio contempla un sistema de tarifas flexibles y paquetes personalizados, diseñados para adaptarse al tamaño y nivel de complejidad de cada empresa cliente, este enfoque facilita el acceso a servicios de auditoría especializada por parte de empresas con distintas capacidades financieras, lo que a su vez representa un elemento diferenciador frente a las estructuras de costos más rígidas que caracterizan a las grandes firmas.

El análisis realizado revela una oportunidad significativa en el mercado colombiano para los servicios de auditoría especializada en procesos de compras, la propuesta de valor presentada por Ivescom S.A.S. ofrece ventajas competitivas claramente definidas que la distinguen de los competidores establecidos, especialmente en aspectos como la especialización, la personalización y la accesibilidad para el segmento de pequeñas y medianas empresas.

La combinación de conocimiento técnico especializado, un enfoque personalizado y el uso de tecnología innovadora posiciona esta iniciativa como una alternativa viable y

atractiva frente a las grandes firmas de auditoría, el potencial de mercado resulta considerable, particularmente si se tiene en cuenta la amplia cantidad de PYMES que requieren servicios de auditoría especializados, pero que a su vez necesitan soluciones accesibles a nivel económico.

En el actual contexto de mercados globalizados, la interacción estratégica entre PYMES y grandes empresas representa una oportunidad clave para fortalecer los encadenamientos productivos y fomentar la competitividad del tejido empresarial, la creación de relaciones colaborativas, bajo esquemas de desarrollo de proveedores, contribuye a la transferencia de conocimiento, la adopción de estándares de calidad y la implementación de buenas prácticas, estos elementos, en conjunto, permiten consolidar redes de valor más resilientes y sostenibles.

En este escenario, el acompañamiento técnico especializado se convierte en un factor crítico para garantizar la alineación entre las capacidades de las PYMES y los requerimientos del mercado corporativo, por esta razón, resulta fundamental promover el uso de servicios de consultoría como los ofrecidos por Ivescom S.A.S., empresa que se destaca por su experiencia en auditoría y optimización de procesos de compras, esto permite a las organizaciones elevar su nivel de madurez operativa y cumplir con los estándares necesarios para insertarse exitosamente en cadenas de suministro más complejas.

Del mismo modo, el fomento de programas de desarrollo de proveedores, liderados o respaldados por grandes empresas, puede constituir una vía eficaz para integrar a las PYMES dentro de ecosistemas empresariales más amplios, promoviendo así su crecimiento sostenible y su acceso a nuevos mercados, para maximizar el impacto de estas

iniciativas, es indispensable contar con aliados técnicos que garanticen la transparencia, la eficiencia y la mejora continua en los procesos de adquisición.

Ivescom S.A.S. se proyecta como un aliado estratégico con capacidad para articular estos esfuerzos, generando valor agregado para las empresas clientes y contribuyendo al fortalecimiento institucional de las PYMES involucradas, de este modo, se avanza hacia una economía más inclusiva y competitiva, donde la profesionalización de los procesos de compra se consolida como un pilar clave del desarrollo empresarial.

Elementos Diferenciadores Ivescom S.A.S

La auditoría a los procesos de compras es esencial para asegurar la eficiencia, la transparencia y el control de los recursos en las empresas. Dado que esta área gestiona una parte sustancial del presupuesto y tiene un impacto directo en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, resulta fundamental que las compañías cuenten con servicios especializados que garanticen una evaluación integral de dichos procesos, en este contexto, Ivescom S.A.S. se posiciona como una alternativa innovadora en el mercado colombiano, al ofrecer servicios de auditoría y consultoría enfocados exclusivamente en los procesos de compras, su propuesta, basada en metodologías personalizadas y en el uso de tecnología avanzada, permite identificar oportunidades de mejora y mitigar riesgos en organizaciones de distintos tamaños.

Especialización en Procesos de Compras

Ivescom S.A.S. busca distinguirse por su dedicación exclusiva al área de compras, a diferencia de otras firmas que ofrecen servicios generales de auditoría, esta especialización le permitirá desarrollar un conocimiento técnico y profundo sobre los

aspectos clave que deben evaluarse en los procesos de adquisición, entre ellos se destacan las políticas y procedimientos formalizados que rigen las compras, alineados con la norma ISO 20400 precisado en el capítulo de definición del problema, los mecanismos de control interno orientados a prevenir fraudes y adquisiciones innecesarias, así como los criterios utilizados para la evaluación de proveedores, la empresa estructura su enfoque en tres dimensiones fundamentales: *Spend Analysis*, orientado a auditar el gasto e identificar irregularidades y áreas de mejor, *compliance*, enfocado en verificar el cumplimiento de los términos contractuales con los proveedores, y Eficiencia, centrado en la optimización de recursos y tiempos dentro del proceso de compras.

Gracias a esta especialización, Ivescom S.A.S. está en capacidad de identificar esquemas fraudulentos comunes en procesos adquisitivos, como la manipulación de estados financieros, la apropiación indebida, el falseamiento del riesgo de proveedores o incluso la creación artificial de necesidades de compra, estos riesgos, siempre latentes dentro de las organizaciones, pueden ser difíciles de detectar en auditorías generales, al concentrarse exclusivamente en esta área, los auditores de Ivescom S.A.S. desarrollan una sensibilidad analítica particular que les permite identificar anomalías y patrones irregulares que suelen pasar desapercibidos para firmas no especializadas, ofreciendo así un valor diferencial a sus clientes en términos de profundidad analítica y precisión diagnóstica.

Enfoque específico en auditoría de procesos de compras

Ivescom S.A.S. planea contar con auditores certificados en las normas ISO 20400 (Compras sostenibles) e ISO 37001 (Sistemas de gestión antisoborno), lo que garantiza un conocimiento profundo y actualizado de las mejores prácticas internacionales en la gestión de compras. Según Lizarzaburu et al., (2019), la implementación de sistemas de gestión

antisoborno, como la norma ISO 37001, en los procesos de compras permite reducir significativamente los riesgos de fraude, al tiempo que mejora la transparencia y la imagen organizacional.

Metodología personalizada según tamaño y necesidad de la empresa

La implementación de un enfoque escalonado teniendo en cuenta las necesidades empresariales al momento del servicio permite adaptarse a diferentes realidades de las compañías.

- Para pequeñas empresas: Una evaluación diagnóstica de 360° que permita identificar brechas en los procesos actuales con planes de acción concretos y medibles.
- Para medianas empresas: Implementación de la estrategia de evaluación por fases que permite implementar mejoras progresivas sin interrumpir la operación.

Por otro lado el valor agregado verificable en la literatura científica valida el impacto económico positivo de la optimización de procesos de compras, tal como se evidencia en el metaanálisis realizado por Terpend y Krause (2015) donde demuestra que las empresas con procesos de compras auditados y optimizados pueden reducir hasta un 16.8% sus costos de adquisición en el primer año de implementación, comprobando incrementos en los beneficios de las empresas que contraten los servicios de Ivescom S.A.S.

Innovación Tecnológica

La revolución tecnológica ha transformado radicalmente el campo de las auditorías, e Ivescom S.A.S planea estar a la vanguardia de esta transformación digital

mediante la incorporación de herramientas digitales avanzadas que le permitirán potenciar y fortalecer sus servicios.

Uso de herramientas tecnológicas avanzadas:

La empresa pretende utilizar un software especializado como Apache Hadoop o Apache Spark para análisis de datos masivos (Big Data), que permitirá procesar y analizar volúmenes significativos de información transaccional en tiempo reducido, identificando patrones, tendencias y anomalías que serían difícilmente detectables mediante métodos tradicionales. Esta capacidad analítica avanzada permitirá examinar el total de las transacciones de compra, superando las limitaciones inherentes a los métodos de muestreo convencionales.

Implementación de software de análisis de datos como *Power BI* para visualización avanzada de métricas de compras, puesto que investigaciones como la de Appelbaum et al., (2017) demuestran que la visualización y análisis avanzada de datos en auditoría aumenta la precisión del análisis en un 34% comparado con métodos tradicionales.

Utilización de algoritmos de detección de anomalías para identificar patrones sospechosos en transacciones, una técnica cuya efectividad ha sido validada por Schuchter y Levi (2016) en su investigación sobre detección de fraude en procesos de adquisición.

Un estudio longitudinal realizado por Kim et al., (2020) demuestra que la implementación de tecnologías avanzadas en auditoría de procesos de compras reduce los tiempos de ejecución en un 43.5% y aumenta la tasa de detección de irregularidades en un 67.2%.

Integración de metodologías innovadoras de auditoría

Aplicación de técnicas de auditoría asistida por computadora (CAAT) que permiten analizar el 100% de las transacciones en lugar de muestras aleatorias, según Mahzan y Lymer (2014), esta aproximación aumenta la efectividad de la auditoría en un 52%.

Metodología de "auditoría continua" que establece controles permanentes y no solo evaluaciones periódicas. Chan y Vasarhelyi (2018) han documentado cómo la auditoría continua reduce significativamente los tiempos de detección de irregularidades de semanas a horas.

Modelo predictivo que identifica riesgos potenciales antes de que se materialicen, basado en análisis de patrones históricos. Esta aproximación está respaldada por investigaciones de Jans et al., (2014) sobre la efectividad de modelos predictivos en auditoría.

Confidencialidad y Seguridad

En un entorno donde la información de procesos de compras incluye data sensible referente a estrategias de negociación, estructuras de costos y relaciones con proveedores estratégicos, Ivescom S.A.S pretende establecer protocolos rigurosos de seguridad informática que logren garantizar la confidencialidad de la información auditada. La empresa contará con procedimientos basados en los principios de las auditorías de seguridad informática, evaluando sistemáticamente sus controles internos que permitan proteger la integridad de los datos trabajados.

Estos controles incluyen políticas estrictas de acceso a la información, cifrado de datos sensibles, y sistemas de trazabilidad que registran cualquier interacción con la información del cliente. Una investigación liderada por *Ponemon Institute* y referenciada

por Romanosky (2016) indica que el costo promedio estimado de una brecha de seguridad en información corporativa en Latinoamérica asciende a USD 1.68 millones por incidente, con un impacto altamente significativo en procesos de compras y adquisiciones, por lo cual este aspecto será de vital importancia para la operatividad de Ivescom S.A.S.

- Certificación ISO/IEC 27001 en Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información. La investigación de Martín, (2021) demuestra que las organizaciones que cuentan con esta certificación experimentan un 62% menos de violaciones de datos que aquellas sin sistemas formales de gestión de seguridad.
- Protocolos de encriptación de extremo a extremo para toda la información intercambiada durante el proceso de auditoría, tal como Cherdantseva y Hilton (2013) han documentado la manera cómo estos protocolos reducen significativamente los riesgos de filtración de información.
- Acuerdos de confidencialidad robustos con cláusulas específicas para el sector y tipo de información manejada.
- Servidores dedicados con seguridad reforzada ubicados en Colombia, cumpliendo con la Ley 1581 de 2012 de Protección de Datos Personales.
- Asignación de un consultor senior en procesos de compras dedicado durante todo el servicio contratado. Según investigaciones de Power y Gendron (2015), el acompañamiento continuo de un especialista aumenta la implementación efectiva de recomendaciones de auditoría en un 78%.
- Programa de capacitación *in-house* para el personal del cliente sobre mejores prácticas en gestión de compras. Estudios de Vona L. (2016) indican que la

capacitación del personal interno en identificación de riesgos reduce las vulnerabilidades en procesos de compras en un 42%.

- Seguimiento trimestral post-implementación durante el primer año sin costo adicional.
- Mesa de ayuda especializada con tiempo de respuesta garantizado de máximo 24 horas.

Estrategia de diferenciación por Precio

Ivescom S.A.S. ha adoptado una estrategia de diferenciación basada en precios altamente competitivos, dirigida a satisfacer las necesidades de PYMES, de acuerdo con el análisis del entorno competitivo desarrollado, en el cual se realiza la comparación con firmas similares y con líderes consolidados del sector, se determinó que la tarifa propuesta por la compañía, la cual equivale a \$180.000 por hora de servicio, representa una oferta significativamente atractiva dentro del mercado.

La tarifa definida representa un factor determinante para que Ivescom S.A.S. logre una inserción competitiva en el mercado, a la vez que se perfila como un mecanismo fundamental para estimular la demanda inicial de sus servicios y respaldar las proyecciones financieras de la empresa. La accesibilidad de este precio, en contraste con el panorama general de la consultoría, busca maximizar la captación de clientes y la consolidación de su posición en el sector empresarial.

Análisis de los elementos diferenciadores

Estos elementos diferenciadores posicionan a Ivescom S.A.S como un posible socio estratégico para las empresas colombianas que buscan optimizar sus procesos de compras, garantizando transparencia, eficiencia y cumplimiento normativo adaptado a su

realidad específica, por lo cual se configura como una propuesta de valor única en el mercado colombiano de servicios de auditoría y consultoría para procesos de compras.

La combinación de especialización, innovación tecnológica y altos estándares de confidencialidad responde a las necesidades crecientes de las organizaciones por optimizar sus procesos de adquisición, lo que puede favorecer la transparencia y la eficiencia en un área crítica para la rentabilidad y sostenibilidad empresarial. Este enfoque integral permite a empresas de diversos tamaños implementar buenas prácticas fundamentadas en el control, la ética y la transparencia, adaptadas a sus contextos específicos y orientadas a resultados medibles.

El posicionamiento de Ivescom S.A.S. como referente en auditoría especializada de procesos de compras representa una evolución natural en un mercado que demanda cada vez mayor especialización y aprovechamiento de tecnologías avanzadas. Su metodología diferenciada ofrece la identificación de riesgos, oportunidades de mejora, y acompañamiento que facilita la transformación efectiva de los procesos auditados, consolidando así su propuesta como un aliado estratégico para el desarrollo y maduración de los procesos de compras en las organizaciones colombianas.

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Objetivo y estrategia de mercadeo

La estrategia de mercadeo cumple un papel fundamental en la proyección y sostenibilidad de las organizaciones. En este sentido, con el objetivo de fortalecer la presencia de Ivescom S.A.S. en el mercado y atraer nuevos clientes, se ha diseñado una estrategia centrada en el posicionamiento de la marca, la creación de valor para sus clientes y el crecimiento sostenible de su portafolio de servicios.

El objetivo principal es posicionar a Ivescom S.A.S como una empresa líder en Colombia en servicios de consultoría y auditoría de procesos de compra, destacando su compromiso con la ética, la transparencia y la adaptación personalizada, aumentando la captación de clientes y mejorando la visibilidad de la marca en el sector empresarial. Con el fin de lograr lo anterior, se deberán cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Fortalecer el posicionamiento de marca como sinónimo de transparencia control y buenas prácticas.
- Incrementar la captación de nuevos clientes en PYMES mediante una oferta de valor diferenciada.
- Mejorar la visibilidad digital de Ivescom S.A.S., mediante contenido.
- Fidelizar los clientes a través de un enfoque de acompañamiento continuo y servicios personalizados de valor agregado.
- Desarrollar alianzas con organizaciones estratégicas del sector empresarial y gremial para ampliar el alcance.

Estrategia de producto y servicio

Los servicios ofrecidos por Ivescom S.A.S serán diseñados y promocionados bajo un enfoque consultivo, técnico y personalizado. Esto incluye auditorías integrales a los procesos de compra, evaluaciones de cumplimiento normativo, diagnóstico de proveedores y asesoría en la implementación de buenas prácticas de adquisición, a su vez, se ofrecerán servicios complementarios como capacitaciones en ética en las compras, seguimiento de planes de mejora y certificaciones internas.

Estrategia de Precio

La estrategia de precio de Ivescom S.A.S. se fundamenta en un modelo flexible y transparente, diseñado para adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente. La empresa establece una tarifa estándar por hora de servicio profesional, la cual se mantiene constante en todos los proyectos, sin embargo, el valor total de cada servicio se determina según el número de horas requeridas para su ejecución, estimadas a partir de un diagnóstico inicial que considera la complejidad, el alcance y la profundidad del análisis solicitado, este enfoque permite ofrecer propuestas económicas personalizadas, ajustadas a la realidad operativa y presupuestal de cada organización, mientras se garantiza un control riguroso sobre la calidad del servicio y la eficiencia en la asignación de recursos, de este modo, la estructura tarifaria contribuye a garantizar la equidad en la contratación, ya que cada cliente paga únicamente por el tiempo efectivamente dedicado a su caso, lo que refuerza los principios de transparencia y adaptabilidad que orientan la misión de la empresa.

Por otro lado, la estructura de precios de Ivescom S.A.S. se basa en un enfoque de valor percibido y diferenciación del servicio, considerando la especialización, el impacto

estratégico de los servicios ofrecidos y la calidad técnica del equipo consultor, los precios fueron definidos a partir de diversos criterios, los cuales se detallan en el apartado correspondiente a los aspectos financieros.

Estrategia de plaza (distribución)

La prestación de los servicios de Ivescom S.A.S. se realizará de manera presencial en ciudades principales del país y de forma remota a través de plataformas digitales, permitiendo una cobertura nacional eficiente, adicionalmente, se promoverán alianzas con cámaras de comercio, gremios empresariales, firmas de auditoría y otras organizaciones complementarias, con el objetivo de ampliar el alcance de mercado y acceder a nuevos nichos, esta estrategia multicanal permitirá que Ivescom S.A.S. esté presente tanto en espacios tradicionales como en entornos digitales, facilitando la conexión con clientes actuales y potenciales de todo el país.

Estrategias de comunicación y promoción

La estrategia de promoción estará centrada en generar confianza y posicionar a Ivescom S.A.S. como un referente en consultoría y auditoría de compras responsables, para ello, se desarrollarán campañas educativas en medios digitales, especialmente en *LinkedIn*, *Google Ads* y correo electrónico, dirigidas a tomadores de decisiones empresariales. Se producirá contenido de alto valor, como artículos técnicos, casos de éxito, videos explicativos y *webinars*, que muestren la experiencia de la empresa y su compromiso con la ética y el control, de igual manera, se buscará presencia activa en ferias, foros y eventos del sector, como espacios clave para el relacionamiento estratégico y la visibilidad institucional.

Con el fin de lograr el éxito en la implementación de la estrategia de comunicación, se establecerán indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan hacer seguimiento y ajustes continuos; en medios digitales, se monitorearán métricas como el alcance de las campañas, la tasa de clics (CTR), el costo por lead (CPL) y la tasa de conversión en formularios o contactos calificados. En cuanto al contenido generado, se analizarán datos como el número de visualizaciones, el tiempo promedio de permanencia, las descargas en el caso de materiales técnicos y las interacciones, estas entendidas como comentarios, número de veces compartidas y *likes*.

Por otra parte, la participación en eventos se medirá por la cantidad de contactos estratégicos obtenidos, las reuniones de seguimiento generadas y las oportunidades comerciales, estos indicadores permitirán valorar el retorno de la inversión en comunicación y tomar decisiones basadas en datos para optimizar las acciones futuras.

Modelo de Ingresos

El modelo de ingresos de Ivescom S.A.S. combina un enfoque B2B (*Business to Business*) con un sistema de ingresos por proyecto (*project-based revenue*), que se proyecta por medio del impulso por el incremento progresivo en el número de contratos cerrados, la fidelización de los clientes actuales y la expansión del portafolio de servicios. A su vez, se espera un crecimiento sostenido en el margen operativo, como resultado del control eficiente de costos y de las economías de escala que se generarán a medida que el negocio alcance mayor madurez.

Estrategia de crecimiento:

- Ampliar la base de clientes a través de alianzas con gremios y cámaras de comercio.

- Desarrollar paquetes de servicios modulares para PYMES.
- Escalar el modelo de servicio mediante herramientas tecnológicas propias (automatización de informes, auditoría digital, etc.).
- El modelo privilegia la rentabilidad sobre el volumen en las etapas iniciales, asegurando una estructura financiera sólida que permita la reinversión en capacidades operativas, capital humano y posicionamiento de marca.
- El presupuesto asignado para el proyecto de mercadeo y publicidad de la compañía es de \$12.000.000 de pesos anuales, con incrementos programados para los años siguientes. En 2026 se mantendrá en \$12.000.000, mientras que en 2027 aumentará a \$12.500.000. Para el año 2028, el presupuesto se incrementará a \$13.000.000, y en 2029 alcanzará los \$13.500.000. Estos ajustes reflejan una proyección de crecimiento progresivo en la inversión destinada al proyecto.

Aspectos Técnicos

La planeación estratégica en empresas de servicios profesionales es clave para asegurar su sostenibilidad y mantenerse competitivas en un entorno cada vez más exigente, en este trabajo se analiza, de manera integral, cómo están diseñados los procesos productivos y de prestación de servicios en Ivescom S.A.S., incluyendo también la elaboración de manuales, políticas y procedimientos adaptados a las necesidades particulares de cada cliente.

El propósito del documento es identificar y describir con claridad las capacidades organizacionales necesarias para responder a las exigencias del mercado, desde los recursos tecnológicos y humanos, hasta la infraestructura y el presupuesto requerido para su ejecución. Además, se propone un modelo de gestión integral que articula los objetivos del negocio con las características técnicas de cada servicio, con el fin de mejorar los procesos y asegurar un desempeño coherente con los estándares internacionales de calidad.

Definición de las fichas técnicas de los servicios

La tabla 4, presenta la ficha técnica del servicio de consultoría en procesos de compras, el cual está orientado al análisis integral de la función de compras en las organizaciones, el servicio contempla un diagnóstico detallado que incluye la evaluación de la estructura organizacional, manuales, políticas y procedimientos asociados, así como la formulación de recomendaciones estratégicas y la elaboración de un informe final dirigido a la alta dirección.

Tabla 44
Ficha técnica de servicio de consultoría

| Servicio | Consultoría procesos de compras |
|---|---|
| Objetivo | Servicio de consultoría para el diagnóstico a los procesos de compras, incluye la revisión de la estructura, manuales, políticas y procedimientos, así como las recomendaciones y el informe final dirigido a la alta gerencia. |
| Especificaciones técnicas generales relevantes del servicio | La consultoría básica incluye: Diagnóstico Recomendaciones |
| Mercado objetivo | Pequeñas y medianas empresas |

Nota: el valor total del servicio puede variar de acuerdo con el tamaño de la empresa y al diagnóstico realizado tomando como referencia el valor por hora del servicio

Nota: Elaboración propia

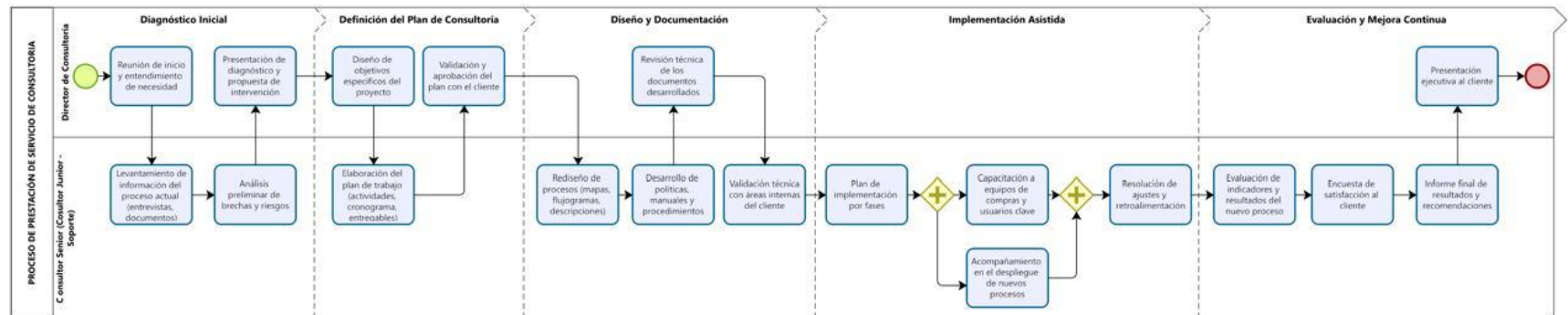
El servicio de consultoría a procesos de compras está enfocado en realizar un diagnóstico detallado de la situación actual, basado en la revisión de la estructura del área, así como, los documentos asociados a políticas, procedimientos, herramientas tecnológicas y controles, esto con el fin de identificar cuáles son las oportunidades de mejora del proceso. El resultado de esta actividad será plasmado en un informe que contiene los hallazgos y las recomendaciones para el proceso de compras y dirigido a la alta Gerencia. El número de horas de servicio, podrán variar de acuerdo con el tamaño de la empresa intervenida, se facturará de acuerdo con el tiempo real ejecutado y estará basado en el esquema de costos establecidos en el simulador financiero.

La consultoría empresarial es un proceso metodológico que se estructura en cinco etapas interconectadas, diseñadas para facilitar la transformación efectiva de los procesos organizacionales, en especial dentro del área de compras, todo comienza con un diagnóstico profundo que permite identificar brechas y oportunidades, tomando en cuenta aspectos técnicos, culturales y estructurales, a partir de este análisis, se construye un plan de acción claro y realista, con objetivos definidos y mecanismos de comunicación eficaces que guían cada etapa del proceso de acuerdo con Kubr, M. (2002).

El siguiente paso consiste en diseñar y documentar los procesos, asegurando que estén alineados con principios de ética, eficiencia y control interno, esta fase da paso a una implementación acompañada, donde el soporte técnico va de la mano con un acompañamiento humano que ayuda a reducir la resistencia al cambio. Posterior a lo anterior, se lleva a cabo una evaluación sistemática que permite medir los resultados alcanzados y sentar las bases para una mejora continua.

Tal como lo destacan autores como Kotter, J., & Cohen, D. (2012), este enfoque no solo está orientado a resolver problemas específicos, también fortalece la cultura organizacional, mejora la gobernanza corporativa y contribuye a construir sistemas sostenibles, capaces de transformar las mejores prácticas en valor real y duradero para el cliente. En la figura 10 se puede evidenciar el proceso de la prestación del servicio de consultoría.

Figura 10
Proceso de prestación servicio de consultoría



Nota: La figura describe las fases del proceso de prestación del servicio de consultoría, desde el diagnóstico inicial hasta la evaluación y mejora continua.

Elaboración propia con apoyo de Bizagi Modeler.

Proceso de Consultoría

Diagnóstico Inicial

La fase diagnóstica cumple un papel esencial, ya que permite comprender el contexto actual del cliente, detectar brechas en los procesos de compras y priorizar aquellas áreas donde se requiere intervención inmediata, esta etapa no solo es clave para adaptar la solución a las necesidades reales de la organización, sino también para establecer una relación de confianza entre consultor y cliente, como lo señala Block P. (2024), un diagnóstico eficaz debe combinar el análisis técnico con una relación colaborativa, en la que el cliente participe activamente del proceso. También es importante resaltar que, esta fase contempla variables culturales, tecnológicas y estructurales que inciden directamente en la forma en que se gestiona la función de compras.

Plan de Consultoría

A partir del diagnóstico, se diseña un plan de acción detallado que define los objetivos, etapas, responsables y entregables del proyecto, este plan resulta fundamental para asegurar una intervención estructurada, trazable y alineada con las expectativas del cliente, diversos estudios, como el de Werr y Perner (2007), coinciden en que una planificación clara y bien definida incrementa significativamente las probabilidades de éxito en proyectos de consultoría.

Además, este proceso implica establecer mecanismos de comunicación y control que permitan una ejecución ágil, capaz de adaptarse a los cambios del entorno empresarial. Todo ello en coherencia con la promesa de una metodología personalizada, que constituye el enfoque distintivo de Ivescom S.A.S.

Diseño y Documentación

Esta fase contempla el rediseño de los procesos, así como la elaboración de manuales, políticas y estructuras organizacionales específicas para el área de compras, el verdadero valor de esta etapa radica en convertir las mejores prácticas en sistemas que sean replicables, sostenibles y adaptables a largo plazo, para lograrlo, el diseño debe incorporar principios de ética, eficiencia y control interno, contribuyendo así al fortalecimiento de la gobernanza corporativa de acuerdo con Fredson G., et al (2024).

Cuando se estructura adecuadamente, el proceso de compras no solo mejora el nivel de cumplimiento normativo, sino que también reduce significativamente el riesgo de incurrir en prácticas corruptas o ineficientes (Monczka et al., 2021)

Implementación Asistida

Durante la fase de implementación, se acompaña al cliente en la puesta en marcha real de los cambios propuestos, para que la consultoría sea verdaderamente efectiva, es necesario capacitar a los actores clave, ajustar los procesos según lo planificado y evaluar cómo es recibida la transformación dentro de la organización, como señala Kotter (2012), el éxito de cualquier cambio organizacional depende, en gran medida, del liderazgo y del respaldo constante durante esta etapa.

El valor diferenciador en este punto radica en ofrecer un acompañamiento tanto técnico como emocional, lo que permite mitigar la resistencia natural al cambio y asegurar que las nuevas prácticas sean adoptadas de forma sostenible y coherente con los objetivos definidos.

Evaluación y Mejora

Esta fase final comprende la medición de resultados a través de indicadores de desempeño, la evaluación del cumplimiento de los objetivos establecidos y la elaboración de un informe de cierre que es presentado y explicado a la empresa consultada, la consultoría debe generar valor tangible en el corto plazo, pero también sentar las bases para una mejora continua en el sistema de compras, la retroalimentación sistemática permite ajustar futuras intervenciones y contribuir al fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la eficiencia y la transparencia.

En cuanto al servicio de auditoría en procesos de compras, este se enfoca en validar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para la gestión del área, mediante un enfoque especializado y con personal calificado para esta labor, su propósito es entregar un informe detallado con los hallazgos identificados durante la revisión y análisis de los procesos, tomando como referencia un periodo de tiempo determinado y esta revisión incluye, las herramientas tecnológicas utilizadas en la gestión de compras, el número de horas requeridas para prestar el servicio puede variar según el tamaño de la empresa y se calculará con base en el esquema de costos definido en el simulador financiero.

La tabla 5 presenta la ficha técnica del servicio de auditoría a procesos de compras, el cual está diseñado para evaluar el cumplimiento de políticas, procesos y procedimientos dentro de un periodo determinado. Este servicio incluye una revisión integral de principio a fin, con énfasis en los lineamientos establecidos por Ivescom S.A.S. La auditoría contempla dos componentes principales, el diagnóstico y formulación de recomendaciones.

Tabla 5 5
Ficha técnica servicio de auditoría.

| Servicio | Auditoría procesos de compras |
|---|--|
| Objetivo | Revisión de procesos de compras realizados en un periodo de tiempo determinado incluye validación del proceso de punta a punta en cuanto al cumplimiento de políticas, procesos y procedimientos de compras y validaciones especiales de Ivescom S.A.S |
| Especificaciones técnicas generales relevantes del servicio | La auditoría básica incluye: Diagnostico Recomendaciones |
| Mercado objetivo | Pequeñas y medianas empresas |
| Nota: el valor total del servicio puede variar de acuerdo con el tamaño de la empresa y al diagnóstico realizado tomando como referencia el valor por hora del servicio | |

Nota: Elaboración propia

El servicio de auditoría a procesos de compras está enfocado en realizar una validación del cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para la gestión del área, con un enfoque especializado en auditoría de compras y con personal calificado para realizar esta labor. La finalidad de este servicio es entregar un informe con los hallazgos encontrados en la revisión y análisis de todos los procesos tomando como muestra un periodo de tiempo determinado, esta revisión incluye las herramientas tecnológicas utilizadas para el proceso. El número de horas necesarias para el servicio

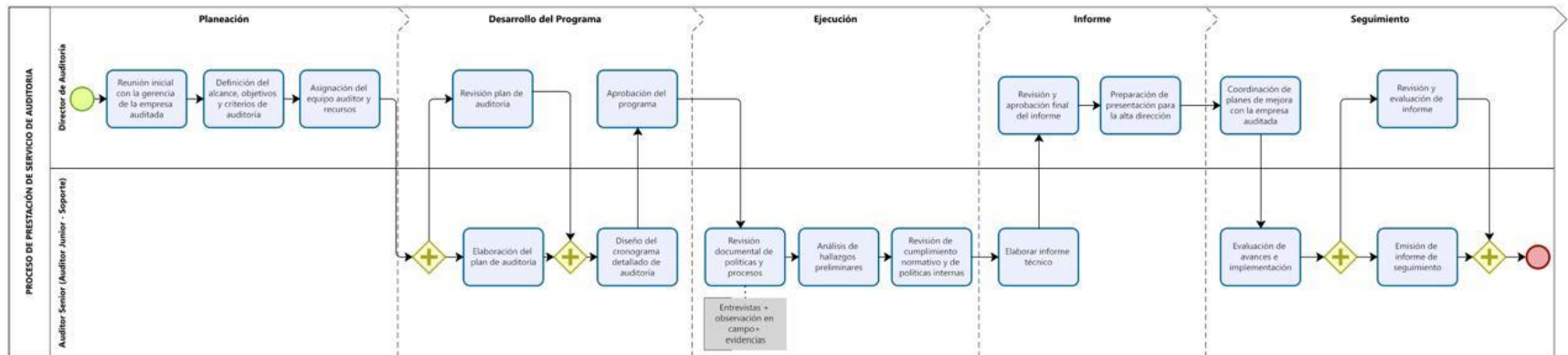
podrán variar de acuerdo con el tamaño de la empresa y de acuerdo con el esquema de costos establecidos en el simulador financiero.

En la figura 11 se presenta el proceso de prestación del servicio de auditoría, el cual sigue un enfoque metodológico estructurado en cinco fases fundamentales que aseguran una evaluación exhaustiva y sistemática de los procesos organizacionales.

Este ciclo inicia con una planeación estratégica, en la que se definen el alcance y los objetivos del servicio, continúa con la elaboración de un programa detallado que actúa como hoja de ruta para las actividades a ejecutar, a partir de ahí, se lleva a cabo una ejecución rigurosa, aplicando técnicas apropiadas para recopilar evidencia suficiente y confiable, posteriormente, se elabora un informe preciso que comunica de manera clara los hallazgos y propone recomendaciones accionables. De manera final, se implementa una fase de seguimiento destinada a verificar la aplicación efectiva de las mejoras sugeridas.

Este proceso integral, respaldado por diversos autores especializados en la materia, no solo permite identificar desviaciones y oportunidades de mejora, sino que también aporta valor estratégico al fortalecer la cultura de control interno, fomentar la transparencia organizacional y promover la mejora continua, en conjunto, estos elementos convierten a la auditoría en un pilar muy importante para la toma de decisiones informadas y el fortalecimiento de la gobernanza corporativa.

Figura 11
Proceso de prestación de servicio de auditoría



Nota: Elaboración propia

Proceso de Auditoría

Planeación de la Auditoría

La fase de planeación es crítica para definir un enfoque metodológico que permita al equipo auditor realizar una evaluación objetiva del proceso de compras, esta etapa comprende el estudio y entendimiento del entorno organizacional, la identificación de riesgos, la delimitación del alcance y los objetivos específicos de la auditoría, según Arens et al., (2012), una planeación adecuada mejora la eficiencia de la auditoría al alinear los recursos con los riesgos clave del proceso auditado.

Por otro lado, esta fase también contribuye a fortalecer la transparencia y la confianza del cliente, en coherencia con la propuesta de valor, ya que establece desde el inicio expectativas claras, la incorporación de personal con experiencia permite una interpretación más precisa de los factores de control interno, lo que facilita una intervención más ajustada a la realidad empresarial (Boynnton & Johnson, 2005).

Desarrollo del Programa de Auditoría

En la fase donde se desarrolla el programa de auditoría representa la hoja de ruta detallada para la ejecución del trabajo, en esta etapa se organizan los recursos, actividades y técnicas a aplicar, teniendo en cuenta tanto el modelo de compras como las particularidades de cada cliente, esta sistematización resulta clave para asegurar la trazabilidad del proceso, mantener un alto estándar técnico y garantizar el cumplimiento ético (Sawyer et al., 2003).

Asimismo, la personalización del programa según el tamaño y el sector de la empresa aporta un valor añadido importante, especialmente en auditorías a PYMES, donde

los procesos suelen ser más flexibles, como indican Gramling et al., (2010), contar con un programa bien estructurado permite gestionar de forma adecuada las evidencias y realizar una evaluación más precisa sobre la efectividad del sistema de compras.

Ejecución de la Auditoría

Esta fase implica la aplicación de pruebas de auditoría, entrevistas, revisión documental y observación directa de las actividades del proceso de compras. Se trata del núcleo del trabajo de campo, el cual exige experiencia técnica para interpretar correctamente la evidencia y formular hallazgos bien sustentados, tal como lo plantea Dennis, I. (2015), una auditoría efectiva se fundamenta en el juicio profesional respaldado por evidencia suficiente y competente.

Por otra parte, la participación del equipo auditor y su capacidad para identificar desviaciones o áreas de mejora dentro del proceso de compras aseguran una evaluación transparente y enfocada en resultados, cumpliendo así con la promesa de una metodología ética y eficaz, en este punto, la combinación entre el uso de tecnología y la experticia del equipo profesional adquiere especial importancia para alcanzar auditorías modernas y confiables (Hayes R. y Dassen R., 2005).

Informe de Auditoría

La fase de desarrollo del informe constituye el principal entregable de la auditoría, su claridad, precisión y aplicabilidad dentro de la empresa auditada son fundamentales para que la alta dirección pueda implementar acciones correctivas tanto inmediatas como estratégicamente planificadas, como señalan Yahya, N. et al., (2022), el informe debe comunicar los hallazgos de manera imparcial, respaldarse con evidencia sólida y proponer recomendaciones realistas, alineadas con los objetivos del cliente.

En el caso de los procesos de compras, un informe bien elaborado no solo identifica fallas, sino que también aporta valor estratégico al fortalecer la gobernanza corporativa y optimizar el uso de los recursos, este enfoque fomenta prácticas empresariales responsables y consolida una cultura organizacional basada en el control interno y la mejora continua (Moeller R., 2011).

Seguimiento

La fase de seguimiento permite evaluar si las recomendaciones han sido implementadas correctamente y si los riesgos previamente identificados han sido mitigados o eliminados, este cierre de ciclo garantiza que la auditoría aporte verdaderamente a la mejora continua de la empresa auditada, lo cual refuerza tanto la confianza del cliente como el valor estratégico de la intervención (Reding, K., 2009).

De igual forma, el seguimiento impulsa una cultura organizacional centrada en el aprendizaje constante y la transparencia, es importante comprender que las auditorías no deben concebirse como intervenciones aisladas, sino como componentes de un sistema integral de aseguramiento y control (IIA, 2017).

Por otro lado, el servicio de elaboración de manuales, políticas y procedimientos de compras se plantea como una opción complementaria al proceso de consultoría y auditoría, esta oferta consiste en brindar a los clientes soluciones puntuales para mitigar los riesgos o hallazgos identificados, mediante la actualización y reestructuración de la documentación asociada al proceso de compras, así, se logra establecer controles más eficaces, a su vez el número de horas requeridas para este servicio dependerá del tamaño de la empresa y del esquema de costos definido en el simulador financiero.

La tabla 6 presenta la ficha técnica del servicio de elaboración de procesos y procedimientos en el área de compras. Este servicio tiene como objetivo desarrollar manuales, políticas y procedimientos ajustados a las necesidades específicas de cada organización, ya sea a partir de documentación existente o mediante su creación desde cero. El enfoque está orientado a ofrecer soluciones personalizadas que fortalezcan la gestión de compras, asegurando alineación con las mejores prácticas organizacionales.

Tabla 66

Ficha técnica servicio elaboración de procesos y procedimientos.

| Servicio | Elaboración de manuales, políticas y procedimientos de compras |
|---|--|
| Objetivo | Elaboración de manuales políticas y procedimientos, contemplando documentos actuales o creándolos de cero y elaborados a la medida y de acuerdo con la necesidad del cliente |
| Especificaciones técnicas generales relevantes del servicio | La Elaboración básica incluye: Diagnostico Entrega de documentos |
| Mercado objetivo | Pequeñas y medianas empresas |
| Nota: el valor total del servicio puede variar de acuerdo con el tamaño de la empresa y al diagnóstico realizado tomando como referencia el valor por hora del servicio | |

Nota: Elaboración propia

Recursos humanos, tecnológicos e infraestructura

En cuanto a talento humano se requiere una inversión de \$348.000.000 para el primer año de operación, esto corresponde a 4 profesionales divididos de la siguiente forma: director general, director comercial y dos socios consultores. Los demás profesionales serán contratados por obra o labor, el valor de este recurso está contemplado en diferentes rubros. Adicionalmente se requieren 8 computadores con sus respectivos antivirus y licencias de Office y Audisoft para los cuales se requiere una inversión de \$132.591.853.

Ivescom S.A.S. al ser una empresa prestadora de servicios, contará con oficinas que se ubicarán en la localidad de Usaquén, en el norte de Bogotá, para esto se dispondrá de un presupuesto de \$48.000.000 para el arriendo de estas por un periodo de un año.

Con los profesionales que cuenta Ivescom S.A.S, se tiene una capacidad de prestación de servicios de 3 consultorías, 3 auditorías y 2 elaboración de manuales y políticas, esto para el primer año de operación, estos datos se detallan en el análisis financiero.

La planificación detallada de los procesos de prestación de servicios de Ivescom S.A.S. permitirán que la empresa cuente con un modelo sólido y estratégico para abordar las necesidades del mercado. Al integrar recursos tecnológicos, infraestructura adecuada y un equipo altamente calificado, promoverán la posición de la compañía para ofrecer servicios de alta calidad en consultoría, auditoría y elaboración de procesos en el área de compras.

Aspectos Organizacionales y Legales

Misión

Ivescom S.A.S. se dedicará a proporcionar servicios especializados de consultoría y auditoría para los procesos de compra de compañías colombianas, garantizando evaluaciones eficientes y transparentes con personal altamente capacitado. Trabajamos para implementar buenas prácticas fundamentadas en el control, la ética y la transparencia, adaptando nuestras metodologías a las necesidades específicas de cada cliente, ya sean pequeñas o medianas empresas.

Visión

Para 2030, Ivescom S.A.S será reconocida como la empresa líder en Colombia en consultoría y auditoría de procesos de compras, distinguida por su excelencia, innovación y compromiso con la ética empresarial, expandiendo nuestros servicios a nivel regional con un equipo altamente especializado y tecnología de vanguardia.

Estructura organizacional

Con el objetivo de orientar el crecimiento sostenido de la compañía y guiados por nuestra visión corporativa, Ivescom S.A.S. presenta la siguiente estructura organizacional, la cual se proyecta como un modelo a implementar en el mediano y largo plazo. Esta estructura representa un objetivo estratégico a alcanzar hacia el año 2030, una vez la empresa se encuentre en pleno funcionamiento y consolidación operativa.

La estructura organizacional propuesta plantea responder eficientemente a las necesidades determinadas en auditoría y consultaría en procesos de compra del mercado, que permitan garantizar la calidad del servicio y aprovechando las capacidades profesionales del equipo humano de Ivescom S.A.S Esta estructura permitirá atender

adecuadamente los requerimientos de los diferentes tipos de empresas colombianas que conforman nuestro mercado objetivo.

Las áreas funcionales más importantes de la empresa estarán conformadas por los siguientes departamentos:

Dirección General: que será encargada de la planificación estratégica, la toma de decisiones de alto nivel y representación institucional de la empresa. Este nivel asegurará que todas las áreas funcionales trabajen de manera coordinada hacia los objetivos estratégicos.

Departamento de Auditoría y consultoría: es responsable de la evaluación especializada de los procesos de compra, tanto en el sector público como en el privado, para ello, aplicará metodologías rigurosas orientadas a verificar el cumplimiento normativo, optimizar la eficiencia operativa y fortalecer los controles internos. También se encargará de brindar asesoría en el diseño de procesos, procedimientos y políticas de compras, adaptándolos a las particularidades de cada cliente.

Por otro lado, este departamento participará activamente en la implementación de soluciones personalizadas, ajustadas a las necesidades específicas de cada organización, en la figura 12 se presentan las funciones principales del área de auditoría, donde se resalta su rol clave en la evaluación, el control y la mejora continua, estas funciones, en conjunto, contribuyen significativamente al fortalecimiento del cumplimiento normativo y a la eficiencia operativa.

Figura 12
Funciones del departamento de auditoría



Nota: Describe las funciones esenciales del departamento de consultoría, enfocadas en la asesoría, diseño y desarrollo de políticas para los procesos organizacionales. Su propósito es optimizar la toma de decisiones y generar valor estratégico para las empresas. Elaboración propia

Figura 13
Funciones del departamento de consultoría



Nota: La figura representa de forma visual las funciones principales del área de consultoría, que incluyen: asesoría para proporcionar experiencia a los clientes, diseño de procesos para crear flujos de trabajo eficientes, diseño de procedimientos enfocados en establecer protocolos operativos, y desarrollo de políticas orientadas a la formulación de marcos de compra. Elaboración propia.

Departamento de Tecnología e Innovación: Enfocada en el desarrollo e implementación de herramientas tecnológicas para optimizar los procesos de compra y garantizar la seguridad de la información, su función será fundamental para cumplir con la propuesta de valor relacionada con la ciberseguridad.

Departamento Administrativo y Financiero: Encargada de la gestión de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para la operación eficiente de la empresa.

Departamento Comercial y de Marketing: Responsable de la captación de clientes, posicionamiento de marca y gestión de relaciones comerciales con las empresas del mercado objetivo.

Los perfiles profesionales y las funciones para cada uno de los cargos requeridos según estructura planteada para el año 2030, se podrán consultar en el anexo J.

Organigrama

La estructura jerárquica propuesta para Ivescom SAS está diseñada para facilitar la comunicación interna, optimizar la toma de decisiones y garantizar la calidad del servicio. A continuación, se presenta el organigrama planteado para el año 2030 según expectativas de crecimiento de la compañía:

Nivel Directivo

- Director General.

Nivel Gerencial

- Director de Auditoría.
- Director de Consultoría.
- Director Administrativo y Financiero.

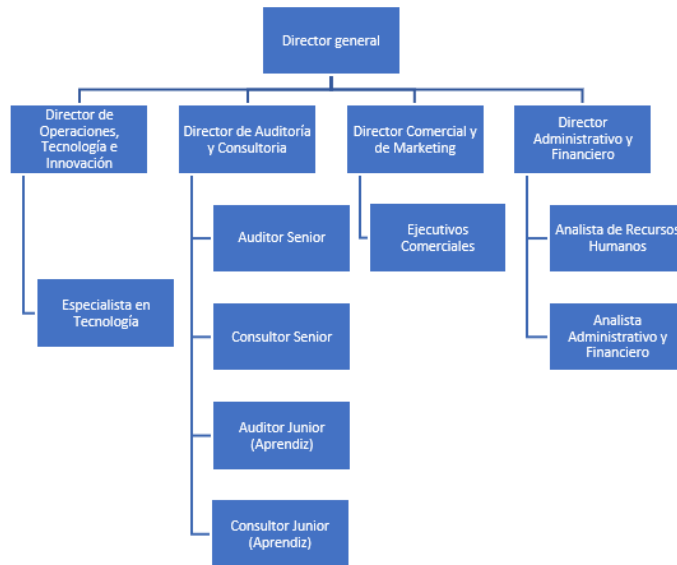
- Director Comercial y de Marketing.
- Director de Operaciones, Tecnología e Innovación

Nivel Operativo

- Auditor Senior.
- Auditor Junior (Aprendiz).
- Consultor Senior.
- Consultor Junior (Aprendiz).
- Especialista en Tecnología.
- Analista Administrativo y Financiero.
- Analista de Recursos Humanos.
- Ejecutivos Comerciales (2).

La siguiente estructura representada en la figura 14, pretende una delimitación de responsabilidades transversal en la compañía, facilita la especialización por áreas de servicio y garantiza la supervisión adecuada de los proyectos, el organigrama refleja una estructura matricial que permite la formación de equipos multidisciplinarios para proyectos específicos como los que se manejarán dentro de esta organización, manteniendo la especialización necesaria según el tipo de cliente y sector económico.

Figura 14
Organigrama



Nota: Elaboración propia.

Factores clave de la gestión del talento humano

La calidad de los servicios de consultoría y auditoría depende fundamentalmente del talento humano que conforma la organización, por lo que, para garantizar la excelencia en el servicio, se han identificado los siguientes factores clave en la gestión del talento:

Reclutamiento y selección estratégica

El proceso de incorporación de personal será riguroso y estratégico, ya que se buscarán profesionales con una formación académica sólida, experiencia relevante en procesos de compra y habilidades analíticas bien desarrolladas, a su vez, se dará especial valor a los candidatos que cuenten con certificaciones profesionales en auditoría y trayectoria en distintos sectores empresariales, de esta manera, se garantizará un equipo con las competencias técnicas necesarias para ofrecer servicios de alto valor.

En una fase inicial, la contratación se llevará a cabo mediante empresas de servicios temporales y bajo la modalidad de contratos por obra o labor, lo cual permitirá optimizar los recursos y reducir el impacto parafiscal que implicaría una vinculación directa, a medida que la compañía logre consolidar un crecimiento sostenido, se avanzará progresivamente hacia la contratación de personal de planta, lo que contribuirá a fortalecer tanto el capital humano como la estructura organizacional de la empresa.

Normatividad aplicable a procesos de compra en Colombia

Es fundamental capacitarse en la legislación nacional que regula las compras y contrataciones públicas, especialmente la normatividad impulsada y compilada por la Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente. Esto incluye el Decreto Ley 4170 de 2011 y las políticas, procedimientos y mejores prácticas que rigen la contratación pública, promoviendo eficiencia, transparencia y optimización de los recursos. Por su parte, Ortiz J., & Hernández F. (2024) destaca en su investigación que los lineamientos técnicos de contratación electrónica han aumentado la competencia entre proveedores en un 37% y reducido los tiempos administrativos hasta en un 40%.

Normas Internacionales de Auditoría (NIA)

El equipo debe dominar las Normas Internacionales de Auditoría, como la NIA 220 (Control de Calidad para una Auditoría de Estados Financieros) y la NIA 230 (Documentación de Auditoría), así como la Norma Internacional sobre Control de Calidad NICC 1. Estas normas establecen los procedimientos y controles de calidad requeridos para asegurar auditorías confiables y alineadas con los requisitos legales y profesionales.

Normas Globales de Auditoría Interna del IIA

Desde 2025, entrarán en vigor las nuevas Normas Globales de Auditoría Interna del Instituto de Auditores Internos (IIA), las cuales se convertirán en un referente esencial para la práctica profesional, estas normas no solo refuerzan principios fundamentales como la ética, la independencia, la gestión de riesgos y la competencia del equipo, sino que también promueven una comunicación efectiva de los resultados, también, se adaptan a los desafíos emergentes del entorno empresarial, como la ciberseguridad y la necesidad creciente de transparencia organizacional.

Mejores prácticas y metodologías de consultoría en compras

La capacitación debe incluir el diseño, revisión y aplicación de políticas, procedimientos y metodologías de compras, tanto a nivel nacional como internacional, asegurando la adopción de buenas prácticas fundamentadas en control, ética y transparencia.

Tendencias tecnológicas aplicables

Es clave mantenerse actualizado en herramientas de automatización, análisis de datos y ciberseguridad que permitan optimizar y asegurar los procesos de compra y auditoría.

Habilidades blandas

El programa debe fortalecer competencias en comunicación efectiva, gestión de clientes, trabajo en equipo y ética profesional, para garantizar relaciones transparentes y una atención personalizada a cada cliente, la investigación de Zhao, M., et al (2022) demuestra que los equipos de auditoría con puntuaciones altas en inteligencia emocional colectiva resuelven conflictos más rápidamente y generan más satisfacción en los clientes.

Especialización sectorial

El equipo desarrollará especialización en diferentes sectores empresariales (industrial, comercial, servicios, público) para comprender mejor las particularidades de los procesos de compra en cada contexto. Esta especialización permitirá ofrecer un servicio verdaderamente personalizado según las necesidades específicas de cada cliente.

Política de compensación competitiva

Se establecerá un esquema de remuneración competitivo en el mercado, con componentes fijos y variables vinculados al desempeño individual y colectivo. Esta política contribuirá a atraer y retener a los mejores profesionales del sector, garantizando la estabilidad del equipo y la calidad del servicio.

Cultura organizacional basada en valores

Se fomentará una cultura organizacional fundamentada en valores como:

- Integridad y ética profesional.
- Confidencialidad y protección de la información.
- Excelencia y mejora continua.
- Trabajo colaborativo y transferencia de conocimiento.
- Innovación y adaptabilidad al cambio.

Estos valores guiarán el comportamiento interno, que se reflejará en la interacción con los clientes, contribuyendo a la construcción de relaciones de confianza a largo plazo.

Evaluación de desempeño integral

Se implementará un sistema de evaluación de desempeño que considere tanto aspectos cuantitativos (cumplimiento de objetivos, productividad) como cualitativos (calidad del servicio, satisfacción del cliente, trabajo en equipo). Este sistema permitirá

identificar áreas de mejora y diseñar planes de desarrollo individualizados para cada miembro del equipo.

Esquema de gobierno corporativo

El gobierno corporativo de la empresa estará diseñado para garantizar la transparencia, ética y eficiencia en la toma de decisiones, alineando las operaciones con la propuesta de valor y los objetivos estratégicos. El esquema propuesto para Ivescom SAS se presenta a continuación:

Junta Directiva

Estará integrada por los socios fundadores y un miembro independiente con experiencia en el sector de consultoría y auditoría. Esta conformación permitirá diversidad de perspectivas en la toma de decisiones estratégicas.

Funciones:

- Definir la estrategia y dirección de la empresa.
- Aprobar el presupuesto anual y los planes de inversión.
- Supervisar el desempeño de la Dirección General.
- Garantizar el cumplimiento del propósito organizacional.
- Reportar a los accionistas sobre la gestión realizada.

Periodicidad: Se reunirá bimestralmente de forma ordinaria y extraordinariamente cuando sea necesario.

Comité de Auditoría y Riesgos

Estará integrado por un miembro independiente de la Junta Directiva, el director de Operaciones y un asesor externo especializado.

- Supervisar la efectividad de los controles internos.
- Evaluar la gestión de riesgos organizacionales.
- Revisar la información financiera y operativa.
- Asegurar el cumplimiento normativo interno y externo.
- Monitorear la independencia en los servicios prestados

Comité de Ética y Cumplimiento

Estará formado por el director general, un representante de la Junta Directiva y el director de operaciones.

- Velar por el cumplimiento del código de ética profesional.
- Gestionar situaciones de conflicto de interés.
- Supervisar el cumplimiento normativo en los servicios.
- Promover una cultura ética en toda la organización.
- Establecer protocolos para manejo de información confidencial.

Código de Ética y Conducta

Se establecerá un código que definirá los principios éticos y normas de conducta que deberán guiar todas las actividades de la organización, con énfasis en:

- Independencia profesional.
- Confidencialidad de la información.
- Objetividad en las evaluaciones.

- Competencia y diligencia profesional.
- Responsabilidad social empresarial.

Sistema de Gestión de Riesgos

Se implementará un sistema formal para identificar, evaluar y gestionar los riesgos que puedan afectar a la organización, incluyendo:

- Riesgos operativos en la prestación del servicio.
- Riesgos reputacionales y de imagen.
- Riesgos financieros y de sostenibilidad.
- Riesgos de incumplimiento normativo.
- Riesgos de seguridad de la información.

Este esquema de gobierno corporativo garantizará una gestión transparente y responsable que correlativamente reforzará la propuesta de valor de la empresa, demostrando coherencia entre lo que se ofrece a los clientes y la forma en que se gestiona internamente la organización.

Aspectos legales

Para la creación Ivescom S.A.S, se deben cumplir una serie de aspectos legales establecidos por la legislación colombiana, estos aspectos permiten asegurar tanto la constitución formal de la empresa como su funcionamiento regular dentro del marco normativo vigente.

Para constituirse como una sociedad legalmente reconocida, Ivescom S.A.S. debe cumplir con una serie de requisitos básicos. El proceso se inicia con la elaboración y firma

de los estatutos sociales, documento en el cual se definen el objeto social, el capital autorizado, la estructura de administración y otras disposiciones internas que rigen la operación de la empresa. Posteriormente, se debe realizar la inscripción en el Registro Mercantil ante la Cámara de Comercio de la jurisdicción correspondiente, lo cual formaliza la existencia jurídica de la sociedad.

Del mismo modo, es obligatorio inscribirse en el Registro Único Tributario (RUT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), que otorga el Número de Identificación Tributaria (NIT), necesario para emitir facturación, cumplir con obligaciones fiscales y realizar actividades comerciales. La empresa también debe designar formalmente a su representante legal y registrar su nombramiento, así como definir los órganos de dirección y control, de acuerdo con la naturaleza jurídica de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) Cámara de comercio de Bogotá, (2023)

Estructura jurídica y tipo de sociedad

La selección de la forma jurídica adecuada es un factor determinante para el éxito y sostenibilidad del proyecto empresarial. Después de analizar las alternativas disponibles, se decide constituir la empresa como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) por las siguientes razones (Ortiz M., 2020; Trejos R., 2023). Algunas de las ventajas de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) que se han identificado son estas:

- Los accionistas responden únicamente hasta el monto de sus aportes, protegiendo así su patrimonio personal frente a las obligaciones de la sociedad, esta característica es especialmente relevante para una empresa de consultoría y auditoría donde existen riesgos inherentes a la actividad profesional.

- Permite establecer una estructura de gobierno corporativo adaptada a las necesidades específicas del negocio, con libertad para definir las reglas que regirán el funcionamiento de la sociedad.
- La Sociedad por Acciones Simplificada presenta importantes ventajas en términos de flexibilidad y facilidad de constitución que resultan especialmente atractivas para empresas de consultoría y auditoría, este tipo societario permite su constitución mediante documento privado, eliminando la necesidad de escritura pública, lo que reduce significativamente los costos y tiempos del proceso de formalización (Congreso de la República de Colombia, 2008).

Adicionalmente, no exige la designación de revisor fiscal de manera obligatoria hasta que la empresa alcance determinados niveles de ingresos, permitiendo un control de costos operativos en las etapas iniciales de funcionamiento (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023). La estructura legal de la S.A.S. facilita la definición de un objeto social amplio o incluso indeterminado, brindando mayor flexibilidad para el desarrollo de diversas actividades empresariales.

Por último, este esquema societario simplifica considerablemente la realización de modificaciones estatutarias, permitiendo adaptaciones ágiles a los cambios del entorno empresarial y a las necesidades evolutivas de la organización, aspecto fundamental en sectores dinámicos como el de los servicios profesionales (Superintendencia de Sociedades. (s.f.)).

Estructura de capital flexible:

- No exige un monto mínimo de capital inicial.
- Permite diferentes clases de acciones con derechos diversos.

- Posibilidad de establecer un capital autorizado, suscrito y pagado.
- El pago del capital puede diferirse hasta por dos años.
- Su estructura permite la entrada de nuevos inversionistas mediante la emisión de nuevas acciones, facilitando el crecimiento y expansión del negocio (Vita L., 2020).

Proceso de constitución de la S.A.S.

El proceso para constituir la empresa como S.A.S. comprenderá los siguientes pasos:

- Elaboración de estatutos sociales que incluyan:

En el proceso de constitución de la sociedad se deben establecer los elementos fundamentales que definirán su estructura jurídica y operacional. La identificación de los accionistas fundadores constituye el primer paso, seguido de la definición de la razón social bajo la denominación "Ivescom S.A.S.", la cual debe cumplir con los requisitos legales establecidos para las sociedades por acciones simplificadas.

El domicilio principal debe quedar claramente especificado, así como la ubicación de las sucursales. El término de duración puede establecerse de manera indefinida, proporcionando mayor flexibilidad a la organización.

El objeto social debe redactarse de forma amplia para permitir el desarrollo de actividades de consultoría y auditoría, abarcando el espectro completo de servicios profesionales que la empresa pretende ofrecer. La estructura de capital debe contemplar la definición del capital autorizado, suscrito y pagado, estableciendo las bases financieras de la sociedad.

La forma de administración debe quedar claramente definida, especificando los órganos de gobierno y sus respectivas competencias. Finalmente, es fundamental incorporar mecanismos efectivos de resolución de conflictos que garanticen la solución pacífica de controversias que puedan surgir entre los socios o en el desarrollo de las actividades empresariales.

Registro ante la Cámara de Comercio:

- Presentación del documento de constitución.
- Formularios de registro.
- Pago de derechos de registro e impuestos asociados.

Trámites complementarios:

- Obtención del NIT y RUT ante la DIAN.
- Apertura de cuenta bancaria empresarial.
- Registro de libros corporativos.
- Inscripción ante el sistema de seguridad social.

Esta estructura jurídica proporcionará el equilibrio adecuado entre protección patrimonial, flexibilidad operativa y posibilidades de crecimiento, aspectos fundamentales para una empresa de servicios profesionales de consultoría y auditoría (Trejos R., 2023).

Regímenes especiales

La empresa de consultoría y auditoría puede acogerse a ciertos regímenes especiales que ofrecen beneficios tributarios, operativos o comerciales. A continuación, se analizan las alternativas más relevantes:

Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC)

Considerando la propuesta de valor enfocada en transparencia y ética, la empresa podría adoptar la condición de Sociedad BIC, lo que implica:

- Compromiso formal con prácticas de gobernanza, sostenibilidad ambiental y responsabilidad social.
- Reporte anual de gestión sobre el impacto de las actividades en las dimensiones social y ambiental.
- Ventajas reputacionales y potencialmente en contratación pública.
- Alineación con valores empresariales de transparencia y ética.

Este régimen reforzaría la propuesta de valor de la empresa, diferenciándola en el mercado como una organización comprometida con principios más allá del beneficio económico (Confecámaras, 2021; SuperSociedades, 2020; INCP, 2024).

Beneficios para PYMES

En sus etapas iniciales, la empresa calificará como pequeña o mediana empresa, lo que permitirá acceder a:

- Líneas de crédito preferenciales a través de Bancóldex (Bancóldex, 2024)
- Programas de fomento empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Simplificación de algunos trámites administrativos mediante la Ventanilla Única Empresarial (Confecámaras, 2022)
- Tarifas preferenciales en algunos registros y procedimientos

Estos beneficios están respaldados por la Ley 2069 de 2020 (Congreso de Colombia, 2020) y el CONPES 4011 sobre Política Nacional de Emprendimiento (DNP, 2020), los cuales fortalecen el ecosistema emprendedor y la sostenibilidad de las MiPYMES en Colombia.

Marco normativo general

Para la constitución y operación de la empresa, se deberá cumplir con:

- Registro ante la Cámara de Comercio correspondiente.
- Obtención del Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN.
- Inscripción en el Registro Único Empresarial y Social (RUES).
- Registro de libros contables y societarios.
- Inscripción ante el sistema de seguridad social.
- Obtención de licencias específicas para operación según el municipio.

Normatividad específica para servicios de auditoría

Los servicios de auditoría estarán regulados principalmente por:

- Ley 1314 de 2009: Regula los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información en Colombia (Congreso de Colombia, 2009).
- Decreto 0302 de 2015: Establece el marco normativo para las normas de aseguramiento de la información, incluyendo las Normas Internacionales de Auditoría (Presidencia de la República de Colombia, 2015).
- Estándares desarrollados por el Comité Internacional de Normas de Auditoría y Seguridad (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC, 2022).

- Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el IESBA (*International Ethics Standards Board for Accountants*) (IFAC, 2022).

Normatividad para servicios relacionados con compras públicas.

Para los servicios dirigidos al sector público, se deberá considerar:

- Ley 80 de 1993: Estatuto General de Contratación de la Administración Pública (Congreso de Colombia, 1993).
- Ley 1150 de 2007: Medidas para la eficiencia y transparencia en la contratación pública (Congreso de Colombia, 2007).
- Decreto 1082 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional (Presidencia de la República de Colombia, 2015).
- Normativas específicas de Colombia Compra Eficiente, incluyendo lineamientos para la Tienda Virtual del Estado Colombiano (TVEC).
- Ley 1474 de 2011: Estatuto Anticorrupción (Congreso de Colombia, 2011).

Protección de datos y seguridad de la información

Considerando el manejo de información confidencial, será fundamental cumplir con:

- Ley 1581 de 2012: Régimen general de protección de datos personales (Congreso de Colombia, 2012).
- Decreto 1377 de 2013: Reglamenta parcialmente la Ley 1581 (Presidencia de la República de Colombia, 2013).
- Registro de bases de datos ante la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Adopción de estándares como ISO/IEC 27001 para la gestión de seguridad de la información (*International Organization for Standardization*, 2022).

Propiedad intelectual

Para proteger las metodologías y herramientas desarrolladas:

- Registro de derechos de autor para metodologías, manuales y software (Congreso de Colombia, 1982).
- Protección de marcas y signos distintivos ante la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Acuerdos de confidencialidad con empleados y colaboradores.
- Establecimiento de políticas de propiedad intelectual internas.

Aspectos Financieros.

El presente análisis se enfoca en evaluar la viabilidad financiera, operativa y estratégica de la puesta en marcha de Ivescom S.A.S., una empresa especializada en servicios de consultoría, auditoría y elaboración de manuales y políticas en los procesos de compras corporativas. Partiendo de un enfoque basado en estudios de mercado de las principales firmas del sector y un modelo financiero detallado, se han definido los objetivos de ingresos, costos, inversión y rentabilidad. Este análisis busca dimensionar los elementos necesarios para iniciar la operación, y proyectar la sostenibilidad económica del negocio mediante herramientas avanzadas de simulación financiera, permitiendo a los socios emprendedores tomar decisiones fundamentadas sobre la implementación del proyecto.

A partir del simulador financiero construido como herramienta de análisis para el cálculo de los datos financieros por el profesor Mauricio Reyes Giraldo en el cual se analizaron tres escenarios optimista, conservador y pesimista, a través de esta metodología se evalúa la viabilidad del proyecto desde diferentes perspectivas, considerando tanto condiciones favorables como adversas, con el propósito de facilitar la toma de decisiones estratégicas informadas.

Las proyecciones registradas para el periodo 2025 al 2029 se construyen con base en los ingresos, a partir de la estimación: $\text{tarifa por servicio (hora)} \times \text{horas estándar por tipo de proyecto} \times \text{número esperado de proyectos por año}$, aplicando crecimientos diferenciados por la línea de servicio.

Los costos directos provienen de tarifas por perfil profesional según el consultor; los gastos fijos (infraestructura, licencias y soporte administrativo) se parametrizan en el

simulador junto con los costos variables. Por otro lado, la inversión inicial y su financiación (aportes y crédito con amortización de cuota fija) se incorporan en los flujos, al igual que los requerimientos de capital de trabajo (plazos de cobro/pago y ejecución por proyectos).

Finalmente, la evaluación se realiza sobre flujos de caja después de deuda, calculando VPN, TIR, PRI y punto de equilibrio. La trazabilidad de supuestos, tablas y simulador financiero se documentan en Anexos K–L y Tablas 7–13.

En este apartado se analiza específicamente el escenario pesimista con el fin de mitigar los riesgos derivados del posible incumplimiento de las cifras proyectadas (consultar Anexo L para mayor detalle). Los resultados obtenidos evidencian que el proyecto conserva un nivel aceptable de viabilidad, lo que refuerza su factibilidad incluso ante contextos económicos y operativos adversos. En la fase inicial del proyecto se plantea iniciar con la participación directa de los socios consultores y conforme aumente la demanda se prevé la implementación gradual del cronograma propuesto en la Figura 15, este proceso podrá apoyarse en modelos de contratación flexibles, como la vinculación por obra labor, que permitirá ajustar la capacidad operativa y adaptarse a las necesidades reales del mercado en términos de las ventas reales.

Objetivos financieros

Los objetivos financieros se establecieron a partir del análisis del flujo de caja proyectado con las tarifas propuestas para cada servicio (consultoría, auditoría y elaboración de manuales), así como, el tamaño estimado del mercado objetivo y los costos de operación de la empresa. Las cifras presentadas se establecen a partir de la estimación

del punto de equilibrio, en las condiciones de financiamiento consideradas para la inversión inicial y en escenarios de crecimiento sostenido para los próximos cuatro años.

De esta manera, los objetivos de corto, mediano y largo plazo buscan determinar la viabilidad económica de Ivescom S.A.S., y proyectar una estrategia gradual de consolidación y expansión en el mercado de consultoría y auditoría en compras.

Corto plazo (0 a 1 año)

- Alcanzar ingresos anuales de \$954.000.000 necesarios para el funcionamiento, mediante la prestación de los servicios proyectados con el fin de lograr el punto de equilibrio y garantizar la operación.
- Lograr el punto de equilibrio vendiendo por año al menos 3.18 consultorías, 1.8 auditorías y 0.32 servicios de elaboración de manuales.
- Recuperar la inversión inicial en un periodo de 4.69 años para que el proyecto sea justificable y viable para los inversionistas.
- Cumplir con los pagos iniciales del préstamo bancario, asegurando un flujo de caja positivo desde el sexto mes de operación.

Mediano plazo (1 a 3 años)

- Incrementar la participación en el mercado aprovechando la competitividad del precio por hora (\$180.000 frente al promedio de las *Big Four*), para incrementar los ingresos y garantizar las inversiones en tecnología.
- Aumentar progresivamente los ingresos proyectando un crecimiento anual del 15%-20% mediante estrategias de mercadeo y fidelización de clientes, con el fin de asegurar la sostenibilidad de Ivescom S.A.S en el tiempo.

- Reducir gradualmente la dependencia del financiamiento externo, disminuyendo el saldo del préstamo y fortaleciendo el patrimonio de los socios.
- Consolidar la estructura administrativa y operativa mediante inversiones estratégicas en licencias, tecnología y capacitación para mejorar la eficiencia operativa.

Largo plazo (4 años o más)

- Posicionar a Ivescom S.A.S. como un referente en el sector de consultoría y auditoría, diversificando su portafolio de servicios para incluir nuevos productos y llegar a nuevos mercados.
- Alcanzar una TIR superior al 60% manteniendo la eficiencia operativa y el control de costos.
- Reducir el pasivo financiero y reinvertir las utilidades en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Los objetivos financieros fueron establecidos a partir de la información obtenida por medio del estudio de mercado, lo que permitió determinar las tarifas proyectadas en \$180.000 por hora, dicha tarifa se calculó con base en un análisis comparativo frente al valor tarifario de las firmas competidoras, incluyendo las *Big Four*, lo que permitió establecer precios competitivos y al mismo tiempo rentables para la compañía, según las estimaciones. Por otro lado, el cálculo del punto de equilibrio y la recuperación de la inversión se elaboraron a partir de proyecciones de flujo de caja, considerando costos fijos (infraestructura, nómina, licencias) y variables (ejecución de proyectos).

Finalmente, las tasas de crecimiento anual (15%-20%) se derivaron de escenarios conservadores de penetración de mercado y estrategias de fidelización, mientras que los horizontes de mediano y largo plazo incorporan supuestos de diversificación y expansión geográfica.

Cronograma de Implementación Ivescom S.A.S.

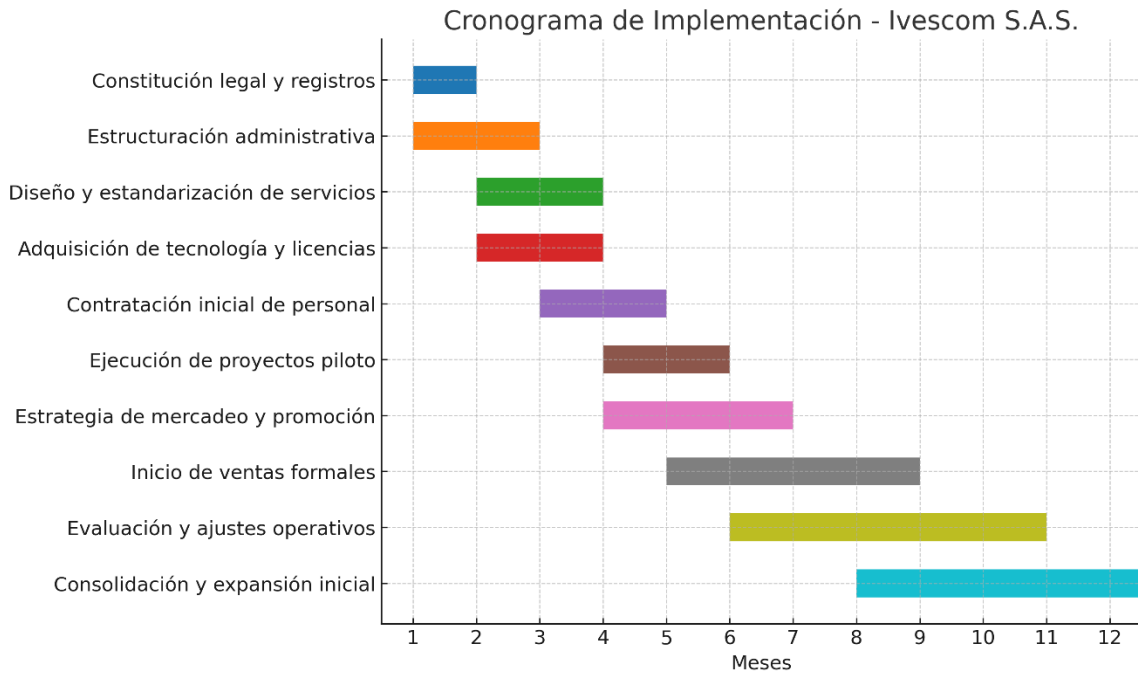
La Figura 15 muestra el cronograma de implementación del proyecto Ivescom S.A.S., diseñado para un periodo de doce meses, este plan inicia con la constitución legal y la estructuración administrativa de la empresa, seguidos de la estandarización de servicios y la adquisición de la tecnología necesaria para la operación.

Posteriormente, se contempla la contratación del personal clave y la ejecución de proyectos piloto, que permitirán validar, evaluar y ajustar los procesos definidos. Paralelamente, se desarrollan las estrategias de mercadeo y promoción para apoyar el crecimiento de las ventas.

Finalmente, el cronograma incluye un periodo de evaluación y ajustes operativos y culmina con la fase de consolidación y expansión inicial, orientada a fortalecer la presencia de la compañía en el mercado y garantizar su sostenibilidad a largo plazo, es transcendental señalar que los costos estimados para poner en marcha este plan, así como la inversión inicial requerida, han sido contemplados y modelados en el simulador financiero desarrollado, lo cual permite asegurar la coherencia entre la planeación estratégica y la factibilidad económica del proyecto.

Figura 15

Cronograma de Implementación Ivescom S.A.S.



Nota: Cronograma de implementación de Ivescom S.A.S. en un horizonte de 12 meses, que contempla fases de constitución, estructuración administrativa, estandarización de servicios, contratación, pilotos, ventas y consolidación. Los costos asociados y la inversión inicial requeridos para la ejecución de este plan se encuentran detallados en el simulador financiero desarrollado. Elaboración propia.

Explicación concreta del dimensionamiento de los ingresos.

Se estima realizar al año 3 consultorías, 3 auditorías y 2 elaboraciones de manuales y políticas, esta proyección es pesimista teniendo en cuenta los estudios de mercado realizados y la importancia que tiene este servicio dentro de las organizaciones por los incrementos que ha tenido la corrupción en los procesos de contratación de proveedores para lo cual hemos proyectado estimaciones de los precios del servicio:

- Valor Consultoría \$ 190.800.000, duración aproximada 3 meses con dedicación de 1060 horas y la intervención parcial de 3 personas.

- Valor auditoría \$ 108.000.000, duración aproximada 3 meses con dedicación de 600 horas y la intervención parcial de 3 personas.
- Valor Manuales y políticas \$ 28.800.000, duración aproximada 1.5 meses con dedicación de 160 horas y la intervención parcial de 2 personas.

Estos valores del servicio pueden variar de acuerdo con el tamaño de la empresa y al diagnóstico realizado tomando como referencia el valor de la hora del servicio que para cualquier caso es de \$180.000

De acuerdo con lo anterior el total de ingresos al año serían de \$954.000.000, en el cual la distribución del ingreso se compone de la siguiente manera: Servicio de consultoría representa el 60% de los ingresos totales, el servicio de auditoría el 34% y el 6% restante corresponde al servicio de elaboración de manuales y políticas.

Tabla 7 7

Proyección de crecimiento por servicio.

| Año | 2026 | | 2027 | | 2028 | | 2029 | | |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Servicio | Valor Unitario | Cantidad total | Ventas totales | Cantidad total | Ventas totales | Cantidad total | Ventas totales | Cantidad total | Ventas totales |
| Consultoría | \$190,800,000 | 3 | \$572,400,000 | 3.45 | \$658,260,000 | 4.14 | \$789,912,000 | 5.18 | \$987,390,000 |
| Crecimiento | | 10% | | 15% | | 20% | | 25% | |
| Auditoría | \$108,000,000 | 3 | \$324,000,000 | 3.3 | \$356,400,000 | 3.80 | \$409,860,000 | 4.55 | \$491,832,000 |
| Crecimiento | | 5% | | 10% | | 15% | | 20% | |
| Manuales y procedimientos | \$ 28,800,000 | 2 | \$ 57,600,000 | 2.1 | \$ 60,480,000 | 2.31 | \$ 66,528,000 | 2.66 | \$ 76,507,200 |
| Crecimiento | | 0% | | 5% | | 10% | | 15% | |

Nota: Presenta la proyección de ventas para los servicios de consultoría, auditoría y elaboración de manuales y procedimientos durante el periodo 2026–2029. Se detallan los valores unitarios, las unidades esperadas por año y los ingresos estimados, incorporando tasas de crecimiento anuales específicas para cada servicio. Esta proyección permite visualizar el comportamiento esperado del portafolio de servicios y su aporte al crecimiento de la organización. Elaboración propia

Como se evidenció en el análisis de los competidores *Big Four*, la tarifa de Ivescom S.A.S de \$180.000 por hora, es competitiva frente al precio cobrado por las empresas en cuestión, lo cual es una estrategia a favor de la compañía puesto que le permite competir con precios bajos en el mercado o buscando alianzas para que subcontraten el servicio con Ivescom S.A.S, según lo manifestado por la directora de KPMG en una de las entrevistas realizadas.

Definición de los costos de sus productos y/o servicios.

La proyección de costos para el primer año será de \$439.200.000 para lo cual el servicio de consultoría representa el 59% de los costos totales, el servicio de auditoría el 34% y el 7% restante corresponde al servicio de elaboración de manuales y políticas. Estos costos están asociados al valor por hora que pagará Ivescom S.A.S a sus consultores por la prestación de los servicios en periodos de tiempo determinados según la duración de cada proyecto contratado.

Tabla 8 8

Estimación de costos servicio de consultoría

| Estimación Diagnóstico (2 Meses) | | | | Costo X | Costo |
|---|-----------------|-----------------|-----------------------|----------------|--------------|
| PERSONAS | Horas Semana | Horas Al Mes | Estimación 2 Meses | Hora | Total |
| 2 | 80 | 320 | 640 | \$ 80.000 | \$51.200.000 |
| Estimación Recomendaciones (1 Meses) | | | | Costo X | Costo Total |
| PERSONAS | Horas Semana | Horas Al Mes | | hora | |
| 2 | 80 | 320 | | \$ 80.000 | \$25.600.000 |
| 1 | 25 | 100 | | \$100.000 | \$10.000.000 |
| Totales | | 420 | | | \$86.800.000 |

Nota: Se presenta una estimación de los costos asociados a la prestación del servicio de consultoría, desglosada en dos fases principales: diagnóstico y recomendaciones. La primera fase contempla una duración estimada de dos meses, durante los cuales se proyecta la dedicación de dos consultores, mientras que la segunda fase, correspondiente a la formulación de recomendaciones, se desarrollará en el transcurso de un mes con la participación de tres profesionales en diferentes jornadas. El cálculo se basa en una tarifa horaria definida para cada perfil, resultando en un costo total estimado de \$86.800.000. Elaboración propia

Tabla 9 9
Costos de servicio de auditoría

| Estimación Diagnóstico (2 Meses) | | | | Costo X | Costo Total |
|---|-----------------|-----------------|-----------------------|----------------|---------------------|
| Personas | Horas Semana | Horas Al Mes | Estimación 2 Meses | Hora | |
| 2 | 50 | 200 | 400 | \$ 80.000 | \$32.000.000 |
| Estimación Recomendaciones (1 Meses) | | | | Costo X | Costo Total |
| Personas | Horas Semana | Horas Al Mes | | Hora | |
| 1 | 25 | 100 | | \$ 80.000 | \$ 8.000.000 |
| 1 | 25 | 100 | | \$ 100.000 | \$10.000.000 |
| Totales | | 200 | | | \$50.000.000 |

Nota: Se detalla la estimación de costos para la ejecución del servicio de auditoría, estructurada en dos fases: diagnóstico y formulación de recomendaciones. Durante la etapa diagnóstica, que se proyecta con una duración de dos meses, se contempla la participación de dos auditores con una dedicación semanal de 50 horas cada uno. Posteriormente, en el mes destinado a las recomendaciones, intervendrán dos profesionales con diferentes tarifas horarias, según su perfil y nivel de especialización. El cálculo se realiza en función de las horas estimadas y el valor por hora, lo cual permite establecer un costo total del servicio de auditoría de \$50.000.000. Esta estimación no incluye los posibles costos adicionales asociados a la implementación de mejoras. Elaboración propia

La tabla 10, detalla los costos para los diferentes servicios ofertados, donde se toman como referencia los salarios de los empleados que realizarían el servicio como directores de operación a \$80.000 hora y Socios directivos a \$100.000 hora, en cuanto a la estimación de los tiempos y acorde con las fichas técnicas del proyecto se calcularon los costos para cada servicio.

Tabla 10 10
Estimación de costos de servicio de elaboración de manuales

| Estimación Diagnóstico (1 Mes) | | | | Costo X | Costo Total |
|---|-----------------|-----------------|---------------------|----------------|---------------------|
| Personas | Horas Semana | Horas Al Mes | Estimación 1 Mes | Hora | |
| 1 | 20 | 80 | 80 | \$ 80.000 | \$6.400.000 |
| Estimación Recomendaciones (0,5 Meses) | | | | Costo X | Costo Total |
| Personas | Horas Semana | Horas Al Mes | | Hora | |
| 1 | 40 | 80 | | \$100.000 | \$8.000.000 |
| Totales | | 80 | | | \$14.400.000 |

Nota: Se presenta la estimación de costos para el servicio de elaboración de manuales, desglosado en dos fases: diagnóstico y recomendaciones. Se detallan las horas de trabajo requeridas, el costo por hora y el costo total proyectado, con base en una duración estimada de 1,5 meses. El valor total del servicio asciende a \$14.400.000. Elaboración propia.

Dimensionamiento de la inversión requerida para la puesta en marcha.

Teniendo en cuenta el simulador financiero para el modelo de negocio en el cual se contemplaron aspectos como la nómina, compras de infraestructura, licenciamiento y gastos asociados al funcionamiento y operación de Ivescom S.A.S se requiere una inversión inicial de \$279.584.519 la cual se financiaría por medio de un crédito bancario, como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11 11

Distribución capital inicial

| | |
|------------------------------------|-----------------------|
| Aporte de los emprendedores | \$ 150.000.000 |
| Préstamo por solicitar | \$ 129.584.519 |

Nota: Elaboración propia

Cada socio realizará un aporte inicial de \$50.000.000, para el emprendimiento y la diferencia de \$ 129.584.519 será solicitada mediante préstamo a entidad financiera a una tasa de interés del 12% EA y un plazo de pago de 5 años, cuya amortización se muestra en la tabla 12, esto con el fin de atender la operación de Ivescom S.A.S por los primeros dos meses y de ahí en adelante cumplir con la proyección de ingresos para mantener la operación de la empresa, como contingencia tenemos la estrategia del modelo de contratación de personal por prestación de servicios y de acuerdo a la duración de los servicios contratados por los clientes, esto con el fin de mitigar el impacto de la nómina por los primeros años del proyecto, es decir solo incurrimos en esos costos cuando se encuentre en ejecución un proyecto.

Tabla 12 12

Cálculo de préstamo. Proyección de amortización anual de un préstamo (2025-2029)

| Año | Saldo inicial | Interés | Amortización | Cuota | Saldo final |
|------|-----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| 0 | | | | | \$129,584,519.7 |
| 2025 | \$129,584,519.7 | \$15,550,142.4 | \$20,397,864.5 | \$35,948,006.9 | \$109,186,655.2 |
| 2026 | \$109,186,655.2 | \$13,102,398.6 | \$22,845,608.2 | \$35,948,006.9 | \$86,341,046.9 |
| 2027 | \$86,341,046.9 | \$10,360,925.6 | \$25,587,081.2 | \$35,948,006.9 | \$60,753,965.7 |
| 2028 | \$60,753,965.7 | \$7,290,475.9 | \$28,657,531.0 | \$35,948,006.9 | \$32,096,434.7 |
| 2029 | \$32,096,434.7 | \$3,851,572.2 | \$32,096,434.7 | \$35,948,006.9 | \$0.0 |

Nota: Se muestra la proyección de amortización anual de un préstamo para el periodo 2025–2029, incluyendo el cálculo de intereses, amortización de capital, valor de la cuota fija anual y evolución del saldo. Esta estimación permite visualizar la reducción progresiva de la deuda a lo largo del tiempo, con base en un sistema de pagos constantes. Simulador financiero, elaboración propia.

Interpretación de los indicadores de evaluación financiera: VPN, periodo de recuperación de la inversión, TIR y punto de equilibrio.

Realizando el análisis del valor presente neto arrojado por el simulador financiero de \$18.376.148, muestra la solidez del proyecto y que la inversión planteada es suficiente para cubrir la operación del negocio, por tanto, es rentable el proyecto para invertir tranquilamente en él, esto teniendo en cuenta la tasa de evaluación del proyecto del 30% que fue acordada por los Socios emprendedores.

Adicionalmente el periodo de recuperación de esta inversión es inferior a cinco años (4.69 años), lo cual muestra un escenario positivo y su vez motivante para los socios emprendedores, ya que después de este periodo de corto plazo empezarían a ver los rendimientos con una tasa interna de retorno del 32.22 % que supera el valor mínimo esperado, lo cual es atractivo para cualquier socio o inversionista.

Para que estos resultados sean alcanzables es importante lograr un punto de equilibrio en el cual los ingresos por ventas cubran los costos planteados para el proyecto,

que en este caso fue estimado bajo un escenario pesimista con unidades de venta mínimas por servicio, las cuales se determinan a continuación en la tabla 13.

Tabla 13 13

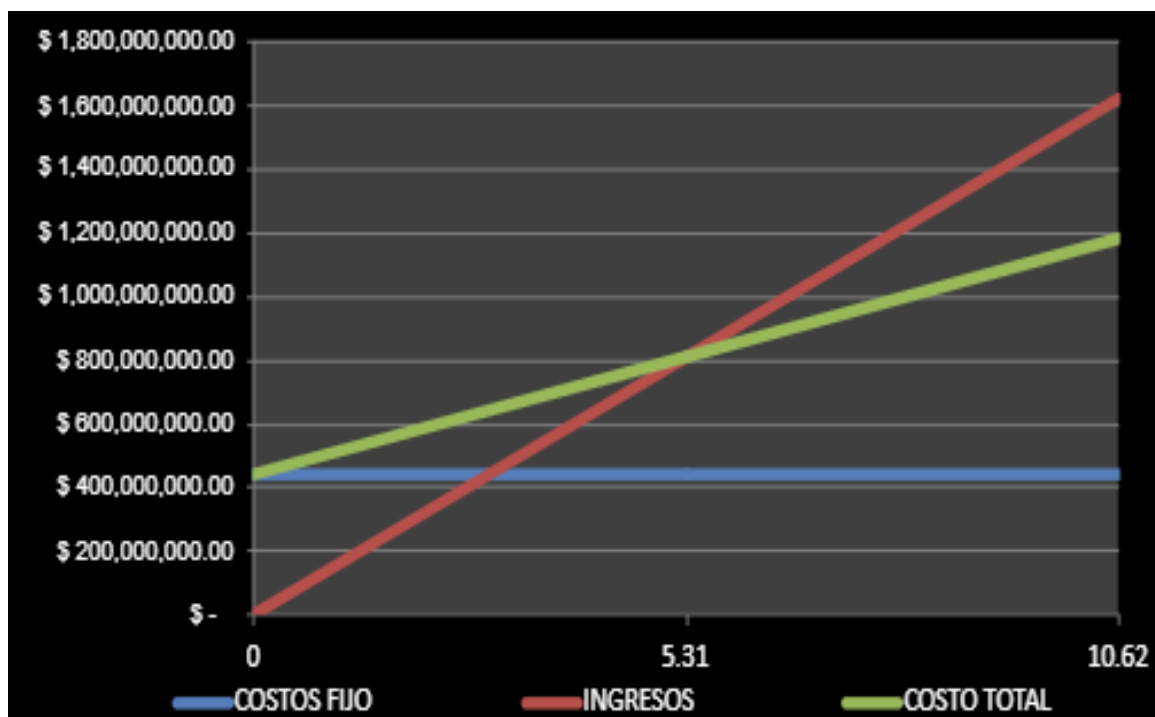
Punto de equilibrio

| Nombre del producto o Servicio | Punto Equilibrio por referencia de servicio |
|-------------------------------------|---|
| Consultorías | 3,18 |
| Elaboración de manuales y políticas | 0,32 |
| Auditoría | 1,8 |
| TOTAL, UNIDADES | 5,31 |

Nota: simulador financiero, datos propios.

Figura 166

Punto de equilibrio



Nota: Como muestra la figura, la meta para lograr un punto de equilibrio entre los ingresos y los costos no es muy alta, para lograr sostener el negocio se tendría que vender 3.18 consultorías, 0.32 elaboraciones de manuales y políticas y 1.8 auditorías, en conclusión, el proyecto es realizable y aterrizado con la realidad de acuerdo con los estudios de viabilidad técnica y económica. Simulador financiero, elaboración propia.

El análisis financiero desarrollado para la puesta en marcha de Ivescom S.A.S. demuestra viabilidad económica, operativa y estratégica, sustentada en una estructura de ingresos sólida, costos razonables y una planificación financiera fundamentada en escenarios realistas. A partir de proyecciones conservadoras, se estima que la empresa puede alcanzar ingresos anuales de \$954.000.000, siendo el servicio de consultoría el principal generador con un 60% del total, lo que consolida una ventaja competitiva por su alta demanda y valor en el mercado.

El modelo de costos, desglosado por tipo de servicio y fases operativas, refleja una asignación eficiente de recursos, con tarifas competitivas que permiten mantener márgenes atractivos sin comprometer la calidad. La inversión inicial de \$279.584.519, financiada parcialmente con un crédito bancario a una tasa manejable del 12% EA, ha sido estructurada cuidadosamente para cubrir los gastos críticos de los primeros meses, mitigando riesgos mediante contratación por prestación de servicios y control de nómina.

Los indicadores financieros validan la rentabilidad del proyecto: un Valor Presente Neto (VPN) positivo de \$18.376.148, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 32.22% superior al costo de oportunidad, y un periodo de recuperación de inversión de 4.69 años, lo que representa un horizonte atractivo tanto para los socios fundadores como para futuros inversionistas. Asimismo, el punto de equilibrio identificado es accesible (5.31 unidades de servicios combinados anuales), lo que refuerza la solidez del modelo de negocio.

Finalmente, el crecimiento proyectado por servicio entre 2026 y 2029 —con tasas de incremento escalonadas entre el 10% y el 25% anual— muestra que Ivescom S.A.S. cuenta con un potencial claro de expansión, sustentado en precios competitivos frente a

firmas reconocidas del sector (como las *Big Four*), estrategias de fidelización, y capacidad de adaptarse a distintos tamaños y tipos de organización.

Enfoque hacia la Sostenibilidad

Ivescom S.A.S ha incorporado un enfoque estratégico de sostenibilidad en el desarrollo de sus servicios, esta integración responde a la creciente necesidad de que las organizaciones adopten prácticas responsables que consideren eficiencia económica, y los impactos sociales, ambientales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) asociados a sus cadenas de suministro.

Ivescom S.A.S. orienta sus servicios hacia la promoción de prácticas de compras sostenibles, entendidas como aquellas que generan valor económico a largo plazo sin comprometer los recursos naturales ni vulnerar los derechos fundamentales, mediante consultorías especializadas y auditorías técnicas, la empresa impulsa la incorporación de criterios ESG en los procesos de adquisición, así como en la evaluación y seguimiento de proveedores, este enfoque no solo permite a sus clientes reducir riesgos reputacionales y legales, sino también mejorar su desempeño ambiental y social, alineándose con estándares internacionales.

Para el desarrollo de sus servicios, Ivescom S.A.S. adopta como base los lineamientos establecidos en la norma ISO 20400, la cual proporciona un marco estructurado para integrar criterios de sostenibilidad en las decisiones de compra, de este modo, se asegura que cada adquisición aporte al bienestar social, a la protección del medio ambiente y a la eficiencia económica, consolidando una visión responsable y de largo plazo.

A partir de este enfoque, Ivescom S.A.S. asesora a sus clientes en la elaboración de políticas de compras responsables, en la construcción de matrices de evaluación de proveedores con perspectiva sostenible y en el diseño de indicadores de desempeño que permitan medir y mejorar continuamente el impacto de sus decisiones de adquisición, con ello, la empresa impulsa la consolidación de cadenas de suministro más responsables y resilientes, alineadas con estándares globales y comprometidas con el desarrollo sostenible.

Asimismo, brinda procesos de formación y fortalecimiento de capacidades dirigidos a los equipos de compras, con el propósito de sensibilizarlos frente a los riesgos e impactos derivados de sus decisiones, y dotarlos de herramientas técnicas que les permitan incorporar la sostenibilidad en su gestión diaria, este acompañamiento fomenta el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la transparencia, la responsabilidad social y el respeto por el entorno.

En línea con este compromiso, Ivescom S.A.S. integra los principios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030 por las Naciones Unidas (2015) dentro de sus servicios de auditoría y consultoría en compras, a través de la aplicación de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), la empresa contribuye activamente al cumplimiento de diversos ODS, promoviendo un modelo empresarial ético, inclusivo y sostenible.

A continuación, se presentan algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los que Ivescom S.A.S. generará un impacto positivo.

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico

Este objetivo busca promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, con un enfoque especial en el aumento del PIB per cápita, especialmente en los países menos desarrollados. Además, enfatiza en la necesidad de elevar la productividad económica a través de la diversificación, la innovación y el desarrollo tecnológico, apoyando políticas que fomenten el empleo decente, el emprendimiento y el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. Asimismo, busca desvincular el crecimiento económico de la degradación ambiental y la erradicación del trabajo forzoso e infantil (Naciones Unidas, 2015).

Ivescom S.A.S impulsa la adopción de prácticas de compra responsables orientadas a promover condiciones laborales dignas dentro de las cadenas de suministro, para lograrlo, aplica una evaluación rigurosa de proveedores que busca garantizar el respeto por los derechos laborales fundamentales, la eliminación del trabajo infantil y forzoso, así como la implementación de condiciones adecuadas en materia de salud y seguridad ocupacional, de este modo, al fortalecer cadenas de suministro éticas y responsables, la empresa contribuye al desarrollo económico sostenible e inclusivo.

ODS 9: Industria, innovación e infraestructura

El Objetivo de Desarrollo Sostenible número 9 promueve la construcción de un futuro global próspero, equitativo y sostenible, a través del desarrollo de infraestructuras de calidad, fiables y resilientes, accesibles para todos, especialmente en los países en desarrollo. Este objetivo plantea impulsar una industrialización inclusiva y sostenible que contribuya significativamente al empleo y al crecimiento del PIB, al tiempo que se modernizan las industrias para hacerlas más eficientes en el uso de recursos y responsables con el medio ambiente. Asimismo, busca aumentar la inversión en investigación, desarrollo tecnológico e innovación y facilitar el acceso de las pequeñas empresas a servicios financieros asequibles y su integración en las cadenas globales de valor. (Naciones Unidas, 2015).

Mediante la implementación de tecnologías innovadoras en sus procesos de auditoría y consultoría, Ivescom S.A.S. fortalece la infraestructura de compras de sus clientes, el uso estratégico de herramientas digitales para el monitoreo de proveedores, el análisis de datos vinculados a la sostenibilidad y la optimización de procesos logísticos permite construir cadenas de suministro más eficientes, resilientes y con un menor impacto ambiental, en consecuencia, la empresa contribuye activamente al desarrollo de una industria más moderna, responsable y alineada con los principios de sostenibilidad.

ODS 12: Producción y consumo responsables

Este ODS se enfoca en la transformación global hacia un consumo y una producción más sostenible, para ello, busca lograr una gestión eficiente y sostenible de los recursos naturales para el año 2030, lo que implica reducir significativamente la generación de desechos mediante la prevención, reutilización y el reciclaje. Además, promueve la gestión ecológicamente racional de productos químicos y desechos, e incentiva a las empresas a adoptar reportes y prácticas de adquisición sostenible (Naciones Unidas, 2015).

Este objetivo constituye un eje central en la estrategia de sostenibilidad de Ivescom S.A.S. Por ello, la empresa asesora a sus clientes en la adopción de políticas de compras sostenibles, promoviendo la eficiencia en el uso de recursos, la reducción de residuos y la gestión responsable de productos químicos, asimismo, impulsa la implementación de modelos de economía circular, a través de la evaluación de proveedores con base en criterios ambientales y sociales, se fortalece la toma de decisiones responsables en la adquisición de bienes y servicios.

ODS 13: Acción por el clima

El Objetivo de Desarrollo Sostenible 13 subraya la urgente necesidad de actuar frente al cambio climático, sus postulados se orientan a fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación de todos los países ante los riesgos climáticos y los desastres naturales, integrando de manera efectiva el cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales. Este objetivo también promueve el fortalecimiento de los mecanismos de planificación y gestión del cambio climático, especialmente en los países más vulnerables (Naciones Unidas, 2015).

Ivescom S.A.S contribuye a la mitigación del cambio climático al identificar riesgos climáticos presentes en las cadenas de suministro y fomentar prácticas de compra con baja huella de carbono, para ello, recomienda priorizar proveedores que utilicen energías renovables e incorporar criterios de resiliencia climática en los procesos de evaluación de riesgos, de este modo se facilita la reducción de las emisiones indirectas de gases de efecto invernadero asociadas a las operaciones de sus clientes

ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas

Un eje central de este objetivo de desarrollo es la lucha contra la corrupción, el soborno y el crimen organizado, mediante la reducción de los flujos financieros y de armas ilícitas. Asimismo, se promueve el establecimiento de instituciones eficaces, transparentes y responsables, capaces de tomar decisiones inclusivas y participativas (Naciones Unidas, 2015).

A través del impulso a la transparencia, la ética empresarial y la rendición de cuentas en los procesos de adquisición, Ivescom S.A.S. fortalece la gobernanza corporativa de sus clientes, la formulación de políticas de compras responsables, junto con el diseño e implementación de matrices de evaluación de proveedores basadas en criterios ESG, contribuye a prevenir prácticas corruptas y a construir instituciones más justas, sólidas y resilientes.

En definitiva, el trabajo de Ivescom S.A.S. en la integración de la sostenibilidad dentro de los procesos de compras corporativas no solo genera valor para las organizaciones, sino que también representa una contribución concreta y significativa a los esfuerzos globales por cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por las Naciones Unidas.

Conclusiones

Dando respuesta al objetivo general planteado el estudio realizado demuestra que la creación de Ivescom S.A.S es viable técnica, financiera, organizacional y estratégicamente, con un mercado potencial claro, un modelo de negocio sostenible y una estructura operativa flexible. La propuesta responde de forma eficaz a las necesidades detectadas en el entorno empresarial colombiano en cuanto a consultoría y auditoría especializada en procesos de compras, especialmente en pequeñas y medianas empresas, donde la eficiencia, la transparencia, la sostenibilidad y la gestión de riesgos son aún áreas de mejora crítica.

En concordancia con el primer objetivo específico y mediante el análisis estructural se identificó un entorno favorable para la idea de negocio, la cual esta alineada con las tendencias actuales del entorno colombiano, marcado por una creciente demanda de transparencia, digitalización de procesos y prácticas de gestión responsables. Ivescom S.A.S. podría posicionarse como un actor importante en la transformación de la gestión de compras dentro del tejido empresarial colombiano, aportando valor real a través de servicios especializados, innovadores y éticamente comprometidos con la eficiencia y la sostenibilidad en la cadena de suministro.

De acuerdo con el segundo objetivo específico, el estudio de mercado mostró una demanda latente por servicios especializados en auditoría y consultoría en procesos de compras, con un 55% de empresas interesadas en contratarlos, se identificó un uso elevado de herramientas como Excel en la gestión de compras, lo cual ratifica la oportunidad de

implementar mejoras a través de la consultoría. Las principales necesidades giran en torno a optimización de procesos, incorporación tecnológica y mitigación de riesgos.

Para dar respuesta al objetivo específico número tres, se elaboró un modelo de negocio compuesto por servicios de auditoría, consultoría y elaboración de manuales y políticas centrado en la sostenibilidad, el control y la eficiencia operativa, incorporando metodologías basadas en normas como la ISO 20400 con alto grado de personalización, permitiendo atender a PYMES con precios competitivos y orientación estratégica.

Teniendo en cuenta los tres escenarios financieros (Pesimista, conservador y Optimista) analizados para este proyecto y como respuesta al cuarto objetivo específico, se afirma que la idea de negocio es viable y rentable en el largo plazo, teniendo en cuenta que el VPN es positivo y la tasa interna de retorno (TIR) estimada es del 32.22%, resultado que es superior al 30% de la tasa de evaluación para este proyecto, evidenciando una sostenibilidad financiera a mediano plazo.

El servicio de consultoría representa aproximadamente el 60 % de los ingresos totales de la compañía, lo que evidencia su posicionamiento como el servicio más demandado y con mayor valor percibido en el mercado, esta fortaleza permite enfocar las estrategias comerciales en la consolidación y expansión de dicho servicio, aprovechando su alto rendimiento para mantener un flujo de caja saludable, al mismo tiempo, esta posición dominante ofrece una base financiera sólida que facilita la diversificación del portafolio hacia otros servicios complementarios, sin comprometer la rentabilidad del negocio.

Para garantizar una puesta en marcha eficiente, se ha definido un plan de implementación gradual y controlado, respaldado por una inversión inicial de

\$279.584.519, esta suma será financiada parcialmente mediante aportes de socios y un crédito bancario a cinco años, el plan contempla etapas detalladas que incluyen la constitución jurídica de la empresa, adquisición de herramientas tecnológicas, diseño y lanzamiento de la página web, ejecución de estrategias de marketing y aplicación de mecanismos para asegurar la información.

El presente estudio contiene limitaciones relacionadas con el tamaño de la muestra encuestada (11 empresas), el análisis concentrado geográficamente en Bogotá y Cundinamarca, y la carencia de aplicación práctica en un caso piloto. Estudios venideros podrían ampliar la investigación a una muestra mayor de empresas en diferentes regiones del país, a su vez, incorporar un análisis comparativo internacional, y evaluar el impacto real de implementaciones de auditorías y consultorías en áreas de compras a lo largo del tiempo.

Referencias

- Alhabatah, A., Yaqot, M., Menezes, B., & Kerbache, L. (2023). Transformative procurement trends: Integrating industry 4.0 technologies for enhanced procurement processes. *Logistics*, 7(3), 63.
- Appelbaum, D., Kogan, A., & Vasarhelyi, M. A. (2017). Big Data and analytics in the modern audit engagement: Research needs. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 36(4), 1-27.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2012). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. Pearson.
- Ayala Flores, M., & Rezzoagli, B. A. (2017). Compras y corrupción en el sector privado. Aplicación de las herramientas de la calidad a la gestión de adquisiciones de una organización educativa y propuestas de mejora. *Ciencias Económicas*, 75-98.
- Bals, L., Schulze, H., Kelly, S., & Stek, K. (2019). Purchasing and supply management (PSM) competencies: Current and future requirements. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(5), 100572.
- Banco de la Republica. (s.f.). *Estadísticas: Banco de la Republica*. Recuperado el 17 de octubre de 2024, de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>
- Banco de la Republica. (s.f.). *Estadísticas: Banco de la Republica*. Recuperado el 17 de octubre de 2024, de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>
- Bancóldex. (2024). *Línea de crédito “Mipymes competitivas” para escalamiento productivo*. Recuperado el 17 de mayo de 2025, de <https://www.bancoldex.com>

- Block, P. (2024). *The flawless consulting fieldbook & companion: a guide to understanding your expertise*. John Wiley & Sons.
- Botero Chica, C., Tarrillo Saldaña, O., Vélez Escobar, S., & Villagrán Pinzón, M. (2022). Modalidades de corrupción del sector privado: Un fenómeno en expansión del entorno latinoamericano. *Compendium*, 25(49), 1–18.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.7582080>
- Boynton, W. C., & Johnson, R. N. (2005). *Modern auditing: Assurance services and the integrity of financial reporting*. Wiley.
- Brammer, S., & Walker, H. (2011). Sustainable procurement in the public sector: An international comparative study. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(4), 452–476. <https://doi.org/10.1108/01443571111119551>.
- BSI. (2023). *Beyond the storm: How organizations can transition from survive to thrive in 2023* (BSI supply chain risk insight report).
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2024). *Somos sostenibles*. CCB Publicaciones.
Recuperado el 17 de mayo de 2025, de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/bc515c50-0291-4b07-ad4f-75edc09e0804/content>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.) Información especializada. Recuperado el 17 de marzo de 2025, de <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/dinamica-empresarial/empresas-activas>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023, enero). *Sociedades por acciones simplificadas (S.A.S.): Una guía para empresarios*. Recuperado el 17 de marzo de 2025, de

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/0b98a4cc-17d6-411e-8451-d9fbf08c52e8/content>

Carnicer Sospedra, D., Martínez Chávez, M., & Morales López, N. (2021). *Alianzas inteligentes para la transformación competitiva de las organizaciones: Guía práctica para su gestión integral* [Libro electrónico]. McGraw-Hill España.

Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/176437?page=211>

Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward a new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387.

Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2020). Pursuing supply chain sustainable development goals through the adoption of green practices and enabling technologies: A cross-country analysis of LSPs. *Technological Forecasting and Social Change*, 153, 119920.

Chan, D. Y., & Vasarhelyi, M. A. (2018). Innovation and practice of continuous auditing. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(2), 152-160.

Cheng, W., Appolloni, A., D'Amato, A., & Zhu, Q. (2018). Green Public Procurement, missing concepts and future trends—A critical review. *Journal of cleaner production*, 176, 770-784.

Cherdantseva, Y., & Hilton, J. (2013). A reference model of information assurance & security. 2013 International Conference on Availability, Reliability and Security, 546-555.

Confecámaras. (2021, 7 de octubre). Sociedades BIC: empresas que apuestan por la sostenibilidad en Colombia. Recuperado de

<https://confecamaras.org.co/sociedades-bic-empresas-que-apuestan-por-la-sostenibilidad-en-colombia/>

Confecámaras. (2022, 4 de mayo). Gobierno Nacional lanza actualización de la Ventanilla Única Empresarial, beneficiando a los emprendedores y empresarios del país.

Recuperado de <https://confecamaras.org.co/gobierno-nacional-lanza-actualizacion-de-la-ventanilla-unica-empresarial-beneficiando-a-los-emprendedores-y-empresarios-del-pais/> y <https://www.vue.gov.co/tramites-y-consultas>

Confecámaras. (2023). Cancelaciones de empresas en Colombia: Un análisis de sus

particularidades. <https://confecamaras.org.co/images/Dinamica-cancelaciones-empresas-en-Colombia.pdf>

Congreso de Colombia. (1982). Ley 23 de 1982: Sobre derechos de autor.

<http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/arbol/1000.html>

Congreso de Colombia. (1993). Ley 80 de 1993: Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=304>

Congreso de Colombia. (2007). Ley 1150 de 2007: Eficiencia y transparencia en la contratación.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36833>

Congreso de Colombia. (2009). Ley 1314 de 2009: Normas de contabilidad y aseguramiento.

<http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/arbol/1000.html>

Congreso de Colombia. (2011). Ley 1474 de 2011: Estatuto Anticorrupción.

<http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/arb/1000.html>

Congreso de Colombia. (2012). Ley 1581 de 2012: Protección de datos personales.

<http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/arb/1000.html>

Congreso de Colombia. (2020). Ley 2069 de 2020: Ley de Emprendimiento. Diario

Oficial No. 51.520. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>

Congreso de la República de Colombia. (2008). Ley 1258 de 2008 - Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Diario Oficial No. 47.194.

Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34130>

Corporación transparencia por Colombia. (2024). Radiografía de hechos de corrupción 2016-2022. Bogotá. Recuperado de

<https://transparenciacolombia.org.co/comunicado-radiografia-2016-2022/#>

DANE. (2023). Boletín Técnico de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Decreto 742 de 2021. Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.22.2.1. del Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, con el fin de incorporar la política de Compras y Contratación Pública a las políticas de gestión y desempeño institucional. Julio 02 de 2021

Decreto Ley 4170 de 2011. Por el cual se crea la Agencia Nacional de Contratación Pública –Colombia Compra Eficiente–, se determinan sus objetivos y estructura. 3 de noviembre de 2011. D.O. No. 48.242.

Dennis, I. (2015). Auditing theory. Routledge.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2020). Documento CONPES 4011 –

Política Nacional de Emprendimiento. Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>

Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Luo, Z., & Roubaud, D.

(2020). Upstream supply chain visibility and complexity effect on focal company's sustainable performance: Indian manufacturers' perspective. *Annals of Operations Research*, 290(1), 343-367.

Dudić, Ž., Vrhovac, V., Vulcanović, S., Dakić, D., Erdeji, I., & Perović, V. (2024). A Risk-Aware Approach to Digital Procurement Transformation. *Sustainability*, 16(3), 1283.

Etse, D., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2023). Sustainable procurement practice: the effect of procurement officers' perceptions. *Journal of business ethics*, 184(2), 525-548.

Franklin Finkowsky, E. B. (2013). Auditoría administrativa: evaluación y Diagnóstico empresarial. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3561>

Fredson, G., Adebisi, B., Ayorinde, O. B., Onukwulu, E. C., Adediwin, O., & Ihechere, A. O. (2024). Modernizing corporate governance through advanced procurement practices: A comprehensive guide to compliance and operational excellence. *International Journal of Judicial Law*, 3(1), 36-57. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Anfo-Pub-2/publication/389024076_Modernizing_Corporate_Governance_through_Advance

[d Procurement Practices A Comprehensive Guide to Compliance and Operational Excellence/links/67b07053207c0c20fa8a4ebe/Modernizing-Corporate-Governance-through-Advanced-Procurement-Practices-A-Comprehensive-Guide-to-Compliance-and-Operational-Excellence.pdf](https://www.repositorio.cebsi.gov.br/bitstream/handle/123456789/67b07053207c0c20fa8a4ebe/Modernizing-Corporate-Governance-through-Advanced-Procurement-Practices-A-Comprehensive-Guide-to-Compliance-and-Operational-Excellence.pdf)

- Galdea Chávez, Y. L. (2023). *Estrategias de diferenciación y ventajas competitivas de "Cabaña Ebenezer", Comuna San Pablo, Provincia Santa Elena, año 2022* [Tesis de grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Recuperado de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/9305/1/UPSE-TAE-2023-0008.pdf>
- Gelderman, C. J., van Hal, L., Lambrechts, W., & Schijns, J. (2021). The impact of buying power on corporate sustainability-The mediating role of suppliers' traceability data. *Cleaner environmental systems*, 3, 100040.
- Glas, A. H., & Kleemann, F. C. (2016). The impact of industry 4.0 on procurement and supply management: A conceptual and qualitative analysis. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(6), 55-66.
- Gramling, A. A., Rittenberg, L. E., & Johnstone, K. M. (2010). *Auditing: A Business Risk Approach*. Cengage Learning.
- Gutiérrez Castañeda, E., Zamarra J., & Villegas J. (2020). Firmas De Negocios De Auditoría Y El Mercado Accionario Colombiano. *Dimensión Empresarial*, 18(4), 1-15. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.15665/dem.v18i4.2322>
- Gulati, R., Lavie, D., & Madhavan, R. R. (2011). How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. *Research in organizational behavior*, 31, 207-224.

- Gürel, E., y Tat, M. (2017). Análisis FODA: Una revisión teórica. *Revista de Investigación Social Internacional*, 10, 994-1006.
- Hayes, R., & Dassen, R. (2005). *principles of Auditing*. Prentice Hall.
- Heliyon Research. (2023). The scientometric analysis and visualization of sustainable procurement. *Heliyon*, 9(10), e20726.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023081938#:~:text=Scientometric%20analysis%20and%20visualization%20serve,countries%20in%20driving%20positive%20change>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*, 3(3), 215-251.
- Hunt, S. D., & Arnett, D. B. (2004). Market segmentation strategy, competitive advantage, and public policy: Grounding segmentation strategy in resource-advantage theory. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 12(1), 7-25.
- IFAC. (2022). Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad. Recuperado de <https://incp.org.co/wp-content/uploads/2022/09/Manual-2022-IESBA-1.pdf>
- IIA. (2017). *The International Professional Practices Framework (IPPF)*. The Institute of Internal Auditors Altamonte Springs/Fl.
- INCP. (2024). En Colombia existen más de 2000 sociedades de beneficio e interés colectivo (BIC). *Boletín INCP* (Ed. 208). Recuperado de <https://incp.org.co/>
- International Organization for Standardization. (2022). *ISO/IEC 27001:2022*.

- ISO (2017). ISO 20400:2017 Sustainable procurement – Guidance. International Organization for Standardization.
- Jans, M., Alles, M., & Vasarhelyi, M. (2014). A field study on the use of process mining of event logs as an analytical procedure in auditing. *The Accounting Review*, 89(5), 1751-1773.
- Johnsen, T. E., Miemczyk, J., & Howard, M. (2017). A systematic literature review of sustainable purchasing and supply research: Theoretical perspectives and opportunities for IMP-based research. *Industrial Marketing Management*, 61, 130-143.
- Kahn, T., & Saavedra, V. (2021). La corrupción en Colombia: diagnóstico y recomendaciones para controlarla. Comisión de Expertos Anticorrupción de Fedesarrollo, (págs. 115-172). Bogotá. Recuperado de https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/4213/Co_Eco_Diciembre_2021_Kahn_y_Saavedra.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kannan, D. (2021). Sustainable procurement drivers for extended multi-tier context: A multi-theoretical perspective in the Danish supply chain. *Transportation research part E: Logistics and transportation review*, 146, 102092.
- Knechel, W., & Salterio, S. (2016). *Auditing: Assurance and risk*. Routledge.
- Kim, K. & Kumar, V., (2021). *Money or Friendship? Winning over Customers*.
- Kim, Y., Choi, T. Y., & Skilton, P. F. (2020). Buyer-supplier embeddedness and patterns of innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(3), 318-345.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.

- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2012). *The heart of change: Real-life stories of how people changes their organizations*. Harvard Business Press.
- Kubr, M. (Ed.). (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. International Labour Organization. *Management and Business Review*, Vol. 1, No. 2, Spring 2021, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3956200>
- Kummer, S., Herold, D. M., Dobrovnik, M., Mikl, J., & Schäfer, N. (2020). A systematic review of blockchain literature in logistics and supply chain management: Identifying research questions and future directions. *Future Internet*, 12(3), 60.
- Lamba, K., & Singh, S. P. (2017). Big data in operations and supply chain management: current trends and future perspectives. *Production Planning & Control*, 28(11-12), 877-890.
- Latinpyme. (26 de agosto de 2024). La corrupción en las pymes de Colombia aumenta 15% en solo seis meses. Latinpyme Centro de Desarrollo Empresarial, 2. Recuperado de <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/v2/documents/832732575/?keyword=AUMENTO%20DE%20FRAUDE%20Y%20CORRUPCION%20EN%20COLOMBIA>
- Lizarzaburu, E. R., Burneo, K., Ampuero, G. B., Noriega, L. E., & Cisneros, J. (2019). Gestión empresarial: una revisión a la norma ISO 37001 antisoborno. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (73).
- Londoño, J., Castaneda, B. G., & Franco, J. D. V. (2020). Firmas de negocios de auditoría y el mercado accionario colombiano. *Dimensión Empresarial*, 18(4).

- Mahzan, N., & Lymer, A. (2014). Examining the adoption of computer-assisted audit tools and techniques: Cases of generalized audit software use by internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 29(4), 327-349.
- Market Research Future. (2025). Digital transformation consulting market research report - Global forecast till 2033. <https://www.marketresearchfuture.com/reports/digital-transformation-consulting-market-22794>
- Martín, T. (2021). Automatización de un sistema de gestión de seguridad de la información basado en la Norma ISO/IEC 27001. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 495-506.
- Matthew, K., Patrick, K., & Denise, K. (2013). The effects of fraudulent procurement practices on public procurement performance. *International Journal of Business and Behavioural Sciences*, 3(1), 17-27.
- Meehan, J., & Bryde, D. (2011). Sustainable procurement practice. *Business Strategy and the Environment*, 20(2), 94-106.
- Méndez-Matovelle, A. F., Quevedo-Barros, M. R., Carangui-Veleceta, P. A., & Jácome Meister, J. (2012) Corporate Social Responsibility: A Lever for Employee Attraction & Engagement. <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/06/07/corporate-social-responsibility-a-lever-for-employee-attraction-engagement/>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (08 de marzo de 2024). Colombia cerró 2023 con número histórico de empresas activas. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/colombia-cerro-2023-con-historico-empresas-activas>

- Moeller, R. (2011). COSO enterprise risk management: establishing effective governance, risk, and compliance processes. John Wiley & Sons.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). Purchasing & supply chain management. Cengage Learning.
- Morea, J. P. (2020). Post COVID-19 pandemic scenarios in an unequal world challenge for sustainable development in Latin America. *World*, 2(1), 1-14.
- Moreno, Ó. A. V. (2014). Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas. *Punto de vista*, 5(8).
- Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- UNODC. Oficina de las Naciones Unidas contras la Drogas y el Delito. (s.f.). Corrupción en el Sector Privado. En Módulo Universitario sobre Anticorrupción. Viena. Recuperado de https://grace.unodc.org/grace/uploads/documents/academics/Anti-Corruption_Module_5_Private_Sector_Corruption_ESP.pdf
- Ortiz M. (2020). Alcance de la S.A.S. en el derecho societario a la luz del principio de la libertad contractual. *Pensamiento Americano*, 13(26). <https://doi.org/10.21803/penamer.13.26.423>
- Ortiz J., & Hernández F. (2024). Desarrollar un protocolo estandarizado y eficiente para la presentación de las licitaciones a través del sistema electrónico de contratación pública (SECOP2) con el fin de mejorar la transparencia, eficiencia y equidad en los procesos de contratación pública en proyectos de construcción en Colombia.
- Ponick, E., & Wiczorek, G. (2022). Artificial intelligence in governance, risk and compliance: results of a study on potentials for the application of artificial

intelligence (AI) in governance, risk and compliance (GRC). arXiv preprint arXiv:2212.03601.

Porter, M. E. (2015). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Mexico DF: Grupo editorial Patria SV.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review, 89(1), 32-49.

Power, M., & Gendron, Y. (2015). Qualitative research in auditing: A methodological roadmap. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 34(2), 147-165.

Presidencia de la República de Colombia. (2013). Decreto 1377 de 2013.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53646>

Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 0302 de 2015.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=60905>

Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 1082 de 2015.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=63584>

Preuss, L. (2009). Addressing sustainable development through public procurement: The case of local government. Supply Chain Management: An International Journal, 14(3), 213-223.

Reding, K. (2009). Internal auditing: assurance & consulting services. Institute of Internal Auditors, Research Foundation.

Regnology. (2023). Regulatory technology solutions. <https://www.regnology.net>

MyComplianceOffice. (2023). Compliance management software.

<https://www.mycomplianceoffice.com>

- Rojas, R. V. (2017). Normas de auditoría generalmente aceptadas. Recuperado de:
<https://rogervara.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/10/las-normas-de-auditorc3ada-generalmente-aceptadas.pdf>
- Romanosky, S. (2016). Examining the costs and causes of cyber incidents. *Journal of Cybersecurity*, 2(2), 121-135.
- Sarkis, J., Cohen, M. J., Dewick, P., & Schröder, P. (2020). A brave new world: Lessons from the COVID-19 pandemic for transitioning to sustainable supply and production. *Resources, Conservation and Recycling*, 159, 104894.
- Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., & Scheiner, J. H. (2003). *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*. IIA.
- Schniederjans, D. G., Curado, C., & Khalajhedayati, M. (2020). Supply chain digitisation trends: An integration of knowledge management. *International Journal of Production Economics*, 220, 107439.
- Schuchter, A., & Levi, M. (2016). The fraud triangle revisited. *British Journal of Criminology*, 56(6), 1194-1211.
- Serna castaño, Y. M. (2015). Modalidades de fraude en el proceso de compras en los clubes sociales. Repositorio Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de
<https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/3d155916-9a52-49a0-a7e2-39f872f6fbab/content>
- Strategic Procurement Research. (2024). Strategic procurement practices within global supply chains. Recuperado de
<https://www.preprints.org/manuscript/202407.0590/v1>

- Stütz, J.-D., Karras, O., Oelen, A., & Auer, S. (2023). A Next-Generation Digital Procurement Workspace Focusing on Information Integration, Automation, Analytics, and Sustainability.
- Superintendencia de Sociedades. (2020, 5 de noviembre). Supersociedades presenta la Política de Supervisión de las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo – BIC. Recuperado de <https://www.supersociedades.gov.co>
- Superintendencia de Sociedades. (s.f.). Cartilla Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.). Recuperado el 17 de marzo de 2025.
<https://www.supersociedades.gov.co/documents/20122/460496/Cartilla-Sociedad-Acciones-Simplificada.pdf/b9c50f29-d3f3-3c2a-81cf-297631e22ec6?t=1654291617522>
- Tachizawa, E. M., & Wong, C. Y. (2015). The performance of green supply chain management governance mechanisms: A supply network and complexity perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 51(3), 18-32.
- Terpend, R., & Krause, D. (2015). Competition or cooperation? Promoting supplier performance with incentives under varying conditions of dependence. *Journal of Supply Chain Management*, 51(4), 29-53.
- Transparency International. (2021). Corruption perceptions index 2021. Transparency International. <https://www.transparency.org/en/publications/corruption-perceptions-index-2021>
- Trejos R. (2023). Una oportunidad para las SAS en el mercado de valores. Centro de Conocimiento Societario, Cámara de Comercio de Medellín. Recuperado de <https://www.camaramedellin.com.co/quiero-un-servicio-para-mi->

[empresa/informacion-estudios-y-bases-de-datos/centro-de-conocimiento-societario/ii-publicaciones/una-oportunidad-para-las-sas-en-el-mercado-de-valores](#)

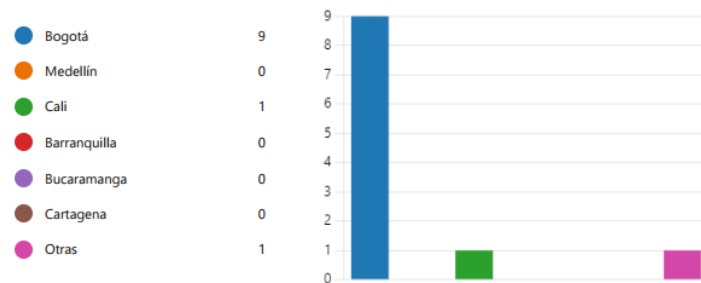
- Van Weele, A. J., & Rozemeijer, F. (2022). Procurement and supply chain management. Cengage.
- Vargas Moreno, Ó. A. (2014). Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas. *Punto de Vista*, 5(8), 41-54.
- Vasarhelyi, M., Alles, M., Kuenkaikaew, S., & Littley, J. (2012). The acceptance and adoption of continuous auditing by internal auditors: A micro analysis. *International journal of accounting information systems*, 13(3), 267-281.
- Vita L. (2020, 5 de noviembre). Estos son los trámites y pasos que debe seguir para constituir legalmente una SAS. *Asuntos Legales*. Recuperado de <https://www.asuntoslegales.com.co/consumidor/estos-son-los-tramites-y-pasos-que-debe-seguir-para-constituir-legalmente-una-sas-3084569>
- Vona, L. W. (2016). *Fraud data analytics methodology: The fraud scenario approach to uncovering fraud in core business systems*. John Wiley & Sons.
- Wang, L., Cheng, Y., & Wang, Z. (2022). Risk management in sustainable supply chain: a knowledge map towards intellectual structure, logic diagram, and conceptual model. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(44), 66041-66067.
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., & Ngai, E. (2018). Big data analytics in logistics and supply chain management. *The International Journal of Logistics Management*, 29(2), 478-484.

- Werr, A., & Perner, F. (2007). Purchasing Management Consulting Services—From Management Autonomy to Purchasing Involvement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(2), 98-112.
- Yahya, N., Said, J., Zakaria, N., Fairuz, M., & Fuad, M. (2022). Analysing the internal control system in Malaysian statutory bodies: how well do they adhere to the global standard?. *Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 12(3), 612-625.
- Yun, N. Y., & Ülkü, M. A. (2023). Sustainable supply chain risk management in a climate-changed world: Review of extant literature, trend analysis, and guiding framework for future research. *Sustainability*, 15(17), 13199.
- Zhao, M., Li, Y., & Lu, J. (2022). The effect of audit team's emotional intelligence on reduced audit quality behavior in audit firms: Considering the mediating effect of team trust and the moderating effect of knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*, 13, 1082889.

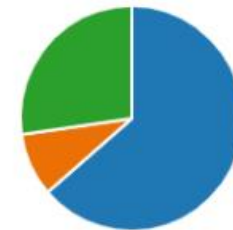
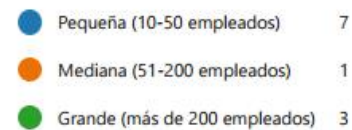
Anexo A

Encuestas iniciales

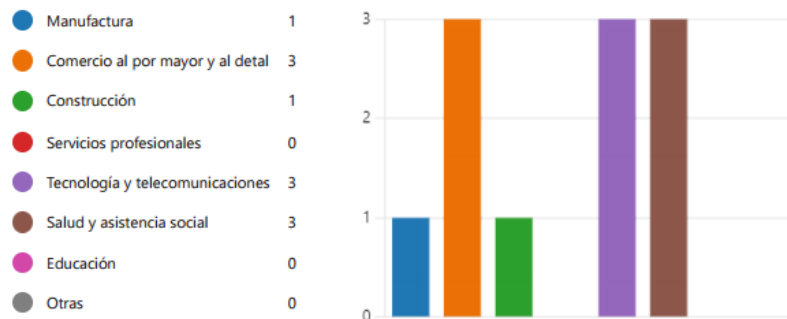
5. ¿En qué ciudad está ubicada la sede principal de su empresa?



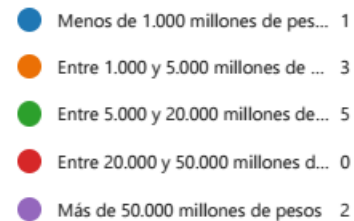
6. ¿Cuál es el tamaño de su empresa?



7. ¿En qué sector opera principalmente su empresa?



8. ¿Cuál fue el rango aproximado de ingresos de su empresa el año pasado?



9. ¿Cuántas personas trabajan en el área de compras de su empresa?

| | |
|--------------------|---|
| 1-3 personas | 8 |
| 4-10 personas | 2 |
| 11-20 personas | 0 |
| Más de 20 personas | 1 |



10. ¿Cuál es el volumen aproximado de compras anuales de su empresa?

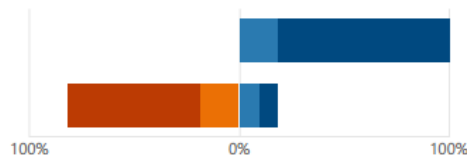
| | |
|-------------------------------------|---|
| Menos de 1.000 millones de pes... | 4 |
| Entre 1.000 y 5.000 millones de ... | 1 |
| Entre 5.000 y 20.000 millones de... | 3 |
| Entre 20.000 y 50.000 millones d... | 2 |
| Más de 50.000 millones de pesos | 1 |



11. ¿Qué porcentaje de sus compras son:

0-25% 26-50% 51-75% 76-100%

Nacionales
Internacionales



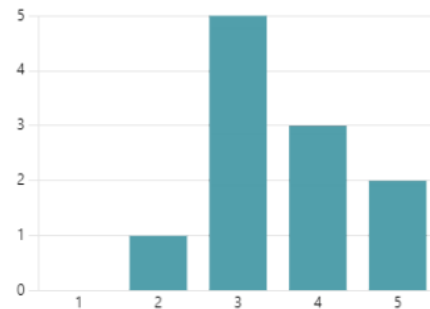
12. ¿Utiliza algún software especializado para gestionar sus procesos de compras?

| | |
|--------------------------------------|---|
| Sí, un sistema ERP integrado | 2 |
| Sí, un software específico para c... | 0 |
| No, usamos hojas de cálculo (Ex... | 6 |
| No, no usamos ningún software... | 3 |

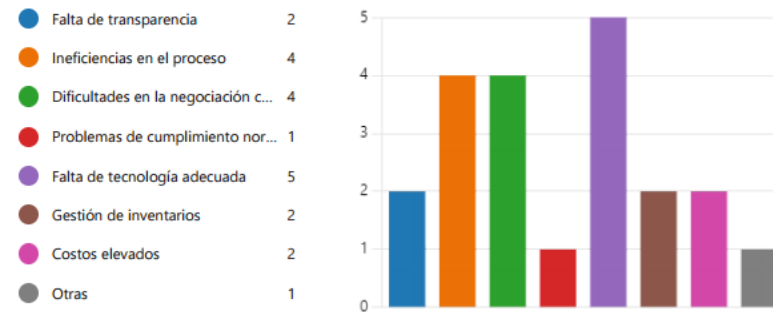


13. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan eficientes considera que son sus procesos de compras actuales?

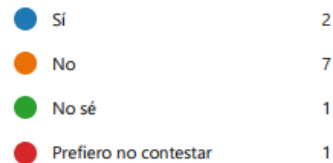
3.55
Clasificación promedio



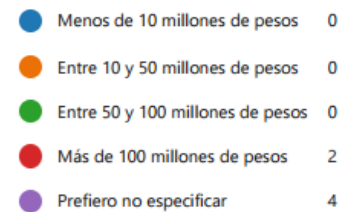
14. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su empresa en los procesos de compras? (Seleccione todos los que apliquen)



15. ¿Ha experimentado su empresa algún incidente de fraude o corrupción en los procesos de compras en los últimos 2 años?



16. En caso afirmativo, ¿cuál fue el impacto estimado de dicho incidente?



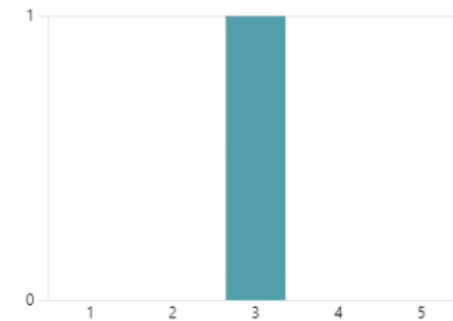
18. En caso afirmativo, ¿qué tan satisfecho quedó con esos servicios?

17. ¿Ha contratado previamente servicios de consultoría o auditoría para sus procesos de compras?

- Sí, en los últimos 12 meses 0
- Sí, hace más de 12 meses, pero ... 1
- Sí, hace más de 3 años 0
- No, nunca hemos contratado es... 10



3.00
Clasificación promedio



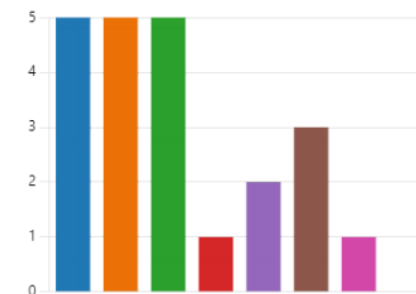
19. ¿Estaría interesado en contratar servicios de consultoría y auditoría para mejorar sus procesos de compras en los próximos 12 meses?

- Definitivamente sí 1
- Probablemente sí 5
- No estoy seguro 1
- Probablemente no 3
- Definitivamente no 1

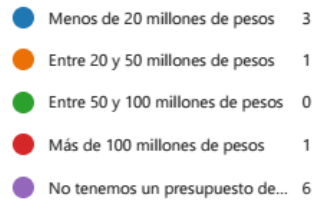


20. ¿Qué servicios específicos le interesarían más? (Seleccione todos los que apliquen)

- Optimización de procesos 5
- Implementación de tecnología 5
- Capacitación del personal 5
- Auditoría de proveedores 1
- Gestión de riesgos 2
- Desarrollo de estrategias de co... 3
- Análisis de datos y reportes 1
- Otras 0



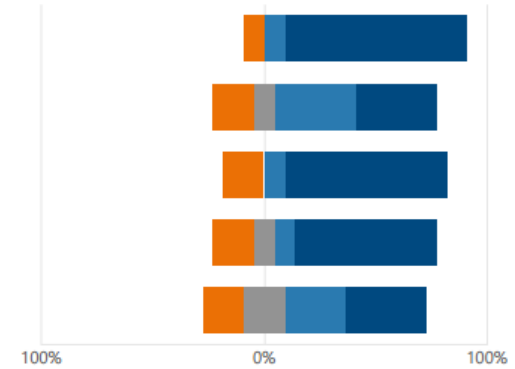
21. ¿Cuál sería su presupuesto estimado para estos servicios?



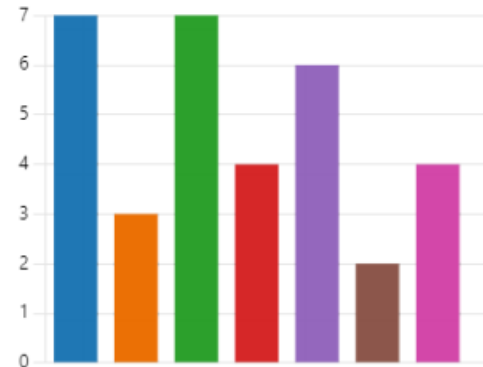
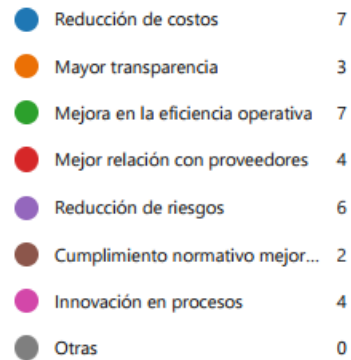
22. ¿Qué factores consideraría más importantes al elegir una empresa de consultoría?

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

Experiencia en el sector
 Precio
 Reputación
 Metodología de trabajo
 Tecnología utilizada

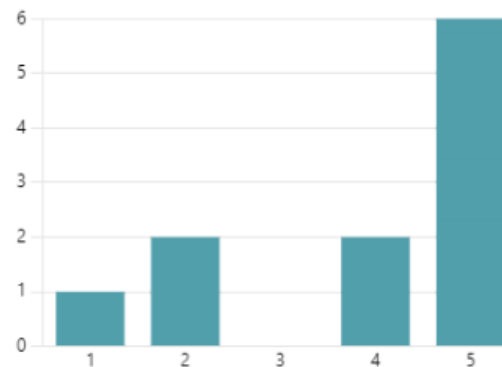


23. ¿Qué resultados esperaba obtener de una consultoría en procesos de compras?
 (Seleccione los 3 más importantes)



24. ¿Qué tan importante es para su empresa trabajar con consultores que tengan un enfoque en sostenibilidad y ética empresarial?

3.91
Clasificación promedio



25. ¿Estaría interesado en contratar servicios de consultoría y auditoría para mejorar sus procesos de compras en los próximos 12 meses?

| | |
|--------------------|---|
| Definitivamente sí | 2 |
| Probablemente sí | 3 |
| No estoy seguro | 4 |
| Probablemente no | 1 |
| Definitivamente no | 1 |



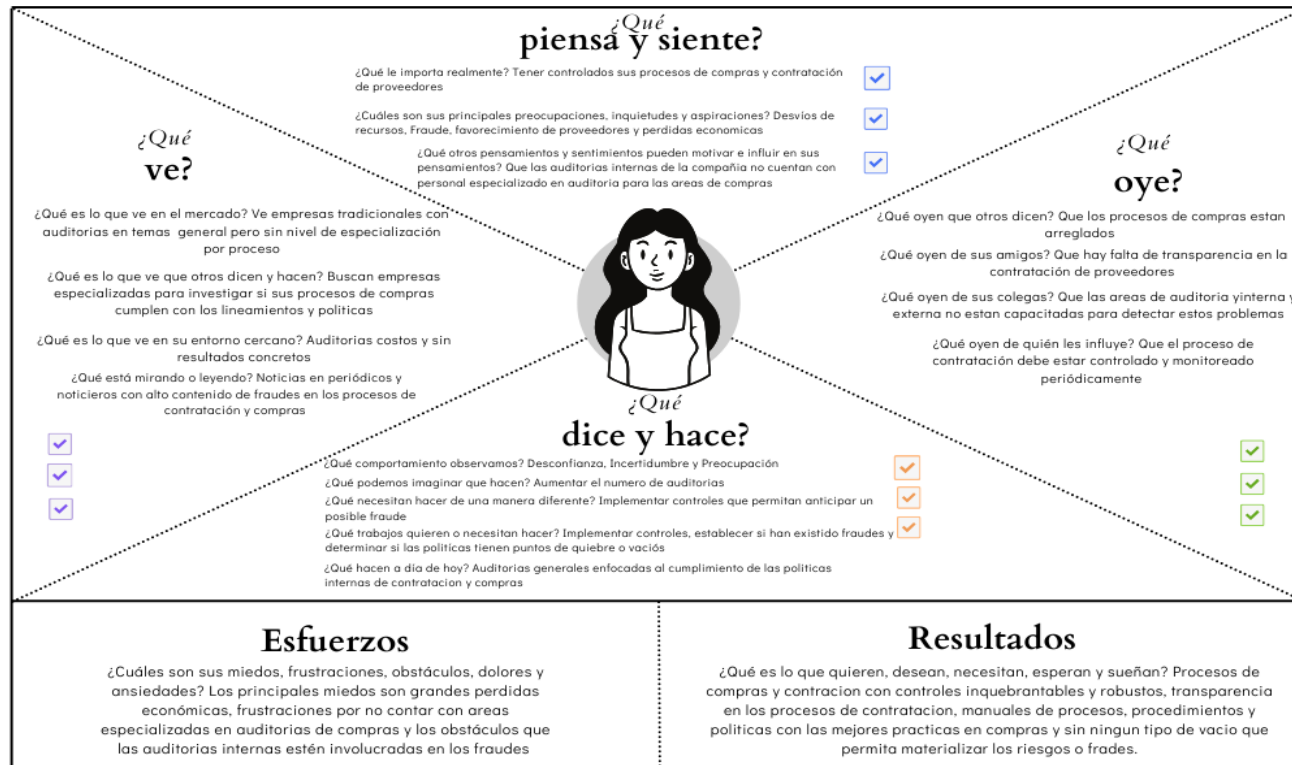
Anexo B
Mapa de empatía

Mapa de empatía
Identificando el comportamiento del usuario

Diseñador por:

Diseñador para:




Fecha:



Nota: Elaboración propia



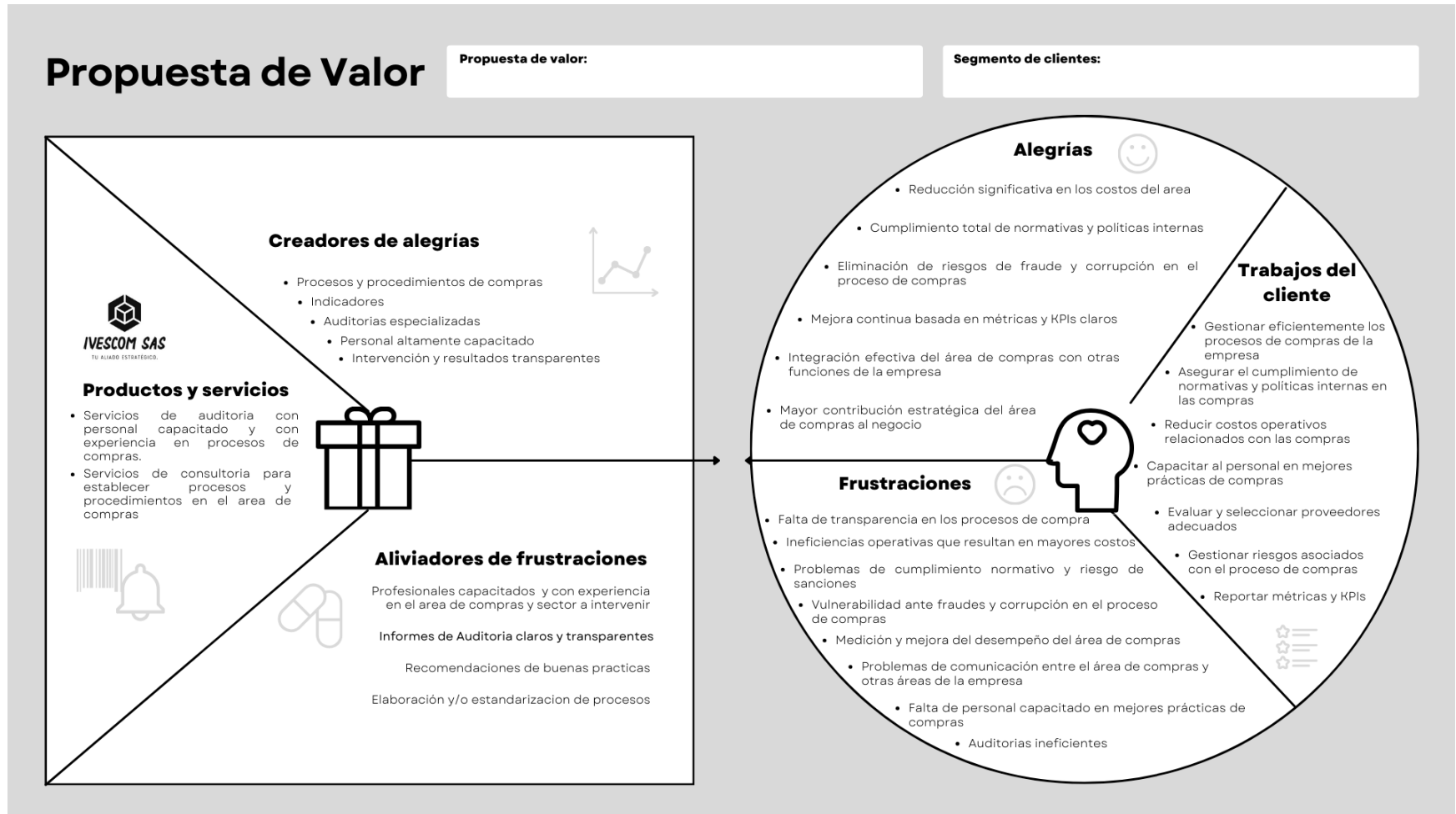
Anexo C
Método persona.

| | | |
|---|---|---|
|  <p>Design Thinking www.designthinking.services</p> | <h2>Método Persona</h2> |  |
|  <p>Nombre: <i>Felipe Guayacán</i></p> <hr/> <p>Edad: <i>45</i></p> <hr/> <p>Nuestro personaje físicamente es...</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | <p>¿Dónde vive? Bogotá</p> <p><i>¿De Dónde es? Armenia</i></p> <p>¿Cargo y responsabilidades? <i>Gerente General y propietario de Fénix Ingeniería</i></p> <p>¿Cuántos años de experiencia tiene? 22</p> <p>¿Qué motivaciones tiene para contratar un servicio de auditoría en compras? Para Garantizar la transparencia del proceso de compras</p> <p>¿Cundo requiere un servicio de este tipo en donde lo busca? En internet y redes sociales o con amigos del sector</p> <p>¿Cómo le gustaría acceder al servicio? Mediante servicio por fases, es decir Diagnostico e implementación</p> <p>¿Qué es lo que esté tratando de hacer? Comprobando que tengo en el área de</p> | <p>¿Cuál es su nivel educativo? Especialista</p> <p>¿En qué campos tiene experiencia? Construcción, Arquitectura</p> <p>¿Qué busca o espera de un servicio de consultoría y auditoría en compras? Que sea integral y se salga del esquema convencional de auditoría</p> <p>compras personas éticas y que los recursos no se están desviando</p> <p>¿Cuáles son sus necesidades o deseos? Implementar controles e identificar vacíos en la política de compras para mitigar los riesgos y perdidas de dinero de mi compañía</p> |

Nota: Elaboración propia



Anexo D
Propuesta de valor



Nota: Elaboración propia



Anexo E
Modelo Pestel

| Factores POLÍTICOS | COMPORTAMIENTO | IMPACTO | CONCLUSIÓN |
|---|---|--|---|
| Plan Nacional o Local de desarrollo (centrar la atención en el sector de impacto de la empresa seleccionada) | Políticas públicas: La Política de compras y contratación pública establece los lineamientos generales y de buenas prácticas en abastecimiento y contratación. | Positivo: Aumento en la demanda de consultorías y elaboración de procedimientos y políticas en el área de compras siguiendo los lineamientos de la política. | Oportunidad: Necesidad de las empresas que quieran contratar con el estado de contar con un área de compras que cumpla con los lineamientos básicos exigidos por la normatividad vigente. |
| Representatividad/Asociatividad en gremios y otros organismos relacionados con el sector de la empresa | Cámara de Comercio de Bogotá: Es una institución que brinda servicios de creación, formalización y fortalecimiento de empresas. | Positivo: Reconocimiento en el sector, alianzas estratégicas y acceso a recursos. | Oportunidad: Acompañamiento en el proceso de creación y consolidación de empresas. Acceso a recursos y financiamiento. Representación en el sector. |
| Factores ECONÓMICOS | COMPORTAMIENTO | IMPACTO | CONCLUSIÓN |
| Tasas de Interés | Tasas de Interés: Durante el último año las tasas de interés han disminuido ubicándose en | Positivo: Disminuye el costo de financiamiento | Oportunidad: Las empresas pueden optar por solicitar un crédito para financiar |



| | | | |
|---|--|---|---|
| | 10,25%. (Banco de la República, s.f.) | | proyectos, tales como auditorías o consultorías para establecer los procedimientos de áreas específicas. |
| Inflación | Durante el último año, la inflación ha disminuido ubicándose en 5,81 en septiembre 2024. (Banco de la República, s.f.) | Positivo: Aumento de poder adquisitivo y estabilidad de precios. | Oportunidad: Las empresas pueden planificar sus gastos e inversiones y designar un monto específico para auditorías o procesos similares, que no ocurriría si la inflación estuviera en aumento, dado que estos son los primeros rubros en reducirse. |
| Análisis de Mercado a nivel NACIONAL | Análisis de Mercado: Colombia es el tercer país con mayor corrupción empresarial en Latinoamérica. (Latinpyme, 2024) Corrupción administrativa es el tipo de corrupción más | Positivo: Existencia de mercado potencial para el desarrollo de la idea de negocio. | Oportunidad: Importante número de empresas y clientes potenciales que quieran implementar auditorías en los procesos de compras para evitar posibles |



| | frecuente con un 49.4% (Corporación transparencia por Colombia, 2024) | | actos de corrupción que afecten los |
|-------------------------------|---|---|---|
| Factores SOCIALES | COMPORTAMIENTO | IMPACTO | CONCLUSIÓN |
| Tendencias de consumo | Durante los últimos años, la demanda de servicios de auditoría ha aumentado a nivel nacional e internacional. | Positivo: El mercado objetivo está en aumento lo que se traduce en una mayor demanda de los servicios de auditoría. | Oportunidad: Existencia de clientes potenciales que quieran adquirir los servicios ofertados. |
| Responsabilidad Social | Responsabilidad social y corporativa al igual que los Objetivos de Desarrollo Sostenible son temas de interés para la sociedad y las empresas en la actualidad. | Positivo: Las empresas están en constante búsqueda de reconocimiento de marca. Constante búsqueda de trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8) | Oportunidad: Las empresas pueden ver en Ivescom S.A.S una oportunidad para mejorar sus procesos darse a conocer como empresas solidas con un enfoque de responsabilidad social y corporativa. Además, mediante las consultorías se puede fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas. |



| Factores TECNOLÓGICOS | COMPORTAMIENTO | IMPACTO | CONCLUSIÓN |
|--|--|---|--|
| Desarrollo e Innovación | El uso de las tecnologías 4.0 se ha venido incrementando con el paso de los años, entre estos se encuentran la Inteligencia Artificial, el Big data, el Desarrollo de Software y el uso de equipos tecnológicos de última generación | Positivo: El uso de nuevas tecnologías permite automatización, control y estandarización de procesos en las empresas. Negativo: Altos costos de la tecnología y servicios de desarrollo. | Oportunidad: Herramientas para desarrollo de procesos Uso de tecnología para realización de auditorías Automatización de procesos de compras (consultorías). Amenaza: Aumento de precios de los servicios ofrecidos como consecuencia de los altos costos tecnológicos. |
| Factores AMBIENTALES | COMPORTAMIENTO | IMPACTO | CONCLUSIÓN |
| Sociedad sensible a la defensa del medio ambiente | Durante los últimos años la sociedad ha cambiado su perspectiva dándole gran importancia a la sostenibilidad. Es por esta razón que existe un enfoque hacia las compras sostenibles y el logro de los Objetivos de | Positivo: Implementación de buenas prácticas y consecución del ODS 12 producción y consumo responsable. | Oportunidad: Incluir en los servicios de consultoría y auditoría, un enfoque de buenas prácticas ambientales con el fin de mejorar los procesos y procedimientos para las áreas de compras. |



| Factores LEGALES | COMPORTAMIENTO | IMPACTO | CONCLUSIÓN |
|---------------------------------|---|--|---|
| Legislación en el sector | <p>desarrollo sostenible impulsados por la ONU.</p> <p>Actualmente existen diversas normas en las cuales se establecen los principios de las auditorías:</p> <p>Normas Internacionales de Auditoría NIA</p> <p>Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGA</p> <p>Ley de transparencia y del derecho a la información pública.</p> | <p>Positivo: Existencia de bases y principios fundamentales para realización de auditorías y creación de procesos basados en buenas prácticas.</p> | <p>Oportunidad: Estas normativas facilitan el plan de implementación y puesta en marcha de Ivescom S.A.S.</p> |

Nota: Instrumento elaborado con base en distintas fuentes bibliográficas. Compilación de Javier Ospina & Bermeo. Análisis Propio



Anexo F

Análisis de fuerzas de Porter

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Proveedores

Este es un cuadro de mando que le ayudara a evaluar la posición de su negocio en el mercado. Lea cada una de las preguntas, con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica la situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de sus insumos necesarios, más control se tendrá. Si_X_No__

2. ¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor. Si_X_No__

3. ¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si sus compras son una porción relativamente grande del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto. Si__No X__

4. ¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes, y convertirse en su competidor directo? Cuanto más fácil es comenzar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores. Si_X_No__

5. ¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más poder de negociación con sus proveedores. Si_X_No__

6. ¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si el mercado es complicado, usted tiene menos poder de negociación con sus proveedores. Si_X_No__

Evaluación

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los proveedores afectará a su negocio.

| | | | |
|---|--|--|---|
| # | Enumere las principales insumos, servicios o materiales necesarias para su negocio | Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles. | ¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación? |
| 1 | 365 Licenciamiento office | Alkosto, Visión Software, licencias online, Gestión System | Comprando licencias a 24 meses y aumentando la cantidad |
| 2 | Computador Lenovo Thinkpad | Compuflex, Controles empresariales, milenio pc, office fácil | Comprando en cantidad |
| 3 | Licencias Audisoft | Ads Audisoft | Comprando licencias a 24 meses y aumentando la cantidad |

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Compradores

Este es un sencillo cuadro que le ayuda a evaluar la posición del mercado en su negocio. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene suficientes clientes para que si pierde uno no tenga dificultades?
Cuanto menor sea el número de clientes, más dependerá de cada uno de ellos.
Si_x_No__

2. ¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes? Si su producto es un gasto relativamente grande para sus clientes, ellos gastarán más esfuerzo negociando con usted para bajar precio o

para mejorar características del producto.
Si_x_No__

3. ¿Los clientes no están informados sobre su producto y mercado? Si su mercado es complicado o difícil de entender, los compradores tienen menos control sobre él. Si__No_x_

4. ¿Es su producto único? Si su producto es homogéneo o igual que el de sus competidores, los compradores tienen más poder de negociación. Si__No_x_

5. Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la

cadena de proveedores, comprar un competidor que provea los productos o servicio que usted vende y competir directamente con su empresa. Es menos probable sea que sus consumidores puedan entrar en su industria, más poder de negociación tendrás. Si__No_x_

6. ¿Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia? Si es relativamente fácil que sus clientes pasen a la competencia, usted tendrá menos poder de negociación con sus clientes.

Si__No_x_

Evaluación

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los compradores afectará a su negocio.

| | | | |
|---|---|--|--|
| | Enumere los tipos de # clientes que usted tiene o espera tener. | ¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto? | ¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes? |
| 1 | Áreas de auditoría interna | Empresas de auditoría tradicional | Personalizando la consultoría o la auditoría y mostrando un análisis del costo beneficio del servicio |

| | | | |
|---|-------------------------|--|---|
| 2 | Empresas de línea ética | Firmas de consultoría sin experiencia en el proceso de compras | Mediante alianzas estratégicas como complemento a sus servicios de apoyo en investigación fraudes en procesos de compras |
| 3 | Juntas directivas | Empresas de auditoría externa muy grandes sin alto nivel de especialidad | Mediante la confidencialidad del proceso, la entrega de resultados y la facturación por diferentes conceptos para no alertar a los implicados en la auditoría |
| 4 | Empresarios | Empresas de auditoría y consultoría en procesos muy costosas | Mostrando los beneficios y los posibles ahorros que puede generar un proceso de compras bien estructurado |
| 5 | PYMES | Software de control administrativo y de compras poco aprovechable | Creando procesos, procedimientos, políticas y controles con bajo costo en su implementación y de acuerdo con la necesidad |

Auto Evaluación — Amenaza de Nuevos Competidores

Este es un cuadro que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

- | | |
|---|---|
| <p>1. ¿Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica con protección de patentes para sus inversiones en investigación, usted</p> | <p>disfruta de algunas barreras a la entrada. Si__No_x_</p> |
| <p>2. ¿Los clientes son leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, se</p> | <p></p> |

enfrentaría a una batalla formidable para ganar con los clientes leales. Si_x_No__

entradas tan fácilmente como las empresas existentes. Si__No_x_

3. ¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia. Si__No_x_

7. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes? Si los canales de distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiera/ obtenga nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada. Si_x_No__

4. ¿Los activos necesarios para ejecutar su negocio son únicos? Otros serán más reacios a entrar en el mercado, si la tecnología o el equipo no se pueden convertir en otros usos si la empresa falla. Si__No_x_

8. ¿Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente? Para cada producto, existe un nivel de producción rentable. Si los desafíos no logran ese nivel de producción, no serán competitivos y por lo tanto no entrarán en la industria. Si__No_x_

5. ¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? Cuanto más difícil es aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada. Si_x_No__

6. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener los insumos necesarios? Los canales de distribución actuales pueden dificultar que un nuevo negocio adquiera/ obtenga

Evaluación opcional

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de nuevos competidores podría afectar su negocio.

| | |
|---|---|
| <p>1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?</p> | <p>Copiando nuestro modelo de negocio y tratando de igualar nuestros servicios, sin embargo, nuestra promesa de valor tiene un alto contenido de personalización por lo tanto imitarnos no sería fácil</p> |
| <p>2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?</p> | <p>Bajar los precios las consultorías y de las auditorías</p> |
| <p>3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?</p> | <p>Con estrategias de diferenciación de servicio, personalización y resultados que solo serán emitidos por los socios de la empresa, adicionalmente podemos realizar alianzas estratégicas con empresas clave que se dedican a vender servicios complementarios a los nuestro como por ejemplo (Líneas Éticas - Empresas de Ciberseguridad, empresas de estudios de seguridad y de seguridad de la información)</p> |

Auto Evaluación — Amenaza de Productos Sustitutos

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica

una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos? Si otro producto ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es más bajo, los clientes pueden decidir que el otro producto es un mejor valor. Si__No_x_

2. ¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto? Cuando los clientes experimentan una pérdida de productividad si cambian a otro producto,

la amenaza de los productos sustitutos es más débil. Si_x_No__

3. ¿Los clientes son leales a los productos existentes? Incluso si los costos de cambiarse a un nuevo producto son bajos, los clientes pueden tener lealtad a una marca en particular. Si sus clientes tienen una alta lealtad de marca a su producto, usted disfruta de una débil amenaza de productos sustitutos.

Si_x_No__

Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de los productos sustitutos afectará a su negocio.

| | | | |
|---|--|---|---|
| # | Enumere los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto. | ¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa? | ¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos? |
| 1 | Consultoría en procesos | Fácil | Especializando nuestro servicio en el área de compras y a partir de los |

| | | | |
|---|---|---------|--|
| | | | diagnósticos desarrollar procesos a la medida y recomendar implementaciones de bajo costo y según la necesidad y alcance financiero del cliente |
| 2 | Auditoría | Difícil | Altos niveles de confidencialidad y absoluta reserva para evitar problemas reputacionales de nuestros clientes |
| 3 | Construcción de políticas y procedimientos de compras | Fácil | Con innovación y recomendaciones viables de implementación en tecnologías desarrolladas a la medida para automatizar los procesos en el menor tiempo posible |

Auto Evaluación — Rivalidad entre los Competidores

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar/ aprovechar la situación.

1. ¿Hay un pequeño número de competidores? A menudo, cuanto mayor es el número de jugadores, más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad ocasionalmente puede ser intensa cuando una o más empresas están compitiendo

por posiciones líderes del mercado. Si_ _Sí_ _No__

2. ¿Hay un líder claro en su mercado? La rivalidad se intensifica si las empresas tienen acciones similares del mercado, lo

que lleva a una lucha por el liderazgo del mercado. Si_X_No__

3. ¿Está creciendo su mercado? En un mercado en crecimiento, las empresas son capaces de aumentar los ingresos simplemente por el mercado en expansión. En un mercado estancado o en declive, las empresas a menudo luchan intensamente por un mercado pequeño y más pequeño. Si__No_X_

4. ¿Tienen costos fijos bajos? Con altos costos fijos, las empresas deben vender más productos para cubrir estos altos costos. Si_X_No__

5. ¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos dan lugar a una situación en la que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas. Si_X_No__

6. ¿Sus competidores están persiguiendo una estrategia de bajo

crecimiento? Usted tendrá rivalidades más intensas si sus competidores son más agresivos. En cambio, si sus competidores están siguiendo una estrategia de obtener beneficios en un mercado maduro, usted disfrutará menos rivalidad. Si_X_No__

7. ¿Su producto es único? Las empresas que producen productos que son muy similares competirán sobre todo en precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta. Si_X_No__

8. ¿Es fácil para los competidores abandonar su producto? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio incluso si no es rentable. Si__No_X_

9. ¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se espera para ser alta mientras que las firmas compiten para el negocio de cada cliente.

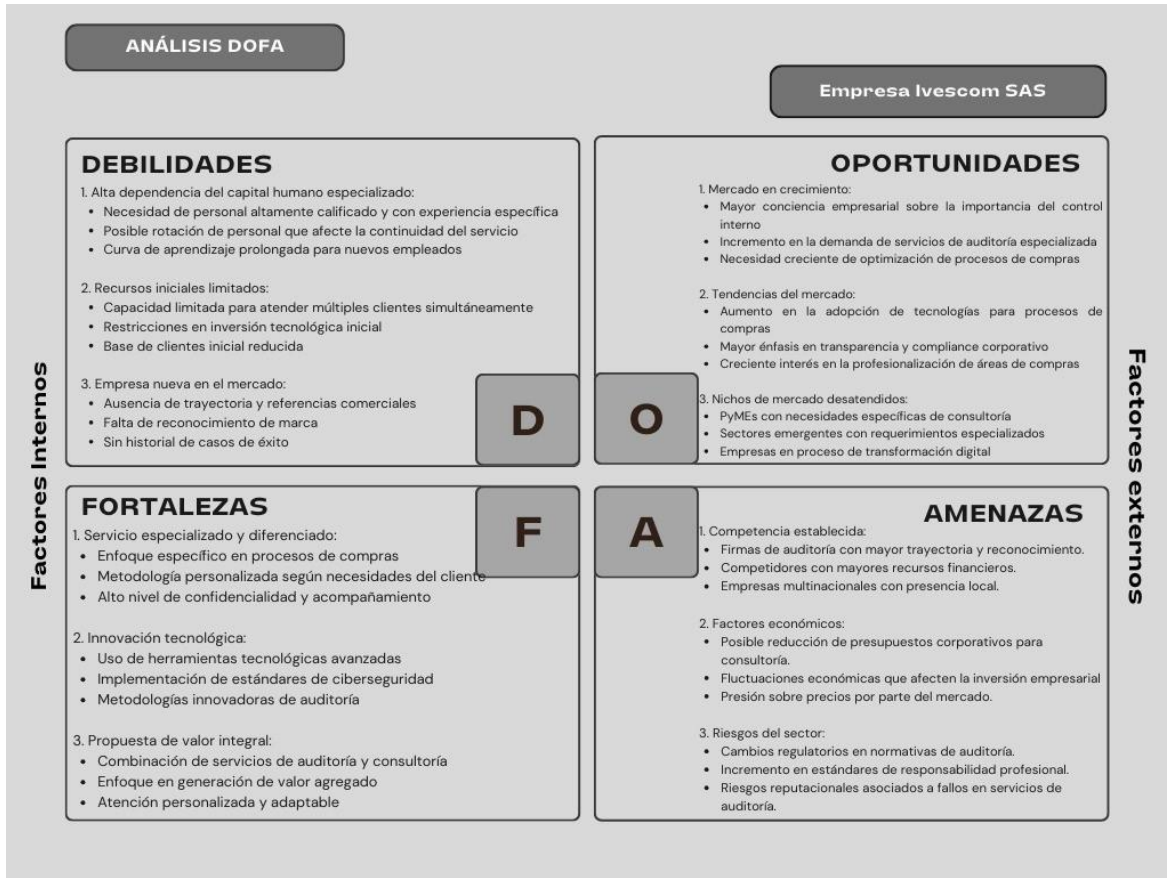
Si_X_No__

Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examinar con mayor detalle cómo la rivalidad entre los competidores afecta a su negocio.

| # | Enumere sus principales competidores. | ¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor? | ¿Cómo afectará este competidor a su negocio? | ¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores? |
|---|---------------------------------------|--|---|---|
| 1 | EY Colombia | Posicionamiento de Marca | Disminuyendo las ventas las grandes empresas que pagan sus altos costos | Diferenciación de servicio y bajo precio |
| 2 | KPMG | Reconocimiento internacional y larga experiencia en el mercado | Bajando la calificación en los procesos de licitación si la experiencia es un criterio de evaluación de nuestros clientes | Servicio personalizado y especializado en el área de compras |
| 3 | Deloitte | Reconocimiento internacional y larga experiencia en el mercado | Reconocimiento internacional y larga experiencia en el mercado | Diferenciación de servicio y bajo precio |

Anexo G
Análisis de matriz DOFA para la empresa Ivescom S.A.S.



Nota: elaboración propia.

Anexo H

Formato entrevistas

| Formato de Entrevista | |
|---|--|
| Grupo de interés: | Empresarios |
| Enlace: | https://youtu.be/Idj_1tFsL-M?feature=shared https://youtu.be/ADBwpvcwJHQ?feature=shared |
| Objetivo de la Entrevista: | Validar el concepto de negocio, su potencial y visión emprendedora, así como evaluar costos y modelo de ingresos. |
| Hipótesis o dudas por validar (del modelo de negocio): | Nuestra propuesta de valor, diseñada específicamente para el contexto empresarial colombiano, satisface las necesidades de nuestros clientes objetivo, y también genera un impacto positivo en las empresas y la sociedad colombiana y atrae la inversión necesaria para escalar nuestro negocio en este mercado dinámico |
| Mensaje: | Somos Ivescom S.A.S, una empresa emergente enfocado en brindar servicios de auditoría especializada y consultoría en procesos de compra para empresas colombianas. Nos gustaría conocer su perspectiva como empresario sobre algunos aspectos clave de nuestro modelo de negocio. |
| Preguntas generales: | <p>¿Cuál es el mejor consejo que has recibido sobre cómo iniciar un negocio como este?</p> <p>¿Cómo podemos generar un mayor valor agregado para este proyecto?</p> <p>En su experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas colombianas en sus procesos de compra?</p> <p>¿Cómo cree que una empresa como Ivescom S.A.S, especializada en auditoría y consultoría de procesos de compra, podría contribuir a mejorar las prácticas empresariales en Colombia?</p> <p>¿Qué impacto cree que tienen la corrupción y el fraude en los procesos de compra en la competitividad y sostenibilidad de las empresas colombianas?</p> |
| Preguntas específicas: | <p>Como empresario, ¿qué valor le daría a un servicio de auditoría especializada en procesos de compra?</p> <p>¿Qué factores consideraría al evaluar la contratación de servicios de consultoría para optimizar sus procesos de compra?</p> <p>¿Cómo cree que un servicio como el que ofrece Ivescom S.A.S podría impactar en la eficiencia y transparencia de su empresa?</p> <p>¿Invertiría en el proyecto?</p> |

| Formato de Entrevista | |
|---|---|
| Grupo de interés: | Experto Técnico |
| Enlace: | EXPERTO TECNICO.mp4 |
| Objetivo de la Entrevista: | Validar el concepto de negocio, su potencial y visión emprendedora, así como evaluar costos y modelo de ingresos. |
| Hipótesis o dudas por validar (del modelo de negocio): | Nuestra propuesta de valor, diseñada específicamente para el contexto empresarial colombiano, satisface las necesidades de nuestros clientes objetivo, y también genera un impacto positivo en las empresas y la sociedad colombiana y atrae la inversión necesaria para escalar nuestro negocio en este mercado dinámico |
| Mensaje: | Somos Ivescom S.A.S, una empresa emergente enfocado en brindar servicios de auditoría especializada y consultoría en procesos de compra para empresas colombianas. Valoramos mucho su experiencia en el campo técnico y nos gustaría hacerle algunas preguntas para validar aspectos clave de nuestra propuesta. |
| Preguntas generales: | <p>¿Cómo podemos generar un mayor valor agregado para este proyecto?</p> <p>En su experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas colombianas en sus procesos de compra?</p> <p>¿Cómo cree que una empresa como Ivescom S.A.S, especializada en auditoría y consultoría de procesos de compra, podría contribuir a mejorar las prácticas empresariales en Colombia?</p> <p>¿Qué impacto cree que tienen la corrupción y el fraude en los procesos de compra en la competitividad y sostenibilidad de las empresas colombianas?</p> |
| Preguntas específicas: | <p>En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos técnicos que enfrentan las empresas al implementar sistemas de control y auditoría en sus procesos de compra?</p> <p>¿Qué características técnicas considera esenciales en una solución de auditoría y consultoría especializada en procesos de compra?</p> <p>Desde su perspectiva técnica, ¿cómo podría una empresa como Ivescom S.A.S diferenciarse de otras consultoras en términos de metodología y herramientas para la auditoría de procesos de compra?</p> |

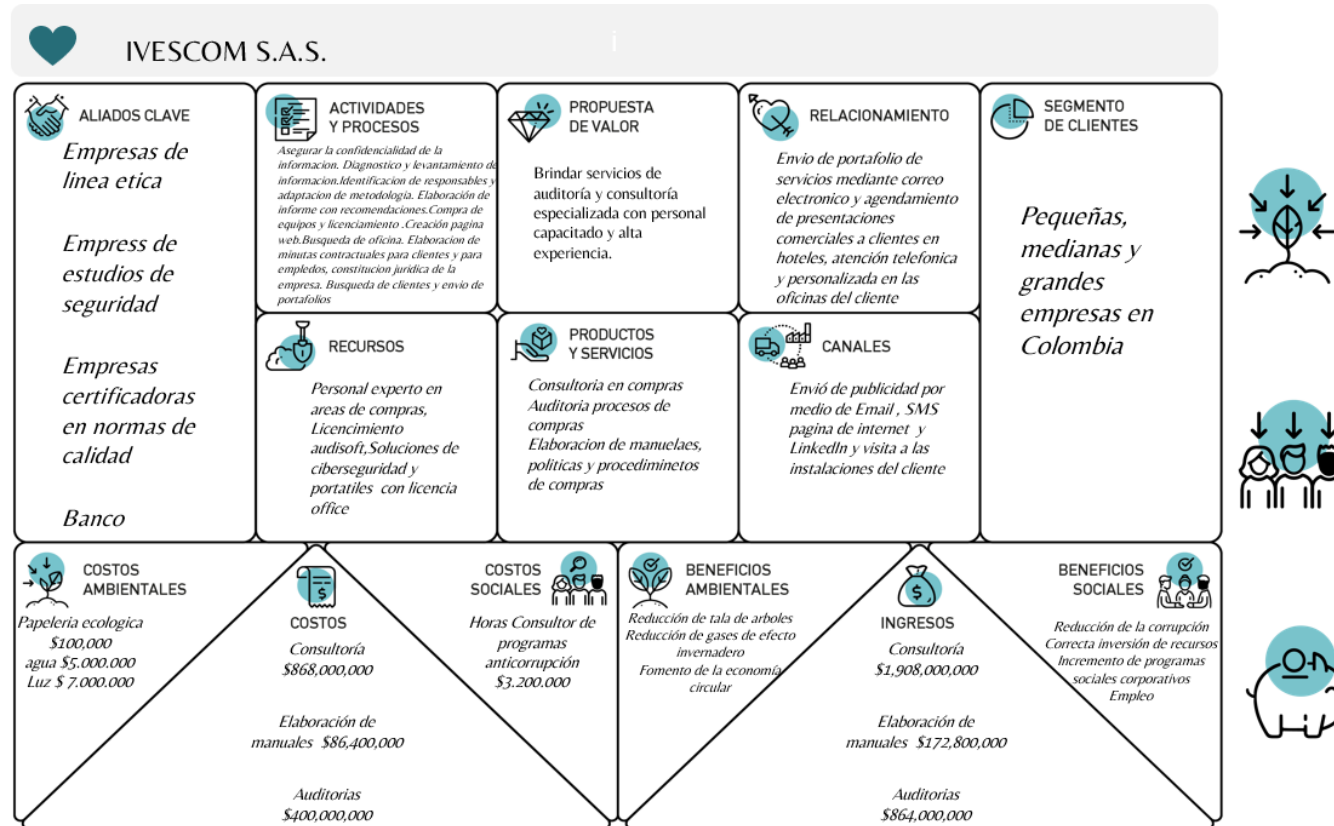
| Formato de Entrevista | |
|---|---|
| Grupo de interés: | Aliado Clave |
| Enlace: | Aliado - Especialista en compras.mp4 Aliado - Directora KPMG.mp4 |
| Objetivo de la Entrevista: | Validar el concepto de negocio, su potencial y visión emprendedora, así como evaluar costos y modelo de ingresos. |
| Hipótesis o dudas por validar (del modelo de negocio): | Nuestra propuesta de valor, diseñada específicamente para el contexto empresarial colombiano, satisface las necesidades de nuestros clientes objetivo, y también genera un impacto positivo en las empresas y la sociedad colombiana y atrae la inversión necesaria para escalar nuestro negocio en este mercado dinámico |
| Mensaje: | Somos Ivescom S.A.S, una empresa emergente enfocado en brindar servicios de auditoría especializada y consultoría en procesos de compra para empresas colombianas. Estamos explorando posibles alianzas y nos gustaría conocer su perspectiva sobre colaboración en este sector. |
| Preguntas generales: | <p>¿Cómo podemos generar un mayor valor agregado para este proyecto?</p> <p>En su experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas colombianas en sus procesos de compra?</p> <p>¿Cómo cree que una empresa como Ivescom S.A.S, especializada en auditoría y consultoría de procesos de compra, podría contribuir a mejorar las prácticas empresariales en Colombia?</p> <p>¿Qué impacto cree que tienen la corrupción y el fraude en los procesos de compra en la competitividad y sostenibilidad de las empresas colombianas?</p> |
| Preguntas específicas: | <p>¿Qué oportunidades ve en una alianza con una empresa especializada en auditoría y consultoría de procesos de compra?</p> <p>¿Cómo cree que podría complementarse su oferta de servicios con los de Ivescom S.A.S para brindar un valor añadido a las empresas colombianas?</p> <p>En su experiencia, ¿qué factores son clave para el éxito de proyectos de interés común mediante consorcios o uniones temporales?</p> |

| Formato de Entrevista | |
|---|---|
| Grupo de interés: | Experto en Sostenibilidad |
| Enlace: | Experta en sostenibilidad Falabella.mp4 |
| Objetivo de la Entrevista: | Validar el concepto de negocio, su potencial y visión emprendedora, así como evaluar costos y modelo de ingresos. |
| Hipótesis o dudas por validar (del modelo de negocio): | Nuestra propuesta de valor, diseñada específicamente para el contexto empresarial colombiano, satisface las necesidades de nuestros clientes objetivo, y también genera un impacto positivo en las empresas y la sociedad colombiana y atrae la inversión necesaria para escalar nuestro negocio en este mercado dinámico |
| Mensaje: | Somos Ivescom S.A.S, una empresa emergente enfocado en brindar servicios de auditoría especializada y consultoría en procesos de compra para empresas colombianas. Nos interesa mucho el aspecto de sostenibilidad en nuestro modelo de negocio y nos gustaría contar con su experiencia para evaluar nuestro enfoque. |
| Preguntas generales: | <p>¿Cómo podemos generar un mayor valor agregado para este proyecto?</p> <p>En su experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas colombianas en sus procesos de compra?</p> <p>¿Cómo cree que una empresa como Ivescom S.A.S, especializada en auditoría y consultoría de procesos de compra, podría contribuir a mejorar las prácticas empresariales en Colombia?</p> <p>¿Qué impacto cree que tienen la corrupción y el fraude en los procesos de compra en la competitividad y sostenibilidad de las empresas colombianas?</p> |
| Preguntas específicas: | <p>¿Cómo cree que los servicios de auditoría y consultoría en procesos de compra pueden contribuir a la sostenibilidad de las empresas?</p> <p>¿Qué aspectos de sostenibilidad considera cruciales en la implementación de procesos de compra éticos y transparentes?</p> <p>¿Cómo podría Ivescom S.A.S integrar principios de sostenibilidad en su propuesta de valor para diferenciarse en el mercado colombiano?</p> |

| Formato de Entrevista | |
|---|--|
| Grupo de interés: | Clientes Potenciales |
| Enlace: | ENTREVISTA DIANA MARÍN.mp4 ENTREVISTA MARIA FERNANDA MOYA.mp4 |
| Objetivo de la Entrevista: | Validar el concepto de negocio, su potencial y visión emprendedora, así como evaluar costos y modelo de ingresos. |
| Hipótesis o dudas por validar (del modelo de negocio): | Nuestra propuesta de valor, diseñada específicamente para el contexto empresarial colombiano, satisface las necesidades de nuestros clientes objetivo, y también genera un impacto positivo en las empresas y la sociedad colombiana y atrae la inversión necesaria para escalar nuestro negocio en este mercado dinámico |
| Mensaje: | Somos Ivescom S.A.S., una empresa emergente enfocada en brindar servicios de auditoría especializada y consultoría en procesos de compra para empresas colombianas. Nos gustaría conocer su opinión sobre nuestros servicios para asegurarnos de que estamos abordando las necesidades reales del mercado colombiano. |
| Preguntas generales: | En su experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas colombianas en sus procesos de compra? ¿Cómo cree que una empresa como Ivescom S.A.S., especializada en auditoría y consultoría de procesos de compra, podría contribuir a mejorar las prácticas empresariales en Colombia? ¿Qué impacto cree que tienen la corrupción y el fraude en los procesos de compra en la competitividad y sostenibilidad de las empresas colombianas? |
| Preguntas específicas: | ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su empresa en los procesos de compra actualmente? ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un servicio de auditoría especializada y consultoría que le ayude a optimizar sus procesos de compra y reducir riesgos de fraude? ¿Qué características buscaría en una empresa de consultoría como Ivescom S.A.S. para considerarla como un socio estratégico en la mejora de sus procesos de compra? |

Anexo I

Lienzo de modelo de negocio sostenible



LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

Nota: Elaboración propia.



Anexo J

Perfiles profesionales Ivescom SAS

| Cargo | Perfil del Cargo | Funciones Principales |
|--|--|---|
| Director General | Profesional en Administración de Empresas, Mercadeo, Economía, Ingeniería Industrial o carreras afines, con maestría en administración de empresas o áreas afines. Experiencia mínima de 10 años en consultoría o auditoría, preferiblemente con certificaciones profesionales en auditoría. | Definir la estrategia corporativa y objetivos generales; representar institucionalmente a la empresa; supervisar el desempeño de las áreas funcionales; tomar decisiones estratégicas de alto impacto; garantizar la viabilidad financiera; preservar y fortalecer la reputación corporativa; fomentar una cultura organizacional sólida; impulsar la transformación digital e innovación; evaluar y aprobar nuevas líneas de negocio/alianzas; reportar al Consejo Directivo/Junta de Accionistas. |
| Director Comercial y de Marketing | Profesional en Administración de Empresas, Mercadeo o áreas afines, con especialización en gerencia comercial. Mínimo 8 años de experiencia en áreas comerciales y de marketing en empresas de servicios. | Diseñar e implementar estrategias comerciales y de marketing; dirigir y coordinar equipos de ventas, marketing y atención al cliente; realizar análisis de mercado; establecer y fortalecer relaciones comerciales; negociar contratos y acuerdos; supervisar el desempeño de campañas de marketing y ventas; definir políticas de precios; impulsar la formación continua de equipos; colaborar en la evaluación y desarrollo de nuevos proyectos. |



| | | |
|---|--|--|
| Director Administrativo y Financiero | Profesional en Contaduría Pública, Administración de Empresas, Economía, Finanzas, con especialización o maestría en Finanzas, Administración, Gerencia Empresarial o afines. Mínimo 8 años de experiencia en áreas financieras, administrativas y contables, con al menos 4 años en cargos directivos o de liderazgo. Experiencia demostrable en empresas de servicios profesionales, consultoría, auditoría o sectores afines. | Supervisar la gestión financiera, contable y administrativa; gestionar eficientemente la liquidez y recursos financieros; identificar, evaluar y gestionar fuentes de financiación; liderar y coordinar equipos de administración, finanzas y RRHH; participar en la planificación estratégica; supervisar procesos de auditoría interna y gestión de riesgos; impulsar la transformación digital en procesos financieros/administrativos; gestionar la relación con accionistas e inversionistas; proteger los activos de la empresa. |
| Director de Operaciones, Tecnología e Innovación | Ingeniero de Sistemas o profesional en áreas afines, con conocimiento en desarrollo de soluciones tecnológicas para procesos empresariales y experiencia de 5 años en seguridad informática. | Diseñar, desarrollar e implementar soluciones tecnológicas innovadoras para optimización de procesos de compra; diseñar e implementar sistemas de seguridad de la información; evaluar y auditar plataformas tecnológicas en procesos de compra; gestionar actualización y mantenimiento de herramientas tecnológicas; investigar, analizar y proponer la adopción de nuevas tendencias tecnológicas. |



| | | |
|-------------------------|--|---|
| Auditor Senior | Profesional titulado en Contaduría Pública, Administración, Economía, Ingeniería Industrial o afines, con especialización deseable en Auditoría o Control Interno. Al menos 4 años de experiencia en auditoría financiera, operativa o de procesos (preferiblemente en firmas de auditoría o sector real). Sólidos conocimientos en normas internacionales de auditoría, control interno, identificación de riesgos y procesos de compras. | Planificar, coordinar y ejecutar auditorías especializadas en procesos de compra; supervisar y revisar el trabajo de auditores junior; elaborar informes detallados con hallazgos y recomendaciones; mantener comunicación constante con clientes; promover buenas prácticas, ética y control. |
| Auditor Junior | Estudiante avanzado en Contaduría, Administración, Economía, Ingeniería Industrial o carreras afines. Entre 1 y 2 años de experiencia en auditoría interna, control de procesos o áreas relacionadas. Conocimiento de normas básicas de auditoría, manejo de herramientas ofimáticas y técnicas de análisis de datos. | Apoyar en la ejecución de auditorías a los procesos de compra; realizar análisis de cuentas, flujos de caja y registros relacionados con compras; preparar papeles de trabajo y documentar procedimientos; generar informes preliminares y dar seguimiento a recomendaciones; contribuir a la protección de activos y detección de fraudes. |
| Consultor Senior | Profesional en Administración, Ingeniería Industrial, Economía o carreras afines, con especialización en Gestión de Procesos o Consultoría. Al menos 5 años de experiencia en consultoría de procesos (preferiblemente en compras, cadena de suministro o auditoría). Dominio del diseño e implementación de procesos, políticas, | Diseñar y liderar proyectos de consultoría para establecer o mejorar procesos en compras; analizar la situación actual de clientes y proponer soluciones personalizadas; asesorar en adopción de buenas prácticas y gestión de riesgos; supervisar el trabajo de consultores junior y coordinar equipos; mantener relaciones estratégicas con clientes. |



procedimientos, gestión del cambio y normativas de compras.

Consultor Junior

Estudiante avanzado en Administración, Ingeniería Industrial, Economía o áreas afines, con 1 a 2 años de experiencia en consultoría, análisis de procesos o áreas administrativas. Conocimiento de mapeo de procesos, análisis de datos y documentación de procedimientos.

Apoyar en la recolección y análisis de información sobre procesos de compras de clientes; colaborar en la elaboración de diagnósticos, mapas de procesos y propuestas de mejora; participar en la implementación de nuevos procedimientos y políticas; realizar seguimiento a la adopción de buenas prácticas y reportar avances.

Especialista en Tecnología

Profesional en Ingeniería de Sistemas, Informática o carreras afines, preferiblemente con especialización en gestión de tecnologías o seguridad de la información. Al menos 3 años de experiencia en la implementación de soluciones tecnológicas para procesos empresariales (especialmente en compras o auditoría).

Analizar, diseñar e implementar soluciones tecnológicas que optimicen procesos de compras y auditoría; evaluar, recomendar y desarrollar el uso de herramientas digitales para control, monitoreo y reporte de compras; garantizar la seguridad, integridad y confidencialidad de la información; capacitar al personal y clientes en el uso de nuevas tecnologías; apoyar en la automatización de reportes y análisis de datos.



| | | |
|---|--|---|
| Analista Administrativo y Financiero | Profesional en Administración, Contaduría, Finanzas o áreas afines, con al menos 2 años de experiencia en análisis financiero, control de gestión o administración en empresas de servicios. Conocimientos en elaboración de presupuestos, análisis de costos, control financiero y normativas contables. | Gestionar y controlar los recursos financieros y administrativos; elaborar presupuestos, controlar gastos y analizar la rentabilidad de proyectos; preparar reportes financieros y administrativos; apoyar en la gestión de contratos y facturación; asegurar el cumplimiento de políticas internas y normativas legales. |
| Analista de Recursos Humanos | Profesional en Psicología, Administración, Recursos Humanos o carreras afines, con al menos 2 años de experiencia en gestión de talento humano, selección, capacitación y administración de personal. Conocimiento de legislación laboral, procesos de selección, clima organizacional y desarrollo del talento. | Gestionar procesos de selección, contratación y capacitación; administrar beneficios, nómina y registros de empleados; apoyar en la gestión del desempeño y clima laboral; desarrollar iniciativas de bienestar y retención de talento; auditar y mejorar continuamente los procesos internos de RRHH. |
| Ejecutivos Comerciales | Profesionales en Administración, Mercadeo, Negocios Internacionales o áreas afines, con al menos 3 años de experiencia en ventas consultivas B2B (preferiblemente en consultoría, auditoría o tecnología). Manejo de técnicas de ventas, negociación, CRM y conocimiento del sector empresarial colombiano. | Identificar y captar nuevos clientes; presentar la propuesta de valor de la empresa; gestionar el proceso de ventas (prospección a cierre y postventa); mantener relaciones comerciales de largo plazo; recopilar información del mercado y retroalimentar al equipo. |



Anexo K
Simulador financiero costos, ingresos y detalles de oficina

| Año | | 2026 | | 2027 | | 2028 | | 2029 | |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Servicio | Valor Unitario | Cantidad total | Ventas totales | Cantidad total | Ventas totales | Cantidad total | Ventas totales | Cantidad total | Ventas totales |
| Consultoría | \$ 190.800.000 | 3 | \$ 572.400.000 | 3,45 | \$ 658.260.000 | 4,14 | \$ 789.912.000 | 5,18 | \$ 987.390.000 |
| Crecimiento | | 10% | | 15% | | 20% | | 25% | |
| Auditoría | \$ 108.000.000 | 3 | \$ 324.000.000 | 3,3 | \$ 356.400.000 | 3,80 | \$ 409.860.000 | 4,55 | \$ 491.832.000 |
| Crecimiento | | 5% | | 10% | | 15% | | 20% | |
| Manuales y procedimientos | \$ 28.800.000 | 2 | \$ 57.600.000 | 2,1 | \$ 60.480.000 | 2,31 | \$ 66.528.000 | 2,66 | \$ 76.507.200 |
| Crecimiento | | 0% | | 5% | | 10% | | 15% | |

| ESTIMACION DIAGNOSNICO (2 MESES) | | | | COSTO X HORA | COSTO TOTAL |
|--------------------------------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|----------------------|
| PERSONAS | HORAS SEMANA | HORAS AL MES | ESTIMCION 2 MESES | | |
| 2 | 80 | 320 | 640 | \$ 80.000 | \$ 51.200.000 |
| ESTIMACION RECOMENDACIONES (1 MESES) | | | | COSTO X HORA | COSTO TOTAL |
| PERSONAS | HORAS SEMANA | HORAS AL MES | | | |
| 2 | 80 | 320 | | \$ 80.000 | \$ 25.600.000 |
| 1 | 25 | 100 | | \$ 100.000 | \$ 10.000.000 |
| TOTALES | | | 420 | | \$ 86.800.000 |



| | |
|---|---|
| Servicio | Consultoria procesos de compras |
| Objetivo | Servicio de consultoría para el diagnostico a los procesos de compras, incluye la revision de la estructura, manueles, politicas y procedimientos asi como las recomendaciones y el informe final dirigido a la alta gerencia |
| Unidad de medida del servicio: | Hora |
| Duración del servicio. Horas promedio por consultoría | 1060 |
| Especificaciones técnicas generales relevantes del servicio | La consultoría básica incluye: 640 diagnostico 420 recomendaciones |
| Tiempo estimado del servicio | 3 meses |
| Costo unitario de la consultoría | \$ 180.000,00 |
| Costo total | \$ 190.800.000,00 |
| Mercado objetivo | Pequeñas, medianas y grandes empresas |
| Nota el valor total del servicio puede variar de acuerdo al tamaño de la empresa y al diagnostico relizado tomando como referencia el valor por hora del servicio | |



| ESTIMACION DIAGNOSNICO (2 MESES) | | | | COSTO X HORA | COSTO TOTAL |
|--------------------------------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|----------------------|
| PERSONAS | HORAS SEMANA | HORAS AL MES | ESTIMCION 2 MESES | | |
| 2 | 50 | 200 | 400 | \$ 80.000 | \$ 32.000.000 |
| ESTIMACION RECOMENDACIONES (1 MESES) | | | | COSTO X HORA | COSTO TOTAL |
| PERSONAS | HORAS SEMANA | HORAS AL MES | | | |
| 1 | 25 | 100 | | \$ 80.000 | \$ 8.000.000 |
| 1 | 25 | 100 | | \$ 100.000 | \$ 10.000.000 |
| TOTALES | | 200 | | | \$ 50.000.000 |



| | |
|---|--|
| Servicio | Auditoria procesos de compras |
| Objetivo | Revision de procesos de compras realizados en una periodo de tiempo determinado incluye validacion del proceso de punta a punta en cuanto al cumplimiento de politicas, procesos y procedimientos de compras y validaciones especiales de Invescom SAS |
| Unidad de medida del servicio: | Hora |
| Duración del servicio. Horas promedio por consultoría | 600 |
| Especificaciones técnicas generales relevantes del servicio | La auditoria básica incluye: 400 diagnostico 200 recomendaciones |
| Tiempo estimado del servicio | 3 meses |
| Costo unitario de la consultoría | \$ 180.000,00 |
| Costo total | \$ 108.000.000,00 |
| Mercado objetivo | Pequeñas, medianas y grandes empresas |
| Nota el valor total del servicio puede variar de acuerdo al tamaño de la empresa y al diagnostico relizado tomando como referencia el valor por hora del servicio | |



| ESTIMACION DIAGNOSNICO (1 MES) | | | | | |
|---------------------------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|---------------|
| PERSONAS | HORAS SEMANA | HORAS AL MES | ESTIMCION 1 MES | COSTO X HORA | COSTO TOTAL |
| 1 | 20 | 80 | 80 | \$ 80.000 | \$ 6.400.000 |
| ESTIMCION RECOMENDACIONES (0,5 MESES) | | | | | |
| PERSONAS | HORAS SEMANA | HORAS AL MES | | COSTO X HORA | COSTO TOTAL |
| 1 | 40 | 80 | | \$ 100.000 | \$ 8.000.000 |
| TOTALES | | 80 | | | \$ 14.400.000 |



| | |
|--|---|
| Servicio | Elaboracion manuales, politicas y procedimientos de compras |
| Objetivo | Elaboración de manuales politicas y procedimientos, contemplando documentos actuales o creandolos de cero y elaborados a la medida y de acuerdo a l necesidad del cliente |
| Unidad de medida del servicio: | Hora |
| Duración del servicio. Horas promedio por consultoría | 160 |
| Especificaciones técnicas generales relevantes del servicio | La Elboracion básica incluye: 80 diagnostico 80 entrega de documentos |
| Tiempo estimado del servicio | 1,5 meses |
| Costo unitario de la consultoría | \$ 180.000,00 |
| Costo total | \$ 28.800.000,00 |
| Mercado objetivo | Pequeñas, medianas y grandes empresas |
| Nota el valor total del servicio puede variar de acuerdo al tamaño de la empresa y al diagnostico realizado tomando como referencia el valor por hora del servicio | |



| Equipo | Cantidad | Valor unitario | Valor total |
|-----------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| Computador portátil | 8 | \$ 3.500.000 | \$ 28.000.000 |
| Desarrollo de una web | 1 | \$ 4.500.000 | \$ 4.500.000 |
| Dominio web | 1 | \$ 500.000 | \$ 500.000 |
| Licencia Office 365 Premium | 8 | \$ 1.188.000 | \$ 9.504.000 |
| Antivirus | 8 | \$ 165.900 | \$ 1.327.200 |
| Licenciamiento audisoft | 1 | \$ 4.760.653 | \$ 4.760.653 |
| Certificación ISO 9001 | 1 | \$ 84.000.000 | \$ 84.000.000 |
| | | TOTAL | \$ 132.591.853 |

| | |
|--|---------------------|
| Licenciamiento Audisoft incluye mantenimiento y actualización | \$ 1.609.870 |
| Soporte módulo de seguimiento público a hallazgos de auditoría | \$ 1.925.549 |
| Soporte módulo de planes de acción | \$ 962.275 |
| Soporte módulo Analytics | \$ 262.959 |
| Total | \$ 4.760.653 |



Anexo L
Simulador financiero pesimista

| INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO | | | | | | CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES) | | | | AÑO BASE | |
|--------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|----------------|------|---|------|------|------|----------|------|
| NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO | CANTIDADES | PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA | INGRESOS TOTALES | | | AÑO: | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2025 |
| 1 | Consultoria | 3,00 \$ | 190.800.000,00 \$ | 572.400.000 | 60% | | 10% | 15% | 20% | 25% | |
| 2 | Elaboración de manuales y politicas | 2,00 \$ | 28.800.000,00 \$ | 57.600.000 | 6% | | 5% | 10% | 15% | 20% | |
| 3 | Auditoria e investigación | 3,00 \$ | 108.000.000,00 \$ | 324.000.000 | 34% | | 0% | 5% | 10% | 15% | |
| 4 | | - \$ | - \$ | - | 0% | | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| 5 | | - \$ | - \$ | - | 0% | | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| 6 | | - \$ | - \$ | - | 0% | | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| 7 | | - \$ | - \$ | - | 0% | | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| 8 | | - \$ | - \$ | - | 0% | | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| 9 | | - \$ | - \$ | - | 0% | | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| 10 | | - \$ | - \$ | - | 0% | | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| TOTAL | | | | \$ 954.000.000 | 100% | | | | | | |

| COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|------------------|----------------|------|
| NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO | CANTIDADES | COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO | COSTOS TOTALES | | |
| 1 | Consultoria | 3 \$ | 86.800.000,00 \$ | 260.400.000 | 59% |
| 2 | Elaboración de manuales y politicas | 2 \$ | 14.400.000,00 \$ | 28.800.000 | 7% |
| 3 | Auditoria e investigación | 3 \$ | 50.000.000,00 \$ | 150.000.000 | 34% |
| 4 | 0 | 0 \$ | - \$ | - | 0% |
| 5 | 0 | 0 \$ | - \$ | - | 0% |
| 6 | 0 | 0 \$ | - \$ | - | 0% |
| 7 | 0 | 0 \$ | - \$ | - | 0% |
| 8 | 0 | 0 \$ | - \$ | - | 0% |
| 9 | 0 | 0 \$ | - \$ | - | 0% |
| 10 | 0 | 0 \$ | - \$ | - | 0% |
| TOTAL | | | | \$ 439.200.000 | 100% |

| PROYECCIONES | | | | | |
|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| AÑO | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| VENTAS ANUALES | \$ 954.000.000,0 | \$ 1.115.532.000,0 | \$ 1.393.162.848,0 | \$ 1.853.394.504,2 | \$ 2.620.221.964,2 |
| COSTOS ANUALES | \$ 439.200.000,0 | \$ 466.680.000,0 | \$ 520.170.000,0 | \$ 606.790.800,0 | \$ 739.250.820,0 |
| MARGEN OPERATIVO | \$ 514.800.000,0 | \$ 648.852.000,0 | \$ 872.992.848,0 | \$ 1.246.603.704,2 | \$ 1.880.971.144,2 |

| AÑO | 2026 | 2027 | 2028 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| INFLACIÓN | 10,0% | 12,0% | 14,0% |
| IPP | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| TASA IMPPTO RENTA | 34,0% | | |

VOLVER AL MENÚ



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

| INVERSIÓN INICIAL | |
|------------------------------|--------------------------|
| TERRENOS | \$ - |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | \$ - |
| MUEBLES Y EN SERES | \$ - |
| EQUIPO DE OFICINA | \$ 132.591.853,00 |
| EQUIPO DE TRANSPORTE | \$ - |
| FRANQUICIAS | \$ - |
| PATENTES /INV en INTANGIBLES | \$ - |
| GASTOS DE PUESTA EN MARCHA | \$ 400.000,00 |
| TOTAL INVERSIONES | \$ 132.991.853,00 |

VOLVER AL MENÚ

NÓMINAS:

| | VALOR AÑO 1 |
|---|--------------------------|
| ADMINISTRATIVA: | \$ 108.000.000,00 |
| VENTAS: | \$ 72.000.000,00 |
| PRODUCCIÓN/SERVICIO: | \$ 168.000.000,00 |
| TOTAL NÓMINAS | \$ 348.000.000,00 |
| PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO. | \$ 6.000.000,00 |
| GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES | |
| 2026 | \$ 12.000.000,00 |
| 2027 | \$ 12.500.000,00 |
| 2028 | \$ 13.000.000,00 |
| 2029 | \$ 13.500.000,00 |

GASTOS FIJOS:

| | VALOR AÑO 1 |
|--------------------------------|-------------------------|
| ARRIENDO: | \$ 48.000.000,00 |
| SERVICIOS PÚBLICOS: | \$ 12.000.000,00 |
| TELEFONÍA CELULAR: | \$ 2.640.000,00 |
| INTERNET: | \$ 1.344.000,00 |
| PAPELERÍA: | \$ 100.000,00 |
| SERVICIOS DE SEGURIDAD: | \$ - |
| SERVICIOS DE ASEO: | \$ 6.000.000,00 |
| polizas de seguro | \$ 1.872.000,00 |
| Outsourcing contable | \$ 14.400.000,00 |
| | \$ - |
| | \$ - |
| | \$ - |
| | \$ - |
| TOTAL GASTOS FIJOS | \$ 86.356.000,00 |



INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

| | | | | | | | | |
|--|-------------------|---------------------------|-----------------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| TOTAL INVERSIONES | \$ 132.991.853,00 | TASA DE INT ANUAL CRÉDITO | 12,00% | AÑOS DE CRÉDITO | 5 | | | |
| CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL | | CALCULO DEL PRÉSTAMO | | | | | | |
| | MESES | VALOR | inicial | interés | amort | cuota | final | |
| COSTOS OPERATIVOS | 2,0 | \$ 73.200.000,00 | AÑO 0 | | | | \$ 129.584.519,7 | |
| NÓMINAS | 2,0 | \$ 58.000.000,00 | 2025 | \$ 129.584.519,7 | \$ 15.550.142,4 | \$ 20.397.864,5 | \$ 35.948.006,9 | \$ 109.186.655,2 |
| MARKETING MIX | 2,0 | \$ 1.000.000,00 | 2026 | \$ 109.186.655,2 | \$ 13.102.398,6 | \$ 22.845.608,2 | \$ 35.948.006,9 | \$ 86.341.046,9 |
| GASTOS FIJOS | 2,0 | \$ 14.392.666,67 | 2027 | \$ 86.341.046,9 | \$ 10.360.925,6 | \$ 25.587.081,2 | \$ 35.948.006,9 | \$ 60.753.965,7 |
| TOTAL | | \$ 146.592.666,67 | 2028 | \$ 60.753.965,7 | \$ 7.290.475,9 | \$ 28.657.531,0 | \$ 35.948.006,9 | \$ 32.096.434,7 |
| | | | 2029 | \$ 32.096.434,7 | \$ 3.851.572,2 | \$ 32.096.434,7 | \$ 35.948.006,9 | -\$ 0,0 |
| TOTAL INVERSIÓN | | \$ 279.584.519,67 | VOLVER AL MENÚ | | | | | |
| APORTE DE LOS EMPRENDEDORES | | \$ 150.000.000,00 | | | | | | |
| PRÉSTAMO A SOLICITAR | | \$ 129.584.519,67 | | | | | | |



ESTADO DE RESULTADOS

| | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|
| VENTAS | \$ 954.000.000,0 | \$ 1.115.532.000,0 | \$ 1.393.162.848,0 | \$ 1.853.394.504,2 | \$ 2.620.221.964,2 |
| COSTO VENTAS | \$ 439.200.000,0 | \$ 466.680.000,0 | \$ 520.170.000,0 | \$ 606.790.800,0 | \$ 739.250.820,0 |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 514.800.000,0 | \$ 648.852.000,0 | \$ 872.992.848,0 | \$ 1.246.603.704,2 | \$ 1.880.971.144,2 |
| GASTOS ADITIVOS Y VTAS | \$ 348.000.000,0 | \$ 382.800.000,0 | \$ 428.736.000,0 | \$ 488.759.040,0 | \$ 566.960.486,4 |
| GASTOS FIJOS DEL PERIODO | \$ 86.356.000,0 | \$ 94.991.600,0 | \$ 106.390.592,0 | \$ 121.285.274,9 | \$ 140.690.918,9 |
| OTROS GASTOS | \$ 6.000.000,0 | \$ 12.000.000,0 | \$ 12.500.000,0 | \$ 13.000.000,0 | \$ 13.500.000,0 |
| DEPRECIACIÓN | \$ 26.598.370,6 | \$ 26.598.370,6 | \$ 26.598.370,6 | \$ 26.598.370,6 | \$ 26.598.370,6 |
| UTILIDAD OPERATIVA | \$ 47.845.629,4 | \$ 132.462.029,4 | \$ 298.767.885,4 | \$ 596.961.018,7 | \$ 1.133.221.368,3 |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ 15.550.142,4 | \$ 13.102.398,6 | \$ 10.360.925,6 | \$ 7.290.475,9 | \$ 3.851.572,2 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS | \$ 32.295.487,0 | \$ 119.359.630,8 | \$ 288.406.959,8 | \$ 589.670.542,8 | \$ 1.129.369.796,1 |
| IMPUESTOS | \$ 10.980.465,6 | \$ 40.582.274,5 | \$ 98.058.366,3 | \$ 200.487.984,6 | \$ 383.985.730,7 |
| UTILIDAD NETA | \$ 21.315.021,4 | \$ 78.777.356,3 | \$ 190.348.593,4 | \$ 389.182.558,3 | \$ 745.384.065,4 |

BALANCE

| | AÑO 0 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| ACTIVO | | | | | | |
| CAJA/BANCOS | \$ 146.592.666,67 | \$ 185.088.659,80 | \$ 275.905.565,90 | \$ 445.964.184,25 | \$ 745.168.606,93 | \$ 1.279.369.796,13 |
| FIJO NO DEPRECIABLE | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| FIJO DEPRECIABLE | \$ 132.991.853,00 | \$ 132.991.853,00 | \$ 132.991.853,00 | \$ 132.991.853,00 | \$ 132.991.853,00 | \$ 132.991.853,00 |
| DEPRECIACIÓN ACUMULADA | \$ - | \$ 26.598.370,60 | \$ 53.196.741,20 | \$ 79.795.111,80 | \$ 106.393.482,40 | \$ 132.991.853,00 |
| ACTIVO FIJO NETO | \$ 132.991.853,00 | \$ 106.393.482,40 | \$ 79.795.111,80 | \$ 53.196.741,20 | \$ 26.598.370,60 | \$ - |
| TOTAL ACTIVO | \$ 279.584.519,67 | \$ 291.482.142,20 | \$ 355.700.677,70 | \$ 499.160.925,45 | \$ 771.766.977,53 | \$ 1.279.369.796,13 |
| PASIVO | | | | | | |
| Impuestos X Pagar | \$ 0 | \$ 10.980.465,6 | \$ 40.582.274,5 | \$ 98.058.366,3 | \$ 200.487.984,6 | \$ 383.985.730,7 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$ - | \$ 10.980.465,6 | \$ 40.582.274,5 | \$ 98.058.366,3 | \$ 200.487.984,6 | \$ 383.985.730,7 |
| Obligaciones Financieras | \$ 129.584.519,67 | \$ 109.186.655,16 | \$ 86.341.046,92 | \$ 60.753.965,68 | \$ 32.096.434,70 | \$ (0,00) |
| PASIVO | \$ 129.584.519,67 | \$ 120.167.120,76 | \$ 126.923.321,38 | \$ 158.812.332,00 | \$ 232.584.419,26 | \$ 383.985.730,69 |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital Social | \$ 150.000.000,00 | \$ 150.000.000,00 | \$ 150.000.000,00 | \$ 150.000.000,00 | \$ 150.000.000,00 | \$ 150.000.000,00 |
| Utilidades del Ejercicio | \$ 0 | \$ 21.315.021,4 | \$ 78.777.356,3 | \$ 190.348.593,4 | \$ 389.182.558,3 | \$ 745.384.065,4 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 150.000.000,00 | \$ 171.315.021,45 | \$ 228.777.356,32 | \$ 340.348.593,45 | \$ 539.182.558,27 | \$ 895.384.065,45 |
| TOTAL PAS + PAT | \$ 279.584.519,67 | \$ 291.482.142,20 | \$ 355.700.677,70 | \$ 499.160.925,45 | \$ 771.766.977,53 | \$ 1.279.369.796,13 |
| CUADRE (ACT = PAS+PAT) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |

**FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:
CAPITAL INVERTIDO**

| | AÑO 0 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Activos Corrientes | \$ 146.592.667 | \$ 185.088.660 | \$ 275.905.566 | \$ 445.964.184 | \$ 745.168.607 | \$ 1.279.369.796 |
| Pasivos Corrientes | \$ - | \$ 10.980.466 | \$ 40.582.274 | \$ 98.058.366 | \$ 200.487.985 | \$ 383.985.731 |
| KTNO | \$ 146.592.667 | \$ 174.108.194 | \$ 235.323.291 | \$ 347.905.818 | \$ 544.680.622 | \$ 895.384.065 |
| Activo Fijo Neto | \$ 132.991.853 | \$ 106.393.482 | \$ 79.795.112 | \$ 53.196.741 | \$ 26.598.371 | \$ - |
| Depreciación Acumulada | \$ - | \$ 26.598.371 | \$ 53.196.741 | \$ 79.795.112 | \$ 106.393.482 | \$ 132.991.853 |
| Activo Fijo Bruto | \$ 132.991.853 | \$ 132.991.853 | \$ 132.991.853 | \$ 132.991.853 | \$ 132.991.853 | \$ 132.991.853 |
| Total Capital Operativo Neto | \$ 279.584.520 | \$ 280.501.677 | \$ 315.118.403 | \$ 401.102.559 | \$ 571.278.993 | \$ 895.384.065 |

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE

| | | | | | |
|--|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| EBIT | \$ 47.845.629,4 | \$ 132.462.029,4 | \$ 298.767.885,4 | \$ 596.961.018,7 | \$ 1.133.221.368,3 |
| Impuestos | \$ 16.267.514,0 | \$ 45.037.090,0 | \$ 101.581.081,0 | \$ 202.966.746,4 | \$ 385.295.265,2 |
| NOPLAT | \$ 31.578.115,4 | \$ 87.424.939,4 | \$ 197.186.804,4 | \$ 393.994.272,3 | \$ 747.926.103,1 |
| Inversión Neta | \$ -917.156,9 | \$ -34.616.726,6 | \$ -85.984.155,9 | \$ -170.176.433,8 | \$ -324.105.072,5 |
| Flujo de Caja Libre del período | \$ 30.660.958 | \$ 52.808.213 | \$ 111.202.648 | \$ 223.817.839 | \$ 423.821.031 |



TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

30,00%

| FLUJO DE CAJA DE PROYECTO | INVERSIÓN AÑO 0 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| | -\$279.584.519,67 | \$30.660.958,46 | \$52.808.212,78 | \$111.202.648,47 | \$223.817.838,51 | \$423.821.030,60 |

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO = **\$ 18.376.148,46**

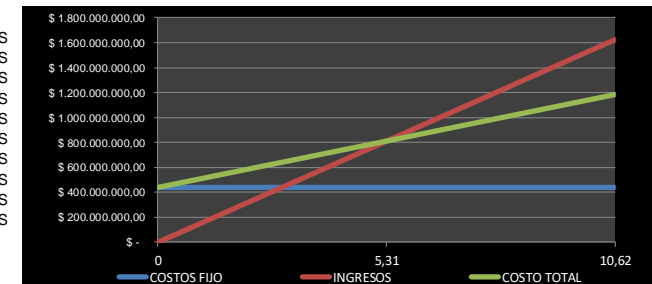
TASA INTERNA DE RETORNO = **32,22%**

PERIODO DE RECUPERACIÓN: **4,69 AÑOS**

PUNTO DE EQUILIBRIO

| NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO | MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO | PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES | MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO | REFERENCIA DE PUNTO O SERVICIO |
|-------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Consultoría | \$ 104.000.000,00 | 60% | \$ 62.400.000,00 | 3,18 UNIDADES |
| Elaboración de manuales y políticas | \$ 14.400.000,00 | 6% | \$ 869.433,96 | 0,32 UNIDADES |
| Auditoría e investigación | \$ 58.000.000,00 | 34% | \$ 19.698.113,21 | 1,80 UNIDADES |
| 0 | \$ - | 0% | \$ - | - UNIDADES |
| 0 | \$ - | 0% | \$ - | - UNIDADES |
| 0 | \$ - | 0% | \$ - | - UNIDADES |
| 0 | \$ - | 0% | \$ - | - UNIDADES |
| 0 | \$ - | 0% | \$ - | - UNIDADES |
| 0 | \$ - | 0% | \$ - | - UNIDADES |
| 0 | \$ - | 0% | \$ - | - UNIDADES |
| 0 | \$ - | 0% | \$ - | - UNIDADES |
| 0 | \$ - | 0% | \$ - | - UNIDADES |

5,31 UNIDADES



TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO = **\$ 82.967.547,17**
 PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP = **5,31 UNIDADES**
 PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA) = **\$ 811.517.320,16**

VOLVER AL MENÚ

