



Laboratorio Digital

Karen Ximena Ruiz Cogua

Valeria Crissien Rueda

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Programa de Maestría en Administración de empresas
Bogotá, Colombia
2023

Laboratorio Digital

Karen Ximena Ruiz Cogua

Valeria Crissien Rueda

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

Magister en Administración de empresas

Director:

León Darío Parra Bernal

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa de Administración de empresas

Bogotá, Colombia

2023

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria:

A nuestros padres porque han sido el ejemplo de persistencia, constancia y disciplina para lograr lo que nos proponemos en la vida.

“Los únicos sueños que se hacen realidad son los que persigues; si no haces nada, no obtienes nada”.

Joseph Atser

Agradecimientos

Agradecemos a nuestro director de trabajo de grado y seminario de investigación León Darío Parra Bernal quien nos ha apoyado con su conocimiento y experiencia, nos ha dedicado tiempo para guiarnos en este proceso y nos ha dado herramientas que facilitaron el mismo.

Por su orientación en el proceso, agradecemos a la universidad EAN quien nos proporcionó herramientas de consulta e información para complementar y analizar nuestra investigación.

Asimismo, a nuestras familias quienes nos han acompañado en este proceso de crecimiento profesional, nos han brindado su apoyo incondicional y han sido nuestro motor de aliento para cumplir nuestros sueños.

Resumen

Las principales razones por las que las empresas pierden competitividad en el mercado y dejan de ser atractivas para sus clientes como para sus aliados estratégicos, es que dejan de innovar en sus procesos, en sus productos y servicios, en sus relaciones comerciales con clientes y proveedores y relación con empleados. En la actualidad las grandes empresas de consultoría en transformación digital y sostenibilidad que ofrecen a las Pymes una solución a esto; tienen un rezago en metodologías y definición de estrategias para la transformación digital que no se acomodan a las necesidades de las empresas, las cuales también están buscando mejorar su competitividad tecnológica pero no saben cómo hacerlo y no tienen un gran poder adquisitivo para pagar por lo que las consultoras grandes y reconocidas ofrecen en el mercado.

El objetivo de este trabajo es diseñar y formular un plan de negocio y validar su factibilidad en función de establecer una empresa que ofrezca servicios de consultoría en transformación digital para las pequeñas y medianas empresas.

El diseño de este modelo de negocio se desarrolla mediante un proceso investigativo y de validación que implica hacer un estudio de mercado analizando el sector, el entorno, la competencia y estrategias de ingreso al mercado, identificando también los requerimientos legales, organizacionales, administrativos y financieros dándole un enfoque de sostenibilidad al emprendimiento.

Laboratorio Digital es un emprendimiento que busca solucionar los problemas de maduración digital de las Pymes brindando herramientas y metodologías para la transformación digital que les permita generar competitividad en el mercado y una posición estratégica diferenciada mejorando su productividad.

Palabras clave: (Pymes, plan de negocio, transformación digital, competitividad, mercado, sostenibilidad).

Abstract

The main reasons why companies lose competitiveness in the market and stop being attractive to their clients as well as to their strategic allies, is that they stop innovating in their processes, in their products and services, in their commercial relationship with clients and suppliers. and relationship with employees. Currently, the large consulting companies in digital transformation and sustainability that offer SMEs a solution to this; have a lag in methodologies and definition of strategies for digital transformation that do not meet the needs of companies, which are also seeking to improve their technological competitiveness but do not know how to do it and do not have great purchasing power to pay for what they large and recognized consultancies offer in the market.

The objective of this work is to design and formulate a business plan and its feasibility of creating a company that offers consulting services in digital transformation for small and medium-sized companies.

The design of this business model is developed through an investigative and validation process that involves carrying out a market study analyzing the sector, the environment, the competition and market entry strategies, also identifying the legal, organizational, administrative and financial requirements. giving a sustainability approach to entrepreneurship.

Digital Laboratory is a venture that seeks to solve the digital maturation problems of SMEs by providing tools and methodologies for digital transformation that allow them to generate competitiveness in the market and a differentiated strategic position, improving their productivity.

Keywords: (Pymes, business plan, digital transformation, competitiveness, market, sustainability).

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
2. NATURALEZA DEL PROYECTO	24
2.1 SEGMENTO DE CLIENTE	25
2.2 PROPUESTA DE VALOR	26
2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	26
2.4 CANALES.....	26
2.5 RELACIONAMIENTO.....	27
2.6 INGRESOS.....	28
2.7 BENEFICIOS SOCIALES.....	28
2.8 BENEFICIOS AMBIENTALES	28
2.9 RECURSOS	29
2.10 ACTIVIDADES Y PROCESOS.....	29
2.11 ALIADOS CLAVE	29
2.12 COSTOS	30
2.13 COSTOS SOCIALES.....	30
2.14 COSTOS AMBIENTALES.....	30
3. LA EMPRESA	31
3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	31
3.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	31
3.3 LABORATORIO DIGITAL	32
3.4 POTENCIAL DEL MERCADO.....	32
3.5 VENTAJAS COMPETITIVAS.....	33
3.6 RESUMEN DE LA INVERSIÓN REQUERIDA	34
3.7 PROYECCIÓN DE VENTAS Y RENTABILIDAD	34

3.8	CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD	35
3.9	EQUIPO DE TRABAJO	35
4.	ANÁLISIS DEL SECTOR	36
4.1	CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.....	36
4.2	ANÁLISIS PESTEL.....	43
4.2.1	Factores políticos	44
4.2.2	Factores económicos.....	46
4.2.3	Factores socioculturales:	47
4.2.4	Factores tecnológicos:.....	48
4.2.5	Factores ambientales	49
4.2.6	Factores legales.....	50
4.3	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	52
4.3.1	Negociación con los proveedores.....	52
4.3.2	Negociación de los clientes	53
4.3.3	Amenaza de nuevos competidores	53
4.3.4	Productos sustitutos.....	54
4.3.5	Rivalidad entre los competidores.....	54
5.	ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	55
5.1	ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO:	55
5.1.1	Segmentación de mercado objetivo.....	55
5.1.2	Mapa de la empatía.....	60
5.2	TENDENCIAS DEL MERCADO.	61

5.3	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR EN EL MERCADO	66
5.4	FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	85
5.5	TAMAÑO DEL MERCADO	97
5.6	RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MERCADO	98
5.6.1	Riesgos	98
5.6.2	Oportunidades	99
5.7	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	101
6.	MARKETING MIX- ESTRATEGIA DE MERCADEO	104
6.1	OBJETIVOS DE MERCADEO	104
6.2	PRODUCTO	105
6.3	PRECIO	111
6.4	DISTRIBUCIÓN	112
6.5	COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING	112
6.5.1	Estrategia de relaciones públicas	112
6.5.2	Marketing digital	113
7.	ASPECTOS TÉCNICOS.....	114
8.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	124
8.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	124
8.1.1	Misión	124
8.1.2	Visión de la Empresa.....	125
8.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	125
8.3	PERFILES Y FUNCIONES	126
8.4	NORMATIVIDAD EMPRESARIAL	131
8.4.1	Interna	131

8.4.2	Externa- normatividad general que rige a las PYMES.....	132
8.5	CONSTITUCIÓN DE EMPRESA	134
8.5.1	Pasos creación de SAS	134
8.5.2	Normatividad tributaria	134
9.	ASPECTOS FINANCIEROS	135
9.1	¿CUÁL ES EL PERIODO DE ARRANQUE DEL PROYECTO?.....	135
9.2	¿CUÁL ES EL PERIODO IMPRODUCTIVO QUE EXIGE EL PRIMER CICLO DE PRODUCCIÓN?.....	136
9.3	PROYECCIÓN DE INGRESOS	136
9.4	PROYECCIÓN DE COSTOS	138
9.5	INVERSIONES	139
9.6	CAPITAL DE TRABAJO.....	141
9.7	INDICADORES FINANCIEROS.....	145
9.7.1	Punto de equilibrio	145
9.7.2	Periodo de recuperación de capital.....	146
9.7.3	TIR	146
9.7.4	VPN.....	147
9.8	FUENTES DE FINANCIACIÓN	147
9.9	EVALUACIÓN FINANCIERA	148
9.9.1	¿En caso de que la idea no sea exitosa, cual es mi plan de salida de la inversión?.....	149
9.9.2	¿En caso de que la idea sea exitosa, cual es mi plan de salida de la inversión?.....	149
10.	ENFOQUE SOSTENIBLE	150

10.1	DIMENSIÓN SOCIAL	150
10.2	DIMENSIÓN AMBIENTAL	151
10.3	DIMENSIÓN ECONÓMICA	152
11.	CONCLUSIONES	153
	BIBLIOGRAFÍA	156

Tabla de ilustraciones

<i>Ilustración 1 Problemática laboratorio Digital</i>	16
Ilustración 2 Encuesta transformación digital	18
Ilustración 3 Uso de Nomina y facturación electrónica	20
Ilustración 4 Grado de inversión en Transformación digital	21
Ilustración 5 porcentaje de empresas según sector	21
Ilustración 6 modelo de negocio sostenible.....	25
Ilustración 7 Proyección en ventas y costos.....	34
Ilustración 8 Proyección ventas anuales	35
<i>Ilustración 9. Tecnologías cuarta revolución industrial</i>	40
<i>Ilustración 10. Ejes fundamentales de la transformación digital</i>	41
<i>Ilustración 11. Puntaje y posición de Colombia entre 141 países, en los pilares del IGC-WEF 2019</i>	42
<i>Ilustración 12. Posición en el factor conocimiento del Ranking Mundial de Competitividad Digital (entre 63 países). Colombia y países de referencia, 2020</i>	43
<i>Ilustración 13. Distribución de Pymes por Sectores Económicos</i>	57
<i>Ilustración 14. Perfil del cliente</i>	58
<i>Ilustración 15 Perfil del cliente</i>	59
<i>Ilustración 16 mapa de la empatía 1</i>	60
<i>Ilustración 17 mapa de la empatía 2</i>	61
<i>Ilustración 18 Incidencia de la pandemia en la transformación digital</i>	62
<i>Ilustración 19 Índice de madurez digital según EY</i>	63
<i>Ilustración 20. Evolución de la era digital</i>	65
Ilustración 21 modelo de negocio primera iteración	67
Ilustración 22 modelo de negocio sostenible.....	77
<i>Ilustración 23 mapa sistema de negocio app scanner diagnóstico</i>	78

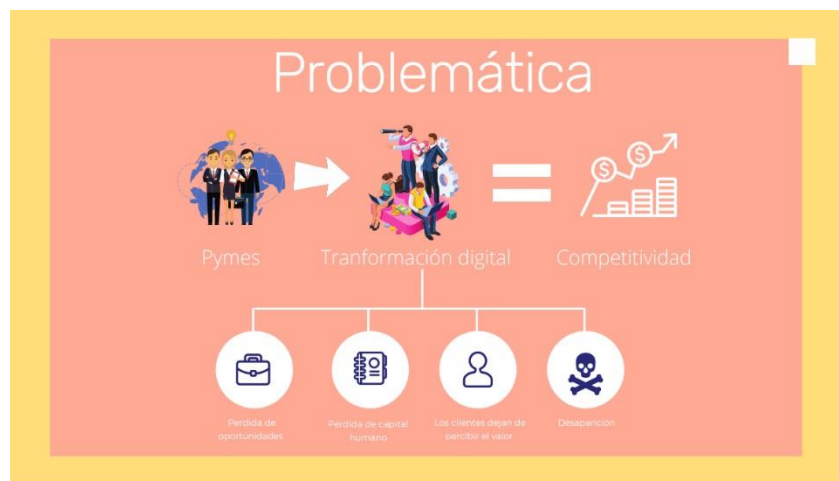
<i>Ilustración 24 mapa sistema de negocio consultoría</i>	82
<i>Ilustración 25 Resultados encuesta percepción del cliente – edad</i>	88
<i>Ilustración 26 Resultados encuesta percepción del cliente – tamaño de la empresa</i>	89
<i>Ilustración 27 Resultados encuesta percepción del cliente – contrato servicios de consultoría</i>	92
<i>Ilustración 28 Resultados encuesta percepción del cliente – Servicio que más le interesaría adquirir</i>	93
<i>Ilustración 29 Resultados encuesta percepción del cliente – porcentaje sobre utilidad</i>	93
<i>Ilustración 30 Landing page laboratorio Digital</i>	106
<i>Ilustración 31 App Laboratorio Digital</i>	107
<i>Ilustración 32 Ruta a la transformación digital</i>	108
<i>Ilustración 33 metodología en transformación digital</i>	109
<i>Ilustración 34 Posicionamiento de marca</i>	110
<i>Ilustración 35 Proceso cadena de valor</i>	121
<i>Ilustración 36 Organigrama</i>	126
<i>Ilustración 37 Ventas anuales</i>	136
<i>Ilustración 38 Proyectos aprobados por el Fondo Emprender 2023</i>	137
<i>Ilustración 39 Costos anuales</i>	138
<i>Ilustración 40 Gastos fijos</i>	139
<i>Ilustración 41 Inversión inicial</i>	140
<i>Ilustración 42 Presupuesto de Marketing</i>	141
<i>Ilustración 43 Talento Humano</i>	142
<i>Ilustración 44 Estado de resultados</i>	143
<i>Ilustración 45 Balance</i>	144
<i>Ilustración 46 Flujo de caja</i>	145
<i>Ilustración 47 Punto de equilibrio</i>	146

Ilustración 48 Proyección en ventas y costos..... 148

1. Introducción

Existe una necesidad en las pequeñas y medianas empresas en Colombia, de poder desarrollar e implementar un plan y estrategia para la transformación digital donde de sus compañías, al no poder desarrollar esta transformación se ven afectadas por la pérdida de competitividad en el negocio, lo cual trae consigo la pérdida de clientes, falta de oportunidades con proveedores y aliados estratégicos, la falta de rentabilidad y finalmente en algunos casos, la desaparición de estas empresas.

Ilustración 1 Problemática laboratorio Digital



Fuente: elaboración propia

En la actualidad las grandes empresas de consultoría en transformación digital y sostenibilidad tienen un rezago en metodologías, definición de estrategias y alcance para la transformación digital que no se acomodan a las necesidades, resaltando adicionalmente, que su segmento meta no es ni a nivel nacional ni internacional el mercado de las pymes. Hoy en día una hora promedio de servicio integral de un consultor en una de las BIG four está alrededor de los \$ 285.000 COP en donde, si se hicieran los cálculos de manera rápida un servicio de consultoría por 3 semanas con 5 consultores equivaldría a \$ 192.375.000.

Según la Gran Encuesta de Empresarios de la Cámara de Comercio de Bogotá el valor promedio de las utilidades de los negocios de las pequeñas y medianas empresas del país se encuentra entre un 1 y 10.000.000 millones de pesos al año (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022). Contratar un servicio de consultoría con estas firmas se encuentra fuera del alcance de estas empresas ya que significaría una inversión desproporcionada en relación con sus utilidades y ventas.

Así mismo, dentro de la encuesta se menciona que el tejido empresarial Bogotano (475.000 aprox matriculados en 2023) y por extensión el colombiano, está constituido principalmente por micro pequeñas y medianas empresas, 73%. Un alto porcentaje de estas informales, es decir, sin matrícula mercantil. Las ventas promedio en el 40% de estas empresas con registro mercantil y 60% de los locales comerciales y fábricas, tienen un promedio de ventas de 10 millones de pesos al año y solo un 37% de dichas empresas tienen ventas de más de 50 millones al año. En un alto porcentaje no generan utilidades. Esta información permite concluir, que este segmento de empresas no tiene el poder adquisitivo para acceder a los servicios de grandes empresas multinacionales de consultoría en transformación digital. Aun así, dicha estrategia es imperativa para mantener la competitividad y se percibe la necesidad del servicio propuesto por nosotros, en donde la principal característica del mismo como propuesta de valor es la posibilidad de acceder a este conocimiento de transformación digital, con precios accesibles a este tipo de empresas, sin afectar su flujo de caja.

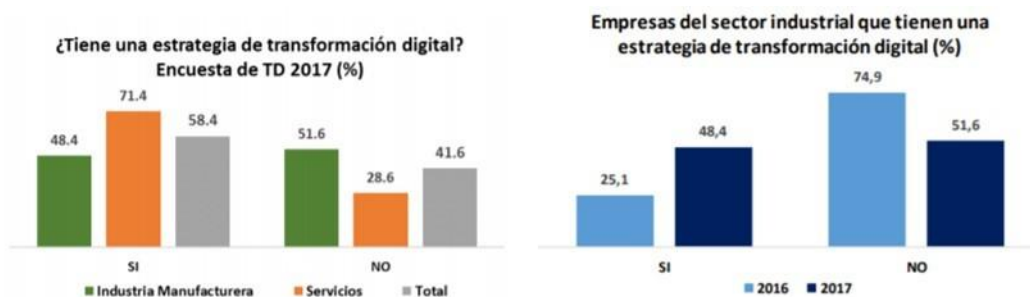
El periodo de la Pandemia de COVID-19, dejó al descubierto las limitaciones y falencias de las PYMES en Colombia en relación con la implementación de herramientas tecnológicas e innovadores que garantizaran la operatividad de sus negocios, lo cual impacto directamente en sus ingresos producto de los bajos e inclusive nulos flujos de demanda que trajo la pandemia. (CEPAL, 2020)

En un artículo presentado por la revista Semana, los docentes e investigadores de la Universidad EAN, Rafael Ignacio Pérez Uribe y María del Pilar Ramírez, comentan que una de

las principales causas del fracaso de las pymes en Colombia se debe a la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento dentro de sus empresas, resaltado que en Colombia la mayoría de los negocios son de subsistencia, en donde gran parte de sus recursos están destinados a generar rentabilidad en el corto plazo, generando así una especie de círculo vicioso que impide el despegue de estas empresas. (SEMANA , 2015)

De acuerdo con Ferraz, Kupffer y Haguenaer (1996), la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible. El no innovar en todos los ámbitos de la empresa como lo son sus procesos, sus clientes, sus aliados, sus proveedores y su capital humano representa una desventaja a nivel competitivo frente a la competencia, en donde todas las fichas de la cadena productiva van a dejar de percibir el valor de la empresa, lo cual se traducirá eventualmente en un negocio inviable en términos de rentabilidad. Según una encuesta realizada por la ANDI (ANDI, 2017) sobre transformación digital, el empresariado colombiano está adoptando cada vez más estrategias para migrar sus negocios de un modelo tradicional a fundamentalmente digitales, más del 98% de los empresarios considera importante promover el uso de las tecnologías emergentes y digitales en la compañía.

Ilustración 2 Encuesta transformación digital



Fuente: ANDI. Encuesta de Transformación Digital 2016-2017

Adicionalmente, la Pandemia del COVID-19 trajo consigo una serie de repercusiones sociales, económicas y tecnológicas que afectaron directamente la manera en la que debían funcionar las empresas.

La recesión de esta pandemia dejó crisis económicas a nivel mundial, las cuales se convierten en amenazas para los emprendedores, generándoles preocupaciones por la supervivencia de sus negocios.

La cámara de comercio Electrónico, en un estudio realizado durante este año, menciona que la reciente alza de los precios y la desaceleración en la economía ha generado incertidumbre en los consumidores lo que lleva a que las empresas deban integrar estrategias de capacidad de adaptación.

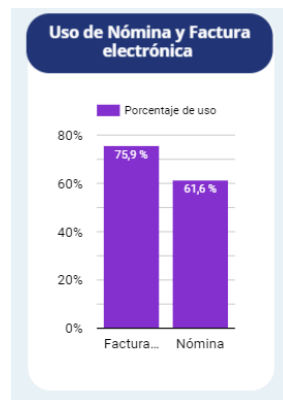
Así mismo menciona que el Foro Económico Mundial (2022) frente a estas vulnerabilidades que experimentan las MiPymes recomienda implementar la digitalización de procesos, digitalización de productos/servicios y la transformación digital de los modelos de negocio. (Cámara de Comercio Electrónico , 2023)

La transformación digital se ha convertido en una oportunidad para que las empresas sean más competitivas, mejoren su productividad y exploren nuevos caminos con las ventajas que la tecnología les ofrece. Este proceso se ha vuelto aún más necesario en el contexto post pandemia, teniendo en cuenta que hay empresas que no se han podido recuperar de la crisis. De acuerdo con los resultados de la Encuesta de Desempeño Empresarial de MiPymes realizada por ACOPI solo el 12,6% de las MiPymes percibe que en el segundo semestre de 2022 logró superar los niveles de desempeño previos a la pandemia. Adicionalmente, el 8,5 % de las MiPymes considera que su desempeño actual es similar al de antes de la pandemia, mientras que el 78,9 % no ha logrado alcanzar los mismos niveles. (ACOPI, 2023). Para mitigar y abordar esta situación es necesaria la adopción de la transformación digital que permita desarrollar la competitividad de las empresas y por consecuencia su desempeño y rentabilidad.

En el tablero de control presentado por la CCE se menciona que, en la segunda mitad de 2022, se observó que el 75,9 % de las MiPymes encuestadas utilizaban la facturación electrónica y el 61,6 % utiliza nómina electrónica. (ACOPI, 2023). Lo cual sugeriría que los empresarios han utilizado en mayor medida estos servicios para realizar sus transacciones financieras.

Adicionalmente, se debe recordar que según la resolución 000042 de 2020 presentada por la DIAN, ciertas empresas están obligadas a facturar electrónicamente, lo cual implica la implementación y uso obligatorio de estas tecnologías dentro de las empresas.

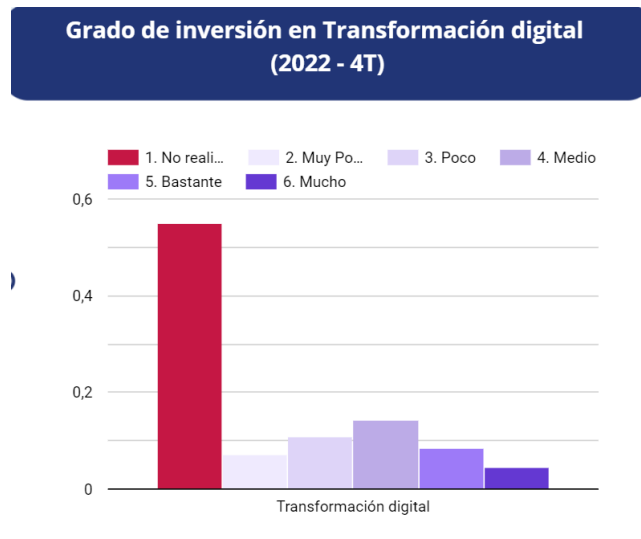
Ilustración 3 Uso de Nómina y facturación electrónica



Fuente: Cámara de Comercio Electrónico

En relación con la inversión en transformación digital, se observa que el 45 % de las empresas invierte en transformación digital, haciendo una inversión en nivel medio (14,3 %), bastante (8,4 %) y mucho (4,4 %). Sin embargo, aún hay un 55 % que no ha iniciado con la transformación digital. (ACOPI, 2023).

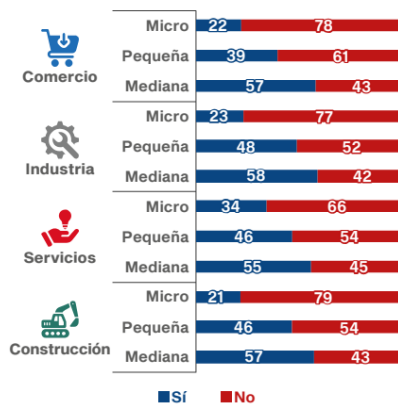
Ilustración 4 Grado de inversión en Transformación digital



Fuente: Cámara de Comercio Electrónico

Las MiPymes han adoptado el uso de páginas web de manera limitada. En particular, las microempresas tienen un bajo nivel de adopción, con solo 21 % a 34 % de utilización, según el sector en que operan, siendo la construcción y el comercio los sectores donde menos empresas han adoptado esta herramienta. Entre el 39 % al 48 % de las pequeñas empresas encuestadas tiene una página web. Por otro lado, las empresas medianas tienen una tasa de adopción superior al 50% en todos los sectores. (ANIF, 2023)

Ilustración 5 porcentaje de empresas según sector



Fuente: Encuesta Mypimes ANIF

Así mismo, dentro de las preguntas realizadas sobre el uso de la página web se evidencia que el sector del comercio es el que refleja un mayor uso y apropiación del E-commerce en las medianas empresas con un porcentaje del 50%. Incluso en las pequeñas y microempresas, el grado de adopción supera el 30% y se encuentra respectivamente en el 34% y 33%. (ANIF, 2023)

Finalmente se resalta que según un artículo realizado por el BBVA en el 2019 cada vez es más generalizada la tendencia a reemplazar el uso de efectivo por instrumentos de pago electrónico, especialmente en las personas más jóvenes (BBVA, 2019) lo cual despierta una necesidad en el mercado por la utilización de medios que permitan satisfacer las necesidades de todo su público objetivo.

La pandemia aceleró la economía y la sociedad llevando los procesos que se venían desarrollando progresivamente junto con la revolución industrial 4.0 a dar un salto de velocidad y adaptarse a las necesidades que se requerían y que hoy en día son necesarias para la productividad de las empresas.

Hemos evidenciado como las micro, pequeñas y medianas empresas han empezado a buscar nuevas formas de evolucionar e identificar esas necesidades de transformación migrando de un sistema actual a una innovación en procesos, productos, servicios, metodologías y estrategias para afrontar los nuevos retos que les presenta el mercado y es aquí en donde necesitarán del apoyo de metodologías y estrategias para hacer que este cambio sea posible.

Esto nos da un punto de partida para ejecutar un modelo de negocio de consultoría diseñado específicamente para que estas micro, pequeñas y medianas empresas puedan volverse más competitivas tecnológicamente por medio de una metodología que se acomode a las necesidades reales de la industria y que les permita afrontar esta transformación digital que día a día se convierte en un requerimiento necesario para el alto desempeño de los negocios.

Objetivo general

Diseñar y formular un plan de negocio para la creación de una empresa orientada a ofrecer servicios de consultoría en transformación digital para las pequeñas y medianas empresas.

Objetivos específicos

- Desarrollar un estudio eficiente del mercado para determinar las necesidades actuales de las organizaciones a nivel de transformación digital.
- Evaluar la viabilidad financiera y rentabilidad económica del proyecto con proyecciones a corto y mediano plazo.
- Elaborar un estudio legal y jurídico que nos permita identificar la normatividad y obligaciones fiscales que nos acoge.
- Diseñar un estudio administrativo para establecer y gestionar las mejores estrategias y actividades a implementar en la parte operativa; optimizando recursos.
- Elaborar un plan de marketing que permita llegar a un mayor número de clientes de forma eficiente.
- Determinar a cuáles ODS (objetivos de desarrollo sostenible) le apunta nuestro negocio para darles cubrimiento

El presente documento muestra el proceso de construcción de un modelo de negocio para la creación de la empresa “Laboratorio Digital” diseñada para brindar un servicio de consultoría en transformación digital soportado en validaciones de encuestas y entrevistas, adicional se realiza una investigación a profundidad del sector donde se utilizan herramientas como el PESTEL y análisis de las 5 fuerzas de Porter que arrojan información relevante y variables importantes para desarrollar un estudio de mercado piloto donde se analizan factores de riesgo y

oportunidades. A partir de cada proceso anteriormente mencionando, se va construyendo la ficha técnica, legal y financiera del proyecto.

2. Naturaleza del proyecto

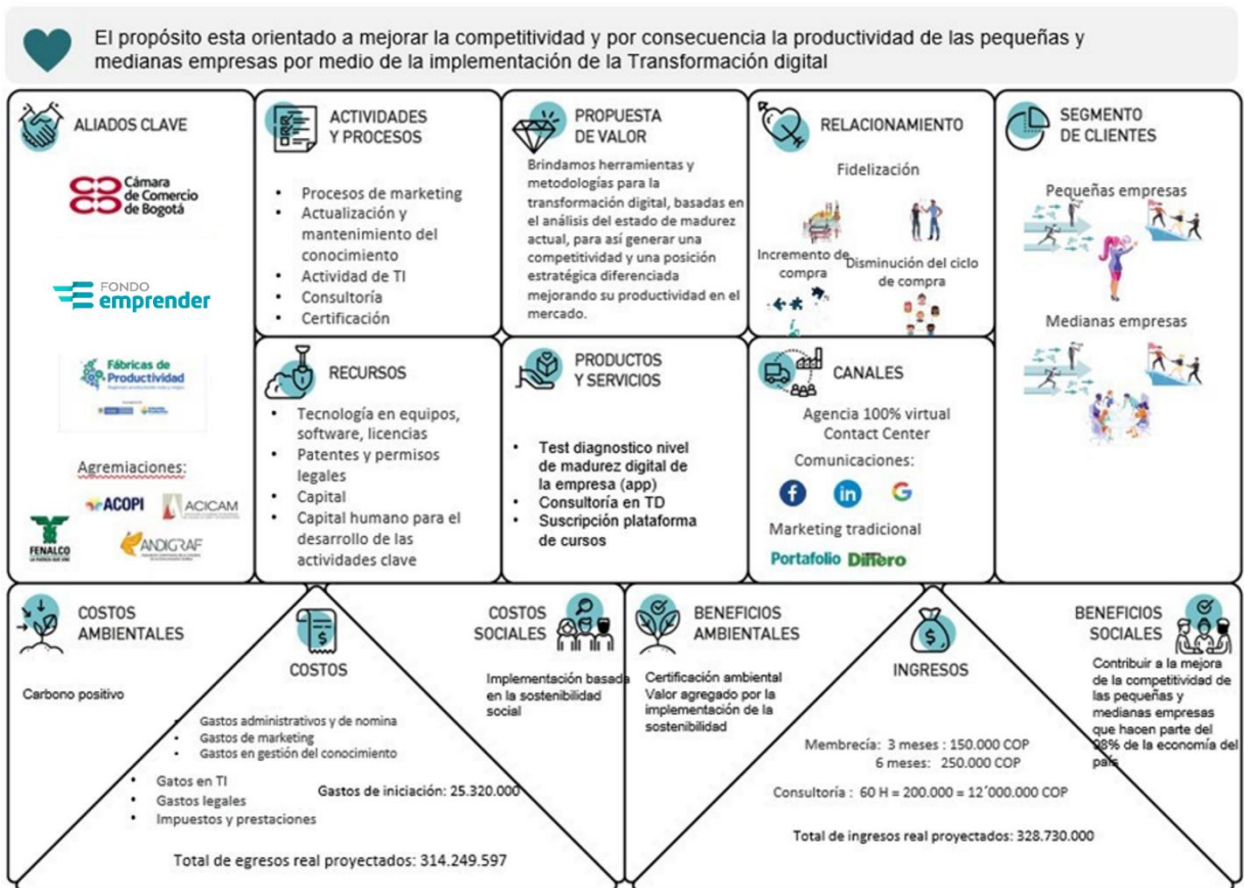
A continuación, se presenta el modelo de negocios desarrollado para el laboratorio digital.

La metodología utilizada para definir el modelo de negocio es la de Lean Startup, desarrollada por Eric Ries (2012) dentro de la cual se desarrolla lo que llamamos el Lean Canvas, la cual es una herramienta centrada en generar nuevas ideas y llevarlas a prototipado para verificar si el mercado está en búsqueda de las soluciones que se están proponiendo.

Esta metodología propone el desarrollo de un lienzo o cartelera que contiene 9 cajones donde se puede visualizar, netamente hipótesis que se generan por parte de los founders o emprendedores fundadores, las cuales mediante la experimentación o salir del edificio se someten al mercado potencial. Cada vez que se recolecta información, se itera, se aprende y se mejora el modelo, de tal forma que se logra tener o diseñar un MPV o mínimo producto viable, el cual es la base para desarrollar un plan de negocio más estructurado. (Ries, 2012)

En el caso de este proyecto se realizaron dos iteraciones del modelo de negocio los cuales fueron validados por medio de entrevistas realizadas a aliados clave, segmentos de cliente y expertos que compartieron sus opiniones específicas sobre el modelo de negocio y permitieron el desarrollo de lo que se convirtió en el canvas final del laboratorio digital.

Ilustración 6 modelo de negocio sostenible



Fuente: Elaboración propia

2.1 Segmento de cliente

Nuestro segmento de clientes son las Pymes en Bogotá que se encuentren afiliadas a la Cámara de Comercio de Bogotá y que hacen parte del sector de la construcción y el comercio y que se pueden ver beneficiadas con nuestros servicios. Estos dos sectores según la encuesta de Mypimes de la ANIFF (2023) albergan el 59% y 56% de las microempresas, el 27% y 32% de las pequeñas y el 14% y 13% de las medianas empresas del país. Estos dos sectores según la encuesta de MiPymes de la ANIFF (2023) albergan el 59% y 56% de las microempresas, el 27% y 32% de las pequeñas y el 14% y 13% de las medianas empresas del país. Basándonos en las entrevistas realizadas identificamos que la mayoría de pequeñas y medianas empresas tienen

necesidades con respecto a lo tecnológico y digital, muchas de ellas manejan procesos ineficientes que requieren muchos recursos tanto personales, de tiempo y económicos que se podrían optimizar a través de herramientas digitales. Adicional pueden verse beneficiados ya que podrían mejorar sus ingresos e incrementar ventas por medio del e-commerce.

Debemos ser capaces de invertir en la capacitación para mejorar cada día y contar con un equipo de trabajo eficiente que promueva ideas innovadoras y respuestas estratégicas a soluciones rápidas.

2.2 Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor está enfocada en facilitar una herramienta tecnológica que ayude a nuestros clientes identificar el estado de madurez actual en el que se encuentran a nivel digital en todos los ámbitos internos de la empresa. Identificamos en las entrevistas que algunos de nuestros posibles clientes no saben cuáles son sus necesidades y tienen desconocimiento sobre los beneficios que podrían conseguir al invertir en la mejora de procesos. La idea es primero identificar las necesidades o falencias actuales de nuestros clientes para desarrollar de manera personalizada un plan de trabajo y de acción donde se puedan implementar las mejoras con el fin de mejorar su productividad.

2.3 Productos y servicios

Los productos y servicios corresponden al scanner digital que es un test diagnóstico que determina el nivel de madurez digital, los cursos en línea o e-learning como opción alternativa y/o complementaria para las empresas con el objetivo de brindar un aprendizaje interactivo que permita tener un ingreso constante y que fidelice a los clientes para que el siguiente paso sea la adquisición del servicio final correspondiente a la consultoría en transformación digital.

2.4 Canales

En la parte de canales al ser nuestra consultora especialista en transformación digital, nuestros principales medios son virtuales, utilizamos la comunicación por medio de marketing

digital dentro de las cuales están las redes sociales y empresariales como Facebook, LinkedIn y Google. También utilizaremos canales tradicionales como la voz a voz por medio de recomendaciones y revistas económicas como portafolio y dinero.

Con respecto a los canales de distribución o entrega de nuestro servicio, tenemos la app por donde se realiza scanner o test digital, la plataforma interactiva en donde se encuentran los cursos e información importante y por último el personal, telefónico o por correo que permite la interacción entre nuestros clientes con los consultores y/o especialistas.

2.5 Relacionamiento

En cuanto al relacionamiento, encontramos 3 grandes grupos que se alinean con los productos y servicios planteados, en primer lugar, la afiliación del cliente, primero por medio de la app y de la ejecución del diagnóstico, segundo por medio de la suscripción a la plataforma interactiva y finalmente la adquisición del servicio de la consultoría. Esto a su vez se convierte en un proceso de compra continua en donde siempre se le van a estar ofreciendo productos y servicios complementarios para que sea un cliente continuo y que no lo perdamos.

Finalmente, la disminución del ciclo de compra que corresponde a disminuir cada vez más la cantidad de veces en las que el usuario adquiere el servicio, esto no quiere decir menos ingresos, sino que adquiera una suscripción en vez de 3 meses a 1 año o que la consultoría sea a más tiempo.

Según comentarios que se realizaron durante la primera iteración del modelo de negocio con usuarios clave pudimos concluir que nuestro segmento de clientes no tiene un habitual consumo de nuestro servicio, sin embargo, la idea es educarlos haciendo campañas informativas y de capacitación para que vean la importancia de invertir en transformación digital y los beneficios a mediano y largo plazo que pueden obtener. Como también lo mencionamos anteriormente nuestros consultores no solo tendrían los conocimientos necesarios para proveer un servicio de calidad sino también habilidades sociales, comerciales, de comunicación, innovadores y

proactivos que den esa confianza a los clientes de seguir utilizando nuestros servicios y preferirnos sobre la competencia.

2.6 Ingresos

En relación con los ingresos y como lo hemos venido desarrollando durante la explicación del modelo, al incluir un servicio de suscripción, generamos un modelo de ventas en donde se tendrá un producto constante que por medio de suscripciones cada 3 o 6 meses estarán brindando ingresos continuos, así mismo está el servicio de consultoría que es el que aportara en un solo momento la mayor parte de los ingresos.

2.7 Beneficios sociales

Los beneficios sociales abarcan la contribución a la mejora de la productividad y al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas del país, que son aproximadamente el 97% del tejido empresarial, lo cual significa un crecimiento en la economía del país y de las familias colombianas.

Así mismo la implementación de metodología y herramientas que inviten a las organizaciones a ser conscientes de la sostenibilidad, no solo ambiental sino social por medio de la equidad de género en su capital humano, así como el desarrollo de procesos que permitan la inclusión con personas con discapacidad, entre otras.

2.8 Beneficios ambientales

En relación con las conclusiones que pudimos identificar de la primera iteración realizada con el experto en sostenibilidad, para poder ayudar a las empresas a implementar la sostenibilidad en sus procesos de transformación digital, es necesario que nuestra empresas se certifique y aprenda como ser sostenibles y como se debe de implementar la sostenibilidad, esto permitirá no solo aportar a la validación, confiabilidad y experiencia de la empresa por medio de certificaciones sostenible sino también por el conocimiento y el propósito que se está desarrollando.

2.9 Recursos

Los recursos abarcan la tecnología necesaria para el desarrollo web y la aplicación, las patentes y los permisos legales para la creación y registro de la empresa, el capital humano y económico necesario para el desarrollo de las actividades clave.

2.10 Actividades y procesos

Uno de los hallazgos más importantes de la primera iteración del modelo con expertos y aliados estratégicos, fue el reconocer que nuestro factor humano como el personal de trabajo es clave para el funcionamiento de la consultoría, por eso tenemos como actividad clave la actualización y capacitación de conocimiento y procesos de talento humano.

Adicional los procesos contables y financieros, ya que junto con nuestros potenciales clientes pudimos evidenciar que entre las barreras de entrada y de funcionamiento las económicas son indispensables, actualmente las tasas de interés son una gran preocupación para los empresarios que tienen prestamos al igual que la inflación.

2.11 Aliados clave

Durante la primera iteración del modelo de negocio se realizó una entrevista a detalle con el director de Filiales de la Cámara de Comercio de Bogotá, que a su vez ha participado continuamente en la iniciativa de fábricas de productividad del Gobierno Nacional junto con la CCB.

Durante esta entrevista pudimos evidenciar que existe una oportunidad para los consultores independientes y las empresas de consultoría de convertirse en proveedores de la cámara de comercio dentro de esta iniciativa, facilitando la adquisición de clientes y la confiabilidad de los servicios que se están prestando.

De igual manera, la alianza con el Fondo Emprender es de gran importancia para el modelo de negocio ya que en el primer momento será una de las principales fuentes de financiación con la que contaremos para la iniciación del negocio, así como el acompañamiento constante que

tiene los participantes de este concurso en relación con capacitación y asesoramiento para un mejor desempeño de la empresa a lo largo del primer año.

Finalmente, el relacionamiento con las agremiaciones se encuentra categorizado como una alianza estratégica entendiendo que las pequeñas y medianas empresas ya han sido mapeadas por sus agremiaciones y es aquí en donde podemos conseguir potenciales clientes para nuestros servicios

2.12 Costos

Los costos más importantes son el del capital humano e inversión en sistemas digitales, los gastos administrativos, gastos en marketing, inversión en TI, los gastos legales y normativos.

Según los empresarios y expertos que nos ayudaron con las encuestas identificamos que las inversiones en gestión del conocimiento de nuestro personal de trabajo y nuestros sistemas digitales son esenciales para el correcto funcionamiento de nuestra empresa.

Igualmente, la tercerización de procesos como nómina, contaduría, marketing entre otros, si bien seguirán siendo costos para la empresa, se disminuirán las actividades y los costos específicos al realizarlos por medio de alguien más.

2.13 Costos sociales

Desde nuestro proyecto evaluamos que al sugerir e implementar en las Pymes mejoras en los procesos donde se optimice el trabajo de manera digital, se puede llegar a pensar pueden prescindir de capital de trabajo que estaban utilizando para realizar procesos manuales.

2.14 Costos ambientales

Basados en las entrevistas desarrolladas a el experto en sostenibilidad, contemplamos que los costos ambientales son relacionados con el impacto por el uso de la energía, ya que utilizamos aparatos electrónicos y plataformas digitales que aumentan las emisiones de CO2 a la atmosfera por ello se deben desarrollar acciones que mitiguen o compensen el daño que se está causando.

Por ello se plantea la implementación de metodologías como carbón positivo en donde se desarrollen acciones que compensen el daño causado no solo por la empresa de consultoría, sino también por las empresas que se están ayudando para que el impacto sea mayor.

3. La empresa

3.1 Objetivos estratégicos

La definición de los siguientes objetivos empresariales se logra a partir del análisis del modelo de negocio, visto desde izquierda a derecha tal como se interpreta en el lienzo de la propuesta de valor, entendiendo aquello que requiere el proyecto para convertirlo en realidad y a su vez que otorgue garantía de viabilidad y sostenibilidad:

- Objetivo a corto plazo: Lograr la supervivencia del negocio desde su creación, financiación y desarrollo teniendo como KPI el punto de equilibrio.
- Objetivo a mediano plazo: Convertirnos en una empresa rentable, generando alianzas estratégicas con entidades que permitan reconocimiento del Laboratorio Digital, teniendo como KPI el EVITDA
- Objetivo a largo plazo: Generar crecimiento empresarial, expandiendo el modelo a más ciudades en Colombia.

3.2 Productos y servicios

El Laboratorio Digital se compone de 3 servicios que ofrecerán a las Micro, pequeñas y Medianas empresas que están afiliadas a la Cámara de Comercio de Bogotá del sector de la construcción y el comercio:

Scanner de madurez digital: El scanner de madurez digital corresponde al primer nivel de servicios que ofrece el Laboratorio digital al cual los dueños, gerentes o empleados de las empresas podrán acceder de forma gratuita para medir su nivel de madurez digital respondiendo a una serie de preguntas que evaluarán las variables de la transformación digital, una vez finalicen el scanner se arrojará un resultado preliminar con el nivel en el que se encuentran y una introducción a como podrán mejorar sus madurez por medio de las herramientas que se ofrecen en el Laboratorio.

Plataforma de autoaprendizaje: La plataforma interactiva corresponde al segundo nivel de servicios en donde las empresas que están interesadas en conocer como mejor su nivel madurez digital pueden pagar una suscripción de 3 o 6 meses en donde tendrán acceso a una librería de cursos de autoaprendizaje que les permitirá desarrollar con sus equipos de trabajo las habilidades necesarias para alcanzar la madurez digital.

Servicio de consultoría: La consultoría es el nivel final de los servicios del Laboratorio digital y se basa en el conocimiento y metodología específicas desarrolladas para la gestión de la transformación digital en las empresas que necesitan mejorar su competitividad tecnológica y no sabes por dónde empezar y como ejecutarlo.

3.3 Laboratorio Digital

Laboratorio Digital como su nombre lo dice es una empresa netamente digital en construcción con un tamaño inicial de 6 empleados incluyendo la gerencia, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C.

Según la variable de tamaño, la empresa de consultoría ISOSCELES estaría constituida como una Microempresa de hasta 10 empleados y con activos inferiores a los 500 smlmv de acuerdo a los criterios de clasificación establecidos en la Ley 590 del año 2000 para la creación y operación de la micro y pequeña empresa de Colombia.

Para prestar sus servicios a las Micro y Pequeña empresa, su localización estaría dada en la ciudad de Bogotá, con la capacidad de extender.

3.4 Potencial del mercado

Según la Gran Encuesta del empresariado de la Cámara de Comercio de Bogotá existen aproximadamente 475.000 empresas matriculadas en Bogotá, según la encuesta, de ellas 14.900 son afiliados a la cámara, es decir, no solo se encuentran matriculados, sino que han realizado un proceso de selección para ser un grupo de empresas con un nivel de formalidad

mayor, a esto se le denomina “círculo de afiliados”. de los pertenecientes a este círculo de afiliados, el 75% son Micro y pequeñas empresas. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022)

Otra fuente de información relevante es la encuesta de MiPymes realizada por la Asociación Nacional de Instituciones financieras ANIFF en la cual se concluye que el 20% de las micro, pequeñas y medianas empresas del país corresponden a empresas del sector de la construcción y 27% al sector comercio. (ANIF, 2023)

Dicho esto, se ha definido que el mercado potencial corresponde al 75% de las empresas del círculo de afiliado de la cámara de comercio de Bogotá es decir 11.175.

De estas empresas el 47% pertenecen al sector construcción y servicios, que se traduce en 5.252 empresas.

Para el primer año se estima una participación en el mercado de 4% el cual corresponde a 210 empresas del segmento mencionado anteriormente.

3.5 Ventajas competitivas

- Análisis gratuito del nivel de madurez digital de las empresas permitiéndoles conocer en qué estado actual se encuentran a nivel tecnológico con una herramienta detallada específicamente diseñada para el sector.
- Exclusividad en los servicios digitales a los que tendrán accesos por medio de la plataforma digital, en donde sin restricciones podrán navegar en la librería de cursos y herramientas que el Laboratorio a construido con sus expertos.
- Personalización de la experiencia a través de los datos y la información, tanto la suscripción a la plataforma de autoaprendizaje como la consultoría se realizarán de manera personalizada a la empresa con la que se esté trabajando, adaptando la metodología a su realidad para obtener resultados tangibles y medibles en el tiempo.
- El usuario tendrá el histórico de su avance, permitiéndole evaluar si realmente se está implementando la transformación digital dentro de su empresa y su nivel de madurez digital ha aumentado con la plataforma y/o la consultoría.
- Metodologías diseñadas para el desarrollo de la transformación digital en las pequeñas y medianas empresas.

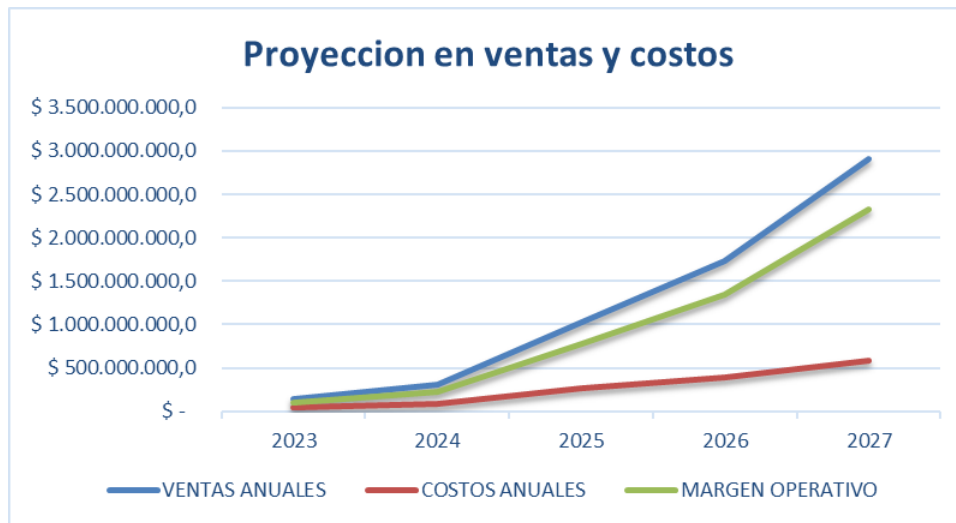
- Seguimiento y monitoreo continuo después de la consultoría, mejorando los procesos que tengan oportunidades de mejora una vez se haya implementado la transformación digital.

3.6 Resumen de la inversión requerida

Para dar inicio al proyecto se necesita una inversión de \$ 49.478.000 más un aparte de los costos y gastos de los siguientes meses que sería de 100.522.000 para un total de 150.000000, esto con el objetivo de tener un flujo de caja positivo y cumplir con todas las obligaciones financieras en el primer año donde el 66.6% es financiado por el capital semilla para la creación de empresas del Fondo Emprender y el otro 33.3% con inversión de los emprendedores, esta inversión contempla la creación del scanner de transformación digital y la plataforma de autoaprendizaje , personal para el seguimiento y mejoras de la plataforma, así como la adquisición tecnológica, licenciamiento y permisos, mercadeo y publicidad, personal de marketing y apoyo outsourcing.

3.7 Proyección de ventas y rentabilidad

Ilustración 7 Proyección en ventas y costos



Fuente: Elaboración propia

El laboratorio digital esta proyecta como un negocio que escalará en los primeros 3 años de operación, duplicando en el segundo año las ventas y triplicándolas para el tercer año, de tal manera que para el 4 y 5 año se regrese a un negocio un poco más conservador.

A continuación, se presenta a detalle los ingresos proyectados a 5 años.

Ilustración 8 Proyección ventas anuales

ANO	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS ANUALES \$	142.200.000,0 \$	312.271.200,0 \$	1.032.368.587,2 \$	1.726.636.462,1 \$	2.905.929.165,7
COSTOS ANUALES \$	43.200.000,0 \$	86.400.000,0 \$	259.200.000,0 \$	388.800.000,0 \$	583.200.000,0
MARGEN OPERATIVO \$	99.000.000,0	225.871.200,0	773.168.587,2	1.337.836.462,1	2.322.729.165,7

Fuente: Elaboración propia

3.8 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Con relación a las conclusiones sobre la viabilidad financiera, se expondrá detalladamente las cifras en el capítulo financiero No.9.

3.9 Equipo de trabajo

Valeria Crissien Rueda: Diseñadora industrial, con 5 años de experiencia en el negocio de la Consultoría, desarrollando consultoría en analítica e inteligencia de negocios en el sector público y privado, liderando los frentes de gestión del cambio, transferencia del conocimiento, capacitación, comunicación y uso y apropiación en diferentes proyectos de carácter tecnológico, así como el liderazgo en el diseño e implementación de plataformas tecnológicas desde las metodologías UX y UI en Font-end y desarrollo de lineamientos y requerimientos para el desarrollo en Back-end basado en metodologías ágiles y de lean startup.

Karen Ximena Ruiz: Profesional en finanzas y comercio exterior, con 6 años de experiencia en el sector de Banca en el área de servicio al cliente y comercio internacional, desarrollando soluciones rápidas y eficientes de respuesta a los requerimientos de clientes corporativos; adicional operando todo el proceso de transferencias nacionales e internacionales con el análisis cambiario. Mi trabajo es dirigido a proactividad y resolución de conflictos, se caracteriza por la disciplina, trabajo en equipo, liderazgo, innovación y capacidad de resiliencia.

4. Análisis del sector

4.1 Caracterización del sector

Sector de la consultoría en Colombia

Según la firma de consultoría perteneciente a las “Big four” PwC, el termino consultoría se define como: “Un servicio de asesoría especializada e independiente al que recurren las empresas en diferentes industrias con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas de negocio o necesidades empresariales, que se sustenta en la innovación, la experiencia, el conocimiento, las habilidades de los profesionales, los métodos y las herramientas” (PwC, 2018)

Así mismo, Paredes, 2015 define la consultoría como un proceso de asesoría que consiste en la aplicación de una serie de técnicas y metodologías tendientes a diagnosticar la problemática organizacional con la finalidad de diseñar e implementar propuestas de mejora para incrementar la calidad, la productividad y la competitividad (Paredes, 2015)

Dicho esto, desde nuestro análisis se puede englobar el concepto de la consultoría como un servicio que permite asesorar de manera profesional a empresas y organizaciones por medio del desarrollo de estrategias e identificación de oportunidades de mejora dentro de los procesos y procedimientos, con el fin de desarrollar e implementar metodologías y herramientas que permitan el cumplimiento de los objetivos y el aumento de la competitividad.

El servicio de consultoría hace parte del sector de servicios empresariales el cual comprende una variedad de servicios que permite atender diferentes sectores de la economía tanto públicos como privados.

Específicamente en Colombia, el sector de la consultoría es considerado altamente competitivo, de acuerdo con el análisis de la Cámara de comercio de Bogotá se identificó que existen 10.397 firmas de consultoría en el país, incluyendo firmas nacionales e internacionales. (CCB, 2020)

En este grupo de empresas se identifica que el 0,5% corresponde a grandes empresas, 1.9% a empresas medianas, 11% a pequeñas y 86,7% a microempresas (Secretaría Distrital de Movilidad Subsecretaría de servicios, 2022) En donde su especialidad en el sector económico se orienta en 16 especialidades:

- Las firmas de abogados y temas jurídicos 48%
- Consultores generales 12%
- Contabilidad, tributación y revisoría fiscal 10%
- Sistemas de información y comunicación 10%

La Cámara de Comercio de Bogotá en un análisis del sector de consultoría identificó que este aportó el 2% del PIB para 2015, cerca de \$ 17 billones de pesos, y emplea alrededor de 98.000 personas. (CCB, 2020).

Aun cuando posterior al 2020 pueden existir variaciones en relación con el aporte del negocio de la consultoría al PIB del país, este nos demuestra una oportunidad en el sector de la consultoría en la actualidad.

Con respecto al marco jurídico, en Colombia no existe un marco legal unificado para el negocio de la consultoría, esto quiere decir que no existe una norma única que regule y rijan este sector específicamente.

El Gobierno Nacional pauta los lineamientos que se deben seguir en el desarrollo de proyectos de consultoría en el sector público a través del Estatuto General de la Contratación Pública, de acuerdo a las políticas internas de su organización en relación a contratación, selección y otros aspectos. Y en relación con las entidades privadas, cada empresa tiene la libertad de pautar los lineamientos y términos legales con los que se registrarán los contratos por prestación de servicios u obra y labor según sea el caso específico.

El marco legal que regula la consultoría en Colombia para el sector público es el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, contemplado en la Ley 80 de 1993 por la cual se regula el desarrollo de los procesos administrativos que conllevan la contratación pública.

La Ley 1474 de 2011 por la cual se expide el Estatuto Anticorrupción, regula algunos aspectos sobre responsabilidad y factores de selección en la consultoría, modificando así la Ley 1150 de 2007.

Finalmente, el servicio de consultoría se encuentra regulado por el Decreto número 22 de 1993 capítulo 5 “Del contrato de consultoría” (Decreto 22 de 1993, capítulo V).

Son contratos de consultoría los que se refieren a estudios requeridos previamente para la ejecución de un proyecto de inversión, a estudios de diagnóstico, prefactibilidad o factibilidad para programas o proyectos especificados, así como a las asesorías técnicas y de coordinación.

Son también contratos de consultaría los que tienen por objeto la interventoría, la asesoría misma en el desarrollo de los contratos de consultoría y la ejecución de estudios, diseños, planos, anteproyectos, proyectos, localización, asesorías, coordinación o dirección técnica y programación de obras públicas. (ARTICULO 81 DE LA LEY 80 DE 1993)

El mercado de la consultoría a nivel global se rige por el liderazgo de las llamas “Big Four” las cuales corresponden a las cuatro consultoras más grandes del mundo en consultoría empresarial, tecnológica, económica y de auditoría fiscal.

Este grupo de consultoras está conformado por Deloitte, PWC, EY y KPMG de las cuales Deloitte, posee una facturación de 46.200 millones de USD junto a 260.000 empleados. PWC, factura 42.450 millones con 275.000 empleados, EY vende 36.400 millones y emplea a 284.000 personas. Y KPMG tiene una facturación de 28.960 millones de dólares junto a 207 mil trabajadores.

Tienen sedes en la mayoría de los países del mundo y se caracterizan por prestar servicios de calidad, innovadores y basados en sus metodologías de conocimiento y experiencia de cada mercado y sector económico en particular.

En conclusión, si bien el sector de la consultoría es altamente competitivo, existe una oportunidad en la consultoría en tecnología y transformación digital en Colombia, específicamente para las pequeñas y medianas empresas entendiendo que las grandes consultoras internacionales y algunas nacionales que ofrecen estos servicios, tienen un costo elevado, como lo mencionamos al inicio de este documento el costo promedio de un consultor por hora actualmente en Colombia corresponde a \$ 285.000 COP una tarifa, que si se realiza la cuenta por el número de consultores que se requiere para la implementación más el tiempo requerido para su correcto desarrollo se sale del presupuesto de las micro y pequeñas empresas de nuestro país que no tienen posibilidad de pagar o no están dispuestas a hacerlo.

Transformación digital

Según un informe presentado por el Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, los países están presenciando lo que el Foro Económico Mundial denomina como “Cuarta Revolución Industrial”, en el que el Internet y lo digital se ha convertido en un elemento disruptor para la creación de nuevos productos y la prestación de servicios de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Este cambio no se define, en específico, por un conjunto de tecnologías emergentes, en sí mismas, sino por la transición hacia nuevos procesos, productos y servicios que se desarrollan a partir de la infraestructura digital actualmente disponible. (MINTIC, 2020)

Ilustración 9. Tecnologías cuarta revolución industrial

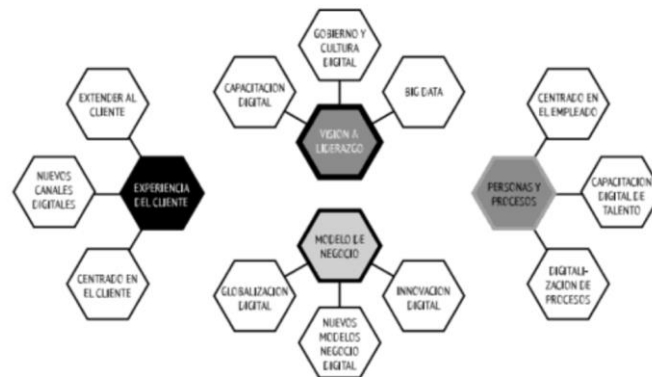


Fuente: Marco de transformación digital para el estado. MINTIC

Débora Slonitsk en su libro *“Transformación digital: Cómo las personas y las empresas deben adaptarse a la revolución”* define la transformación digital como un proceso por el cual se aprovechan las soluciones digitales para hacer lo que hacíamos antes, pero de manera más eficiente gracias al aprovechamiento de los datos.

Así mismo, explica que la transformación digital se basa en tres ejes fundamentales: la experiencia del cliente, los procesos operativos y los modelos de negocio.

Ilustración 10. Ejes fundamentales de la transformación digital



Fuente: Débora Slonitsk. *Transformación digital: Cómo las personas y las empresas deben adaptarse a la revolución*

“Las organizaciones son “organismos vivos”. por eso, hablar de transformación digital implica no solo mencionar la transformación de los negocios, sino que inexorablemente nos involucra a todos, puesto que como empleados o consumidores también nos vemos impactados”. (Slotnisky, 2016)

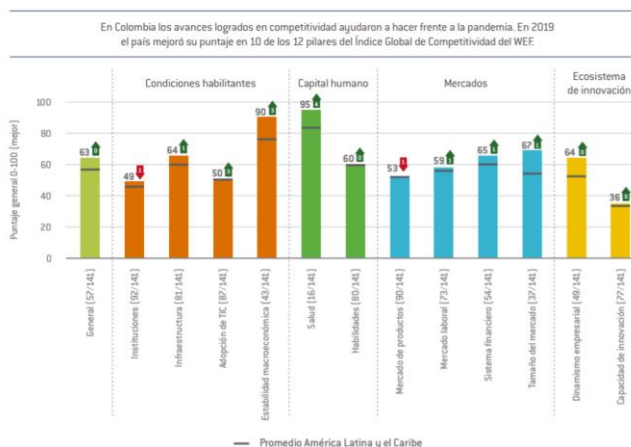
La transformación digital no se trata solo del desarrollo tecnológico si no también y en algunos casos más importante, de las personas, puesto que son las que utilizan estas herramientas tecnológicas para el hacer diario. Por esto, uno de los aspectos fundamentales es como las empresas y como estas personas que integran las empresas desarrollan habilidades interdisciplinarias para trabajar con estas tecnologías.

Competitividad

La productividad es el determinante más importante del crecimiento económico: las diferencias en el crecimiento de la productividad total de los factores (PTF) explican la mitad de las diferencias en PIB per cápita entre países. (Cusolito & Maloney , 2018) En esa línea, el WEF define la competitividad como el conjunto de los determinantes de la productividad y, con base

en estos, construye el Índice Global de Competitividad (IGC), el indicador más importante a nivel global en la materia. (WEF, 2018).

Ilustración 11. Puntaje y posición de Colombia entre 141 países, en los pilares del IGC-WEF 2019



Fuente: WEF (2019). Elaboración: CPC

Adicionalmente, según la cámara de comercio de España, ser competitivo se puede definir como la capacidad que tiene una empresa de hacer las cosas mejor que su competencia, ya sea en términos de producto, producción, costes, calidad, de manera que al final suponga una ventaja a la hora de hacer un negocio más rentable. (Cámara de Comercio de España , 2021).

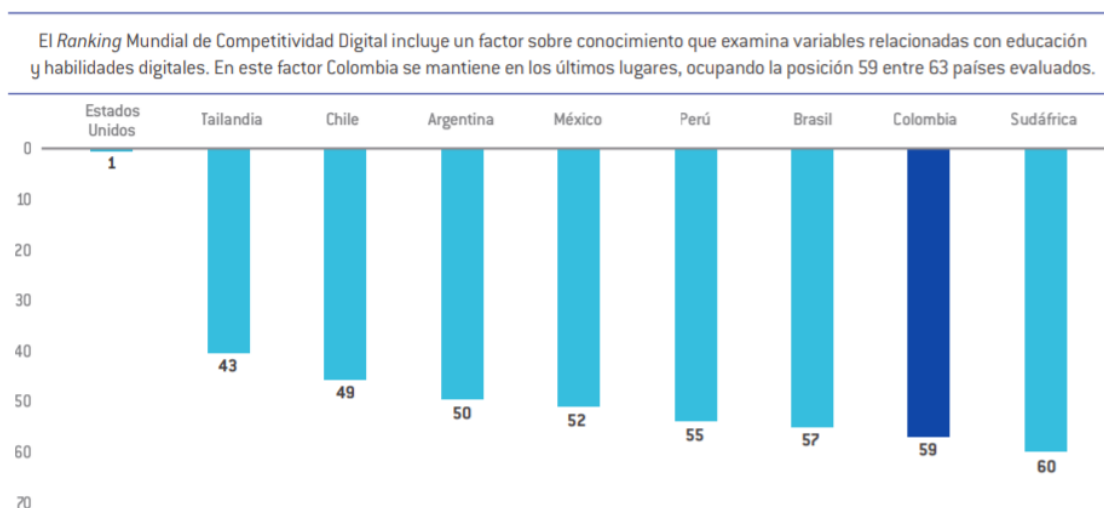
Basados en estas definiciones, se puede ver y recalcar una de las principales problemáticas y oportunidades que se identificaron a lo largo de este proyecto y es precisamente, la gran importancia que tiene la competitividad, no solo para la productividad y rentabilidad de las empresas, si no también, para el desarrollo de la economía del país.

La falta de competitividad en las organizaciones, y más si el origen de esta problemática viene de la ausencia de una transformación o de una digitalización delimita el punto de partida para la intervención desde el diseño.

Ahora bien, otro factor de suma importancia son las competencias digitales, El Ranking Mundial de Competitividad Digital del Institute for Management Development (IMD) evalúa tres

factores para explicar la capacidad y preparación de los países para adoptar tecnologías digitales como un determinante de transformación económica: el primero es el conocimiento, en segundo lugar, está la tecnología y en tercer lugar encontramos la preparación para la transformación digital.

Ilustración 12. Posición en el factor conocimiento del Ranking Mundial de Competitividad Digital (entre 63 países). Colombia y países de referencia, 2020



Fuente: Institute for Management Development.

4.2 Análisis PESTEL

Según Amador (2022), el análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. PESTEL es un acrónimo de las palabras Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. (Mercado, 2022)

Este análisis se utiliza para analizar y evaluar las variables externas del entorno que pueda afectar en medida de manera positiva o negativa al desarrollo del negocio.

Para el desarrollo del modelo de negocio del Laboratorio digital se realizó un análisis de las variables más relevantes en cada uno de los factores con el objetivo de orientar el modelo de negocio a las posibles amenazas y oportunidades que se puedan evidenciar en el entorno actual.

4.2.1 Factores políticos

Dentro de la matriz trabajada para el análisis de los factores externos del entorno, en este caso políticos, se abordaron dos factores en especial:

a. Gobierno:

Entendiéndose como la gobernanza, la pluralidad y las tendencias a relacionarse directamente con nuestro sector a evaluar, el análisis que se desarrolló en torno a esta variable nos permitió identificar que este factor representa un alto impacto puesto que algunos de nuestros aliados estratégicos corresponden a diferentes entidades apoyadas por el estado para el impulso y acompañamiento tanto económica como intelectualmente a las pequeñas y medianas empresas de nuestro país, tales como la Cámara de Comercio con su iniciativa de fábricas de productividad, el Fondo Emprender, entre otros. Estas organizaciones dependen de la inversión que el estado hace en estas iniciativas, por ende, es de vital importancia entender cuáles son los lineamientos de este nuevo gobierno entorno al apoyo y seguimiento de estas iniciativas, así como el apoyo directo a las pymes en factores económicos, de oportunidades, de capital entre otros.

Así mismo el apoyo del gobierno a la digitalización de las empresas y de la economía del país corresponde a una variable que impacta directamente a nuestro servicio, entendiendo que se basa en el conocimiento para la implementación de la transformación digital en las organizaciones.

En el plan de gobierno del presidente electo Gustavo Petro 2022-2026 menciona que: *“La política de industria digital será herramienta para la productividad, la generación de empleo y de ingresos para empresas actuales y nuevas en diferentes sectores”*. (Petro, 2022)

Así mismo en el mismo documento se menciona: *“Impulsaremos una sociedad de la información y el conocimiento mediante el uso de las tecnologías para apoyar las*

comunicaciones y los distintos procesos productivos en el sector público y privado”. (Petro, 2022)

De estos fragmentos podemos inferir que existe una intención clara por parte del nuevo gobierno de la inclusión y el apoyo de la digitalización y mejora de la economía y la productividad para las empresas del País, lo cual nos favorece entendiendo la propuesta de valor de ayudar a las empresas a el desarrollo de la transformación digital para la mejora de su competitividad.

b. Políticas gubernamentales:

Esta variable se evaluó conforme a como las nuevas políticas y reformas que el nuevo gobierno busca implementar puedan afectar positiva o negativamente a nuestro servicio y a nuestros clientes. De ello se pudo concluir que es un factor de alto impacto pues, reformas como la tributaria (se hablará a detalle en los factores económicos) y la reforma laboral las cuales impactan directamente a las empresas que son nuestros principales clientes en relación con los impuestos, a mayores costos, a mayores gastos, a mejores políticas con los empleados, a los tiempos de trabajo, entre otros. Estos factores podrían determinar si una empresa está o no dispuesta a pagar por un servicio de consultoría, entendiendo que tal vez tenga otras prioridades arraigadas a estos gastos, o que, por el contrario, con los cambios que implica una reforma laboral, sea necesario el apoyo y una reestructuración del negocio, dando una oportunidad de mercado para nuestro servicio.

En conclusión, la variable de gobierno, entendiendo el contexto actual en el que se encuentra nuestro país, que es un proceso de cambio total, un ajuste en los sistema, en la economía, en el trabajo y en la forma en la que se estaba llevado el país hace que sea una variable de alto impacto pues las empresas que son nuestros principales clientes dependen de estos cambios y los impactan directamente y así mismo, nuestro servicio, por un lado también hace parte de estas empresas y por otro lado el éxito de la propuesta de valor también

depende de los aliados y del apoyo del gobierno con el crecimiento y la transformación digital de la economía del país.

4.2.2 Factores económicos

Dentro de la matriz trabajada para el análisis de los factores externos del entorno, en este caso económicos, se abordaron tres variables:

a. Tendencias del PIB:

Según el Ministerio de Comercio, Industria y turismo entre enero y marzo de 2023 las microempresas representaron el 95,3% del tejido empresarial del país, las pequeñas empresas el 3,5% y las medianas y grandes son el 0,9% y 0,3% del total nacional, respectivamente, así mismo generan aproximadamente 79% del empleo y aportan 40% al Producto Interno Bruto (PIB). (ANIF, 2023)

Dicho esto, podemos evidenciar que en primer lugar nuestros principales clientes hacen parte de la generación del PIB del país, por ende, nos confirma que existe una oportunidad en el mercado con un potencial segmento que genera un alto movimiento en la economía del país y la empleabilidad

Así mismo, por otro lado, se evalúa esta variable como alto impacto, puesto que la variación y las tendencias del PIB, el cual, según el DANE, en el primer trimestre de 2023, crece 3,0% respecto al mismo periodo de 2022, (DANE, 2023) pueden influir en la adquisición del servicio de nuestra propuesta de valor, pues si las empresas no se encuentran bien económicamente, no optaran por adquirir un servicio de consultoría que les representaría un aumento en sus gastos.

b. Tasa de interés y Tasa de inflación:

La tasa de inflación se evalúa como una variable económica que puede impactar la naturaleza de nuestro servicio ya que pueden influir en la adquisición de nuestra propuesta de valor, pues si las empresas no se encuentran bien económicamente, no optaran por adquirir un servicio de consultoría que les representaría un aumento en sus gastos, si aumentan las tasa

de interés en los bancos, en la adquisición de insumos, en los costos de la materia prima, en los precios, todo esto afecta directamente a la economía de la misma y por consecuencia a los servicios que se buscan ofrecer en la propuesta de valor.

Dicho esto, y para aterrizar la realidad en la que actualmente se encuentra nuestro país, según el Banco de la Republica la tasa de inflación se encuentra sobre el 12,13% con vigencia de junio de 2023 en comparación con el año pasado el cual se encontraba en 10.84% (Banco de la República , 2022). Lo cual en el mercado representa que sube el precio del dinero, de los intereses en las tarjetas, en los préstamos y en general en el costo de vida.

c. Reforma tributaria:

Como se mencionaba en los factores de gobierno, la reforma tributaria afecta de manera directa tanto a nuestros clientes como a nuestro servicio, puesto que la propuesta de la reforma busca aumentar algunos impuestos a las empresas dependiendo de diferentes factores tales como, dividendos, impuestos al patrimonio, ganancias ocasionales, plásticos de un solo uso, producto ultra procesados y altos en azúcares, IVA, cotización de independientes, entre otros.

Esto indica un desbalance para las empresas ya que tienen nuevos gastos, nuevos lineamientos que seguir y que afecta directamente la adquisición de servicios adicionales que les generen gastos adicionales.

En conclusión, los factores económicos representan un alto impacto para nuestra propuesta de valor y el nuestro entorno, ya que afecta directamente a nuestros clientes y en su posibilidad de adquirir otros servicios que les generen más gastos, por ende, es un factor que entendiendo la realidad actual del país afectaría de manera negativa a nuestro entorno de negocios disminuyendo nuestra posibilidad de obtener clientes por la inestabilidad económica del estado y de las empresas actualmente.

4.2.3 Factores socioculturales:

Dentro de la matriz trabajada para el análisis de los factores externos del entorno, en este caso socioculturales, se abordó un factor en especial.

a. Pandemia COVID19:

Como un factor de alta importancia a nivel social, se seleccionó la pandemia del COVID 19, la cual significó un gran cambio en el comportamiento de la población, del mercado y de cómo se pueden o se deben hacer las cosas.

Según un estudio desarrollado por el banco mundial cerca del 34% de las empresas ha aumentado el uso del internet, los medios sociales y las plataformas digitales, así mismo, el 17% de las compañías han invertidos en nuevos equipos, programas digitales o soluciones digitales. (Grupo Banco Mundial, 2021)

De esto podemos inferir que por un lado la pandemia Covid19 aceleró la necesidad de digitalización y transformación digital en el entorno laboral y esto así mismo nos rectifica la necesidad de apoyo a las pequeñas y medianas empresas para implementar estas tecnologías para el aumento de la competitividad.

En conclusión, si bien la pandemia del COVID 19 nos dio una perspectiva de hacia dónde se debe enfocar la propuesta de valor, las variables socioeconómicas en este caso representan un impacto medio para la naturaleza de nuestro servicio pues es una oportunidad y un enfoque positiva.

4.2.4 Factores tecnológicos:

Dentro de la matriz trabajada para el análisis de los factores externos del entorno, en este caso tecnológicos, se abordaron dos factores en especial:

a. Tendencias y cambios tecnológicos:

Como se mencionaba dentro de los factores socioculturales la pandemia del covid19 creó una necesidad de las empresas por la implementación de nuevas tecnologías y de una transformación digital necesaria para el crecimiento y la productividad en el nuevo entorno de negocios.

“Las mega tendencias actuales están transformando el mundo, creando abundantes oportunidades y amenazas. La tecnología, la globalización y la demografía son la raíz de las mega tendencias que dan forma al mundo, creando una disrupción sin precedentes en todos los sectores”. (Ernst & Young Colombia , 2022)

Según una de las bigfour Ernst and Young la tecnología y la transformación digital son una gran oportunidad para las nuevas industrias, lo cual significa un factor positivo y para abordar en nuestra propuesta de valor.

b. Política gubernamental e inversión I+D+i:

Esta variable como se mencionó a detalle en los factores gubernamentales es de vital importancia, ya que el apoyo del gobierno en las políticas y las iniciativas que apoyan el crecimiento tecnológico y la transformación de las empresas es una ficha clave tanto para nuestros clientes, para nuestros aliados y para nuestro servicio, de tal manera que se convierta en una cadena de elementos que posibilite el desarrollo de la propuesta de valor.

En conclusión, la variable de tecnología son uno de los puntos con más relevancia dentro del análisis del macroentorno, pues la diferenciación, el segmento de mercado y la propuesta de valor se centran en la necesidad de satisfacer esta carencia de digitalización, transformación digital y competitividad, lo cual nos indica que esta variable nos afecta de manera positiva y con un alto impacto.

4.2.5 Factores ambientales

Dentro de la matriz trabajada para el análisis de los factores externos del entorno, en este caso ambientales, se abordaron dos factores en especial:

a. Incorporación sistemas de gestión ambiental locales e internacionales:

Para los actores ambientales se evaluó la incorporación de normativas y sistemas de gestión ambiental ya que estos afectan directamente a nuestros clientes y a nuestro servicio únicamente por la necesidad de su implementación dentro de las mismas, pero no significa una variable de

alto impacto que pueda alterar la naturaleza de nuestros servicios más allá que la posible generación de gastos adicionales.

b. Acceso a recursos:

El acceso a los recursos se abordó desde el concepto de la necesidad de los posibles clientes del acceso continuo a servicios necesarios para el desarrollo de sus actividades, productos o servicios, pero al igual que la variable de incorporación de sistemas de gestión no representa un impacto para la naturaleza del servicio.

En conclusión, el factor ambiental representa un impacto bajo para nuestro servicio puesto que no se relaciona de manera directa con nuestros clientes ni con nuestra propuesta de valor, lo que quiere decir que no afecta ni negativa ni positivamente nuestro entorno.

4.2.6 Factores legales

Dentro de la matriz trabajada para el análisis de los factores externos del entorno, en este caso legales, se abordaron dos factores en especial:

a. Legislaciones de la industria:

Según el Congreso de la República: las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones deberán colaborar, dentro del marco de sus obligaciones, para priorizar el acceso y uso a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la producción de bienes y servicios, en condiciones no discriminatorias en la conectividad, la educación los contenidos y la competitividad. (Ley 1341 artículo 2, 2009).

Estas legislaciones son factores de análisis para el correcto uso de la información a la hora de garantizar y desarrollar los servicios de la propuesta de valor, así mismo son importantes para las empresas cliente.

De igual forma las legislaciones laborales son un factor de evaluación tanto para nuestros clientes como para nuestro servicio pues nos da un punto de partida en el correcto funcionamiento de la empresa.

b.Regulaciones laborales:

Como se mencionó dentro de los factores gubernamentales, el nuevo gobierno busca desarrollar una reforma laboral que ajustaría las regulaciones laborales actuales, lo cual significaría cambios para las empresas en materia de horas laborales, empleo, tipos de contrato, prestaciones de servicios, entre otros. Estos factores determinan no solo decisiones a nivel económico, sino también en cuanto a manejo de personal, capacitación, capacidades y habilidades técnicas, que a su vez impactan también en el desarrollo de la propuesta de valor entendiendo que el factor humano ocupa un papel importante en el desarrollo de la competitividad y la transformación digital de las empresas.

En conclusión, los factores legales si bien son importantes y determinan en algunos casos los caminos legales que las organizaciones deben seguir, en nuestro análisis del macroentorno, se puede considerar una variable de importancia media ya que no afecta directamente la naturaleza del servicio.

De Igual forma se identificó que actualmente afecta de manera positiva a nuestro mercado por medio de las oportunidades de crecimiento de las empresas por las reformas y los próximos cambios que podrían presentarse.

Otra conclusión que encontramos es que teniendo en cuenta el contexto político, la reactivación económica, los proyectos del gobierno ya mencionados anteriormente donde apoyaran las inversiones tecnológicas para mejorar la comunicación y crecimiento del mundo empresarial, el entorno sociocultural que actualmente se presenta después de la pandemia donde se hizo aún más necesario el e-commerce se enlaza muy bien con nuestra propuesta de valor ya que van dirigidas a facilitar y proyectar un mundo tecnológico donde cada vez más los procesos diarios se vuelven digitales con el fin de optimizar tiempos y mejorar la calidad. Por lo anterior el contexto resulta atractivo para que se dé una inversión ya que se identifica una necesidad en las pymes por evolucionar en el mundo digital, lo importante es poderlas ayudar a identificar en qué punto exactamente necesitan cambios y en que procesos deben actualizarse,

para ello nuestra empresa propone el escáner o radiografía digital que determina el estado de madurez y adicional el conocimiento y propuestas personalizadas para cada una de las situaciones que se puedan dar en los clientes.

Para complementar este análisis, realizaremos una evaluación de las 5 fuerzas de Porter que nos ayuda a entender la atractividad del mercado desde el punto de vista de la oferta y la demanda, adicional a esto identificar los stake holders y su comportamiento ya que son un factor decisivo para evaluar a que entorno vamos a ingresar y que posibles barreras de entrada podemos encontrar.

4.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

La matriz de Porter y su análisis nos permite validar que tan rentable y atractivo es el sector que estamos evaluando, en este caso el de las empresas de consultoría en marketing. Las fuerzas de Porter evalúan 5 elementos entre los cuales están los proveedores, clientes, competidores, productos sustitutos y nuevos competidores.

Nuestro objetivo es identificar cuáles son las barreras de entrada y las características específicas del microentorno para desarrollar más adelante estrategias que nos permitan relacionarlo con nuestra propuesta de valor y generar una identidad que nos ayude a posicionarnos y diferenciarnos con el fin de conseguir una ventaja competitiva fuerte en el mercado.

4.3.1 Negociación con los proveedores

Según los resultados de nuestra matriz encontramos que en la parte de **negociación con los proveedores** tenemos buen control y posición ya que nuestros insumos principales son el personal con conocimiento especializado en marketing, sistemas informáticos, software y desarrollo de programación de sistemas, adicional los instrumentos de oficina desde los muebles y equipos tecnológicos como los insumos de papelería y servicio de internet; todos estos son de fácil acceso y hay variedad de proveedores y empresas que los ofrecen. Por lo mismo como

empresa tenemos un alto poder de negociación que permite escoger con que proveedor por calidad y bajos costos podemos negociar.

4.3.2 Negociación de los clientes

En referencia al poder de **negociación de los clientes** encontramos que en el segmento en el que nuestra empresa desarrolla su actividad que son las PYMES en Colombia, el poder de negociación del cliente es medio alto ya que hay varias empresas que ofrecen los mismos servicios y por consiguiente pueden escoger con cual van a hacer negocio, adicional a esto hay en el mercado grandes empresas que tienen un gran volumen de clientes, ya son reconocidas y tienen trayectoria. Ahora bien, si hablamos de la inversión en marketing para nuestros clientes, las empresas piensan que es un gasto significativo y muchas prefieren ahorrárselo o invertir poco dinero en esto; lo que hace que siempre quieran negociar el precio del servicio que prestamos.

Por otro lado, existe una posibilidad casi nula que hagan integración hacia atrás ya que aunque pueden implementar dentro de las empresas un área específica o departamento que se encargue del mercadeo, no se tiene el conocimiento necesario y las PYMES usualmente se concentran en su negocio como factor principal, además como hay gran cantidad de empresas consultoras también hay gran cantidad de empresas que requieran nuestros servicios y esto permite que nuestro Segmento sea amplio y podamos obtener más clientes.

4.3.3 Amenaza de nuevos competidores

En tercera medida evaluamos cual es la **amenaza de nuevos competidores** y las **barreras de entrada** que se tienen en el sector y encontramos que aunque hay barreras de entrada como el posicionamiento de grandes consultoras multinacionales, trayectoria de otras consultoras medianas, legales con el control y seguridad de la información, la protección de datos de los clientes; son pocas y hay gran posibilidad que ingresen al mercado competidores, ya que los costos de arranque no son excesivamente elevados, es más importante el conocimiento que se maneja en la consultoría, no hay activos únicos indispensables para implementar el negocio o

procesos que sean protegidos bajo patentes. Por lo mismo identificamos que se debe tener una propuesta de valor diferencial y única que permita tener la confianza de los clientes al momento de contratarnos, es importante cumplir con el servicio de calidad en los tiempos requeridos y con costos eficientes y que generen resultados a nuestros clientes. La asesoría y compromiso hace parte de nuestra entrega para con ellos.

4.3.4 Productos sustitutos

Con respecto a los **productos sustitutos** nuestra mayor preocupación como lo mencionamos anteriormente es que nuestros clientes decidan negociar con nuestros competidores, ya que hay gran cantidad de empresas consultoras que ofrecen servicios similares y tienen una ventaja sobre nosotros que hasta ahora ingresaríamos al mercado y es que ya los conocen y tienen trayectoria.

Así mismo en el mercado existe una variedad de plataformas que ofrecen servicios de capacitación, cursos en línea y servicios de aprendizaje tanto pagos como gratuitos que simbolizan una amenaza para la naturaleza de nuestro servicio por lo cual se debe generar contenido de valor que los clientes perciban como único y significativo y que haga que nos prefieran por frente de estos productos sustitutos.

4.3.5 Rivalidad entre los competidores

Por último, en el análisis de **rivalidad entre los competidores** si bien es cierto que existe gran cantidad de compañías dedicadas a la consultoría en marketing, también podemos identificar que es un mercado que va en constante crecimiento en los últimos años ya que en entorno empresarial está requiriendo cada vez mas de herramientas como el marketing que complementa y ayude a impulsar las ventas en las empresas. Concluimos que para contrarrestar el impacto que tenemos con la alta competencia, es importante que nuestra propuesta de valor sea identificada y apreciada por nuestros clientes. Nosotros como empresa tenemos un diferencial que es una aplicación propia que sirve como scanner inicial y determina el nivel de

maduración de las empresas en cuestión de marketing, adicional a esto una plataforma de aprendizaje que está enfocada a metodologías personalizadas para nuestros clientes y proyectos. Todo esto enfocado a dar una garantía al cliente y manejar precios justos y accesibles.

Podemos concluir que aunque existen barreras de entrada determinantes como la competencia por su experiencia, trayectoria y estabilidad y los productos sustitutos; también es cierto que en el estudio de mercado que realizamos encontramos que es un mercado que va creciendo y se hace aún más necesario para las pymes actualizarse en el mundo digital, el vacío que encontramos actualmente es que nuestros grandes competidores diseñaron sus servicios para grandes empresas dejando a un lado las pequeñas y medianas, quienes sienten que es muy difícil adquirir el servicio por el tema de precios y por desconocimiento. Nuevamente se identifica que con nuestra propuesta de valor podemos darle seguridad, educación y accesibilidad a esas pequeñas y medianas empresas que necesitan actualizarse y cambios internamente en la parte digital.

5. Estudio piloto de mercado

5.1 Análisis y estudio de mercado:

5.1.1 Segmentación de mercado objetivo

La segmentación de mercado es un punto clave e importante para la creación de empresa porque ayuda a identificar mis clientes potenciales. Una buena segmentación del mercado permite el desarrollo de estrategias para generar beneficios tanto económicos, de ventas, publicidad, de reconocimiento entre otros.

De acuerdo a la segmentación de mercado definido por nuestro equipo de trabajo en el plan de negocio del Laboratorio Digital, el segmento meta corresponde a las micro pequeñas y medianas empresas afiliadas a la Cámara de comercio de Bogotá pertenecientes al sector de la construcción y el comercio que tengan necesidades en el desarrollo e implementación de la

transformación digital dentro de sus organizaciones para mejorar su competitividad y productividad en el mercado.

La Ley 905 de 2004 clasifica a las micro, pequeñas y medianas empresas como aquellas unidades económicas en cualquier actividad productiva que poseen hasta \$24.843.480.000 millones de pesos, y cuanto al empleo hasta 200 trabajadores. Así mismo, se expidió el Decreto 957 de 2019, que establece el criterio de ingresos brutos como aquel diferenciador del tamaño empresarial para las MiPymes. (Ley 905 de 2004)

El sector comercio en Colombia abarca empresas que venden y distribuyen bienes al por mayor y menor en diversos espacios comerciales. Según el DANE, este sector genera el 17,4% del empleo total del país. Además, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), junto al transporte y turismo, es cercana al 17%, con una leve variación positiva del 0,5%. (DANE, 2023)

A nivel nacional, en enero de 2023, este sector experimentó un crecimiento positivo en las ventas, con un aumento del 1,2% en las ventas reales y un incremento del 4,7% en el personal ocupado, en comparación con el mismo período en 2022. Sin embargo, en la capital colombiana, el comercio experimentó una disminución del 0,7% en enero de este año en contraste con el mismo mes del año anterior, mientras que el personal ocupado aumentó un 2,3%. (CCB, 2023)

Según una encuesta desarrollada por el grupo Ohla se espera un empeoramiento del desempeño económico en 2023, especialmente en el consumo de bienes debido a la alta inflación; Colombia podría ser uno de los mercados más afectados. El 64% de los encuestados pronostica una disminución en la rentabilidad de sus negocios en los próximos seis meses debido a la devaluación de la moneda. (Grupo Ohla, 2023).

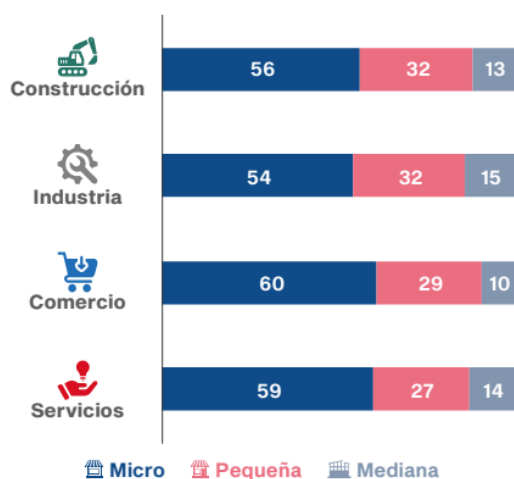
En este sentido es de vital importancia para el sector centrar sus esfuerzos en el desarrollo de nuevas estrategias que permitan la sostenibilidad de sus negocios.

Por otro lado, según Invest in Bogotá, la construcción es el sexto sector económico de Colombia. Representa el 5,1% del PIB del país, el 3,4% de la entrada total de IED y el 7,2% del empleo formal.

Así mismo comenta que con un CAGR de 10,1% para el período 2020-2025, el sector de la construcción en Colombia seguirá siendo uno de los más dinámicos de América Latina. Se estima que a 2025 el sector tendrá un valor de USD 52.900 millones. (Invest In Bogotá , 2023).

Según el Ministerio de Comercio, Industria y turismo entre enero y marzo de 2023 las microempresas representaron el 95,3% del tejido empresarial del país, las pequeñas empresas el 3,5% y las medianas y grandes son el 0,9% y 0,3% del total nacional, respectivamente, así mismo generan aproximadamente 79% del empleo y aportan 40% al Producto Interno Bruto (PIB). (ANIF, 2023) por lo que se constituyen en actores de gran importancia para la economía y el bienestar social (Aguilera, Ávila, & Solano, 2017

Ilustración 13. Distribución de Pymes por Sectores Económicos



Fuente: Encuesta mypimes ANIF 2023

Con base en los datos presentados podemos ver la importancia y la relevancia que tiene las pequeñas y medianas empresas para la economía del país, resaltando el sector del comercio y

la construcción.- Así mismo, un factor de vital importancia es entender que los cambios sociales, culturales, políticos, económicos y tecnológicos de los últimos treinta años le presentan a este sector empresarial un reto importante, ya que estos negocios deben estar preparados para crear y mantener ventajas competitivas, agregar valor a sus productos y servicios e igualmente tener rentabilidad y sostenibilidad, pues un aspecto importante respecto de la productividad tiene que ver con la generación de diferenciación y adaptabilidad en las nuevas tendencias del mercado. (Moreno Salamanca, Cortes Piñeiro, & Estrella Pantoja, 1017)

A continuación, se presentan los perfiles de clientes donde se validó la información y características generales ayudándonos a entender su contexto y situación actual.

Ilustración 14. Perfil del cliente



Yeimer Andrey Tautiva Villalobos

"Todas las observaciones son un proceso de mejora"

PERFIL 1 CLIENTE – PYMES - PIEERAG CONSTRUCCIONES



Demografía

Ingeniero Civil
\$ 6'000.000
32 años
Genero masculino
Bogotá- Colombia

Tecnología

Utiliza Smartphones, PC, portátil, Tablet 6 – 9 horas
Usa todas las redes sociales de manera personal y Facebook e Instagram para su empresa

Personal

Unión libre
Sin hijos
Profesional en ingeniería civil con Maestría en estructuras
Independiente dueño y gerente de Pierag

Motivaciones

La construcción de estructuras
Su familia
Brindar soluciones efectivas y sostenibles
Tener la libertad de tiempo

Objetivo

Hacer que su empresa logre un incremento en los ingresos
Disminuir costos
Tener mas contratos y licitar

Escenario

Empresa con pocos años de experiencia y con pocos clientes y contratos.
Además de manejar la empresa también se desempeña como interventor de obra para obtener ingresos adicionales

Características

Su empresa no cuenta con personal administrativo, no tiene una estructura de marketing consolidada.
Pocos clientes

Acciones

Se centra en el buen servicio al cliente y la publicidad voz a voz por medio de los clientes que ya lo conocen.



Fuente: Elaboración propia

En el perfil 1 se seleccionó a un empresario y emprendedor llamado Yeimer Tautiva, dueño y gerente de Pierag construcciones una empresa dedicada a la ingeniería, diseño y construcción desde hace 3 años, actualmente con 5 empleados de planta y más de 30 subcontratados. Se escogió porque sería la persona encargada en tomar la decisión de contratarnos como empresa consultora de marketing digital. Para nosotros es un perfil muy interesante ya que esta persona quiere incrementar sus negocios y contratos y como esta en proceso de introducción en el mercado requiere una estrategia de marketing que le permita mejorar la publicidad y dar a conocer su empresa.

Ilustración 15 Perfil del cliente

PERFIL 2 CLIENTE - PYMES - LOLAJEANS

Demografía
 Administradora de empresas de la universidad
 Javeriana 5'000.000
 30 años
 Bogotá- Colombia

Personal
 Soltera
 1 hijo
 se dedica tiempo completo al desarrollo de su empresa
 Dueña y creadora de LOLAJEANS

Tecnología
 iPhone x - computador Dell
 7-8 horas al día en el computador
 Usa Instagram, Twitter, Facebook, LinkedIn y Spotify
 Utiliza Google Adds y Facebook Adds para publicidad de su negocio

Motivaciones
 Las mujeres independientes
 Crecimiento personal
 Demostrar su potencial
 Convertir su empresa en un negocio familiar y reconocida

Objetivo
 Aumentar sus ventas y captar más clientes que le generen ganancias.
 Hacer crecer su negocio

Escenario
 Tiene un punto de venta en la zona norte de Bogotá
 Maneja su empresa por medio de Instagram

Características
 No tiene suficiente personal
 No genera suficientes ventas para equilibrar sus pérdidas

Acciones
 Desarrollo digital
 Acciones de cambio
 Cambio de estrategia
 Aumento de competitividad

Laura Gómez López
 "Para una persona con ganas de cumplir su sueños nada es imposible"

Fuente: Elaboración propia

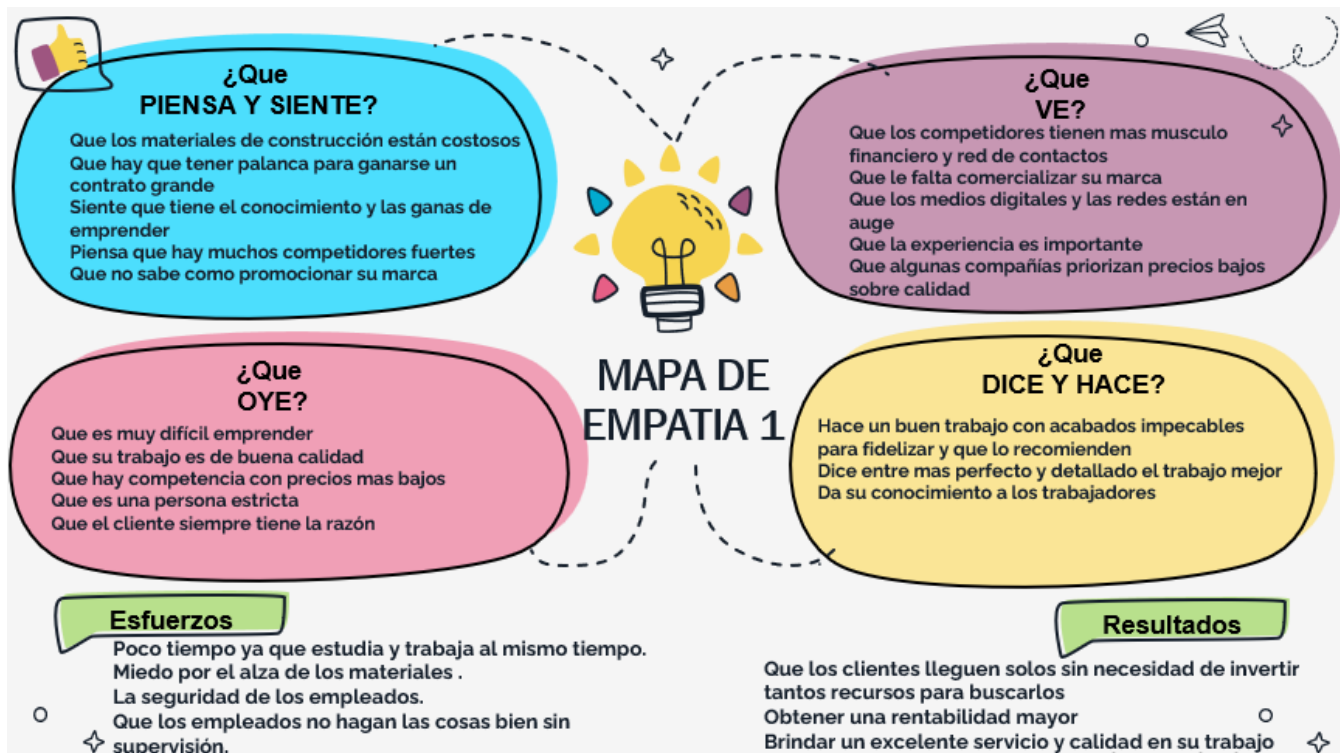
Para el perfil 2 se seleccionó a Laura Gómez, Gerente administrativa de una empresa familiar la cual lidera llamada LolaJeans con más de 8 años de experiencia en el mercado textil. Laura está en la búsqueda de una persona o equipo que le ayude a crear una estrategia

comercial con los instrumentos digitales actuales que utiliza con el fin de incrementar sus ventas. Actualmente utiliza para su empresa herramientas de tecnología y canales digitales como redes sociales, pero le gustaría implementar una página web o una aplicación. En este caso es perfecto el perfil porque nos va a ayudar a entender sus necesidades y pensamientos.

5.1.2 Mapa de la empatía

Para poder entender un poco más el pensamiento de nuestros dos perfiles seleccionados hemos utilizado la herramienta del mapa de empatía basado en los perfiles utilizados en la herramienta persona, con el fin de empatizar y darnos una ayuda grafica sobre lo que quiere, siente, ve, piensa y hace nuestro segmento de cliente potencial.

Ilustración 16 mapa de la empatía 1



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17 mapa de la empatía 2



Fuente: Elaboración propia

Encontramos en los mapas similitudes que nos permiten identificar que ambos, aunque tienen necesidades diferentes, requieren una estrategia de marketing digital que les permita hacer crecer su negocio, sus ventas y sus relaciones con los clientes. Son empresas que no tienen conocimiento de cómo hacerlo por sí solas y requieren de un tercero. Se identifica que ambos perfiles encuentran la necesidad de innovar para contrarrestar la fuerte competencia que hay en el mercado, adicional a esto hay una preocupación que es llegar a más clientes sin invertir tantos recursos en especial el tiempo ya que actualmente manejan canales de distribución en marketing que no están siendo tan efectivos.

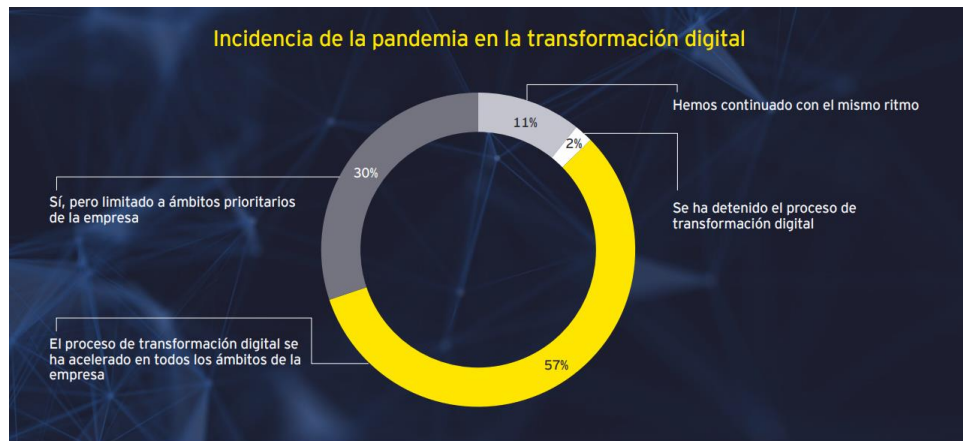
5.2 Tendencias del mercado.

Transformación digital

Según el Índice de Inversión Digital EY-Parthenon 2022, las empresas a nivel global están realizando inversiones récord en transformación digital, un 65 % más que en 2020, en donde de

acuerdo con una encuesta realizada a un grupo de ejecutivos, sus compañías proyectan asignar cerca del 5.8% de sus ingresos a lo digital, esto por encima de los 3.5% del 2020. (Ernst & Young Colombia , 2022)

Ilustración 18 Incidencia de la pandemia en la transformación digital



Fuente: EY

Esto nos permite ver como la pandemia y el esfuerzo que tuvieron que hacer las personas y las organizaciones para afrontar una situación para la cual no estaba lista, hizo que la sociedad y el tejido empresarial avanzara a una velocidad mayor a la esperada, trayendo consigo una serie de requerimientos y cambios que hoy en día se hacen necesarios para el desarrollo de la competitividad empresarial.

Dentro de estos nuevos requerimientos se despertó una gran necesidad por el aprovechamiento de la tecnología, que si bien ya venía dándose por medio de lo que llamamos revolución industrial 4.0, fue necesaria para afrontar la nueva realidad tecnología.

Por esta razón la nueva necesidad de las empresas está girando en torno a la implementación de nuevas tecnologías en donde se aprovechen estas innovaciones que habiliten la eficiencia en procesos, en calidad humana, desarrollo de estrategias y habilidades y cultura, lo cual al final, se traduce en competitividad.

Un aspecto que está tomando relevancia en el tejido empresarial a nivel global corresponde al Retorno de la Inversión Digital (RODI) el cual está siendo medido cada vez más por las

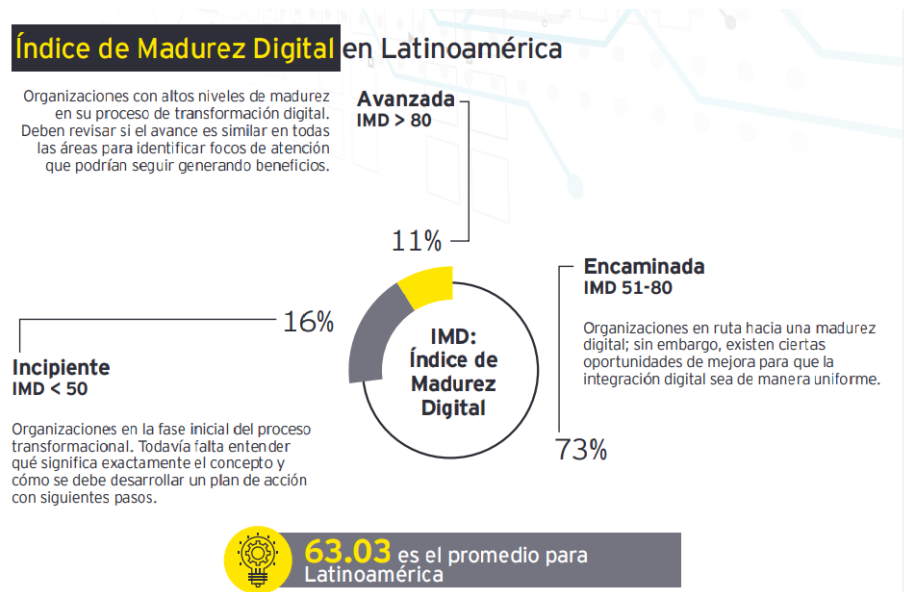
empresas, “Hoy en día, las empresas que miden el RODI, a nivel global, esperan un retorno promedio de la inversión digital del 7.6 % en 2022, que, de lograrse, sería significativamente más alto que el RODI del 4.4 % que informaron haber logrado en 2021 (Ernst & Young Colombia , 2022) .

Lo cual, por un lado, se evidencia la relevancia que está tomando la tecnología en las empresas y como su medición demuestra una necesidad latente en los mercados.

Madurez digital de las empresas en Latinoamérica

La empresa de consultoría EY realizó un estudio en el cual participaron 670 líderes de 16 diferentes industrias en 10 países de Latinoamérica, la cual tenía como objetivo medir cual ha sido la reacción de los empresarios en cuanto a la transformación digital de sus organizaciones en un periodo agravado por efectos de la pandemia.

Ilustración 19 Índice de madurez digital según EY



Fuente: EY

En la gráfica anterior se presentan los resultados arrojados por la encuesta en donde en promedio para Latinoamérica las empresas se encuentran encaminadas a la transformación

digital pero aun necesitan un apoyo para encaminarse a una estrategia que les permita desarrollar sus capacidades competitivas.

Es importante resaltar que cuando se habla de transformación y madurez digital, no hablamos única y exclusivamente de la implementación en tecnología o plataformas tecnológicas, sino, de un conjunto de variables que engloban los pilares de la organización (gente, procesos, clientes, proveedores, cultura, etc.).

Si bien este análisis de tendencias nos indica que hay una gran oportunidad en el sector de la consultoría tecnológica y de transformación digital que a su vez, gira en torno a un sector completamente competitivo, es importante resaltar que existe una brecha en los precios y la posibilidad de pagar servicios de consultoría en TD en donde no se ha logrado satisfacer esta necesidad a las pequeñas y medianas empresas, y es necesario darle una solución desde el conocimiento del cliente y la capacidad, de adquirir un servicio que se acomode a sus necesidades.

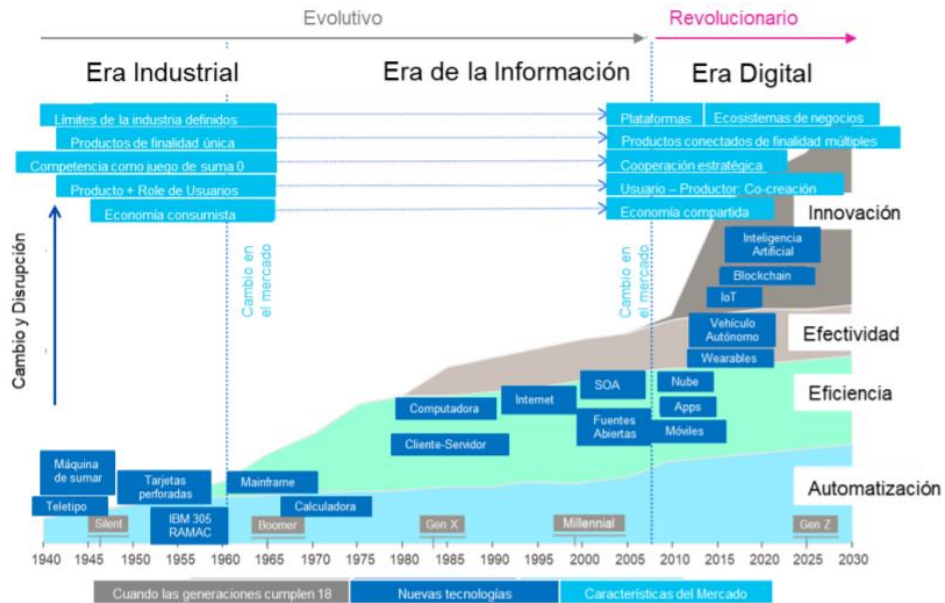
Diseño industrial e industria 4.0

El punto de partida del proyecto es el Diseño industrial, el cual es clasificado según el DANE como una actividad de la industria creativa basada en el conocimiento e identificada con el código CIU 7410 “Actividades especializadas de diseño”. (DANE, 2020).

Dicho esto, se puede decir que el diseño industrial es una actividad que permite generar ideas impulsando el proceso tecnológico y de la innovación convirtiéndose en un habilitador de las tecnologías emergentes.

Por otro lado, cuando hablamos de industria 4.0 o la cuarta revolución industrial, nos referimos a esta nueva realidad que aparece como un resultado del surgimiento, uso y apropiación de nuevas tecnologías digitales que permiten automatizar procesos, mejorar los servicios y productos sin necesidad de una participación humana.

Ilustración 20. Evolución de la era digital



Fuente: Garther

Desde la conceptualización de la industria 4.0 se pueden distinguir cuatro enfoques que facilitan su entendimiento: enfoques basados en lo social, en competencias, en la producción y en el comportamiento. (Sukhodolov, 2019)

Desde el enfoque social se habla de que esta nueva era 4.0 tiene una afectación tanto como positiva como negativa en la sociedad moderna, por un lado, permite la creación de nuevos bienes y servicios, mejorando la calidad de vida de la población. Pero, por otro lado, influye en la reducción de la participación humana en los procesos productivos, lo que puede conducir a una disminución de oportunidades laborales en ese ámbito.

Desde el enfoque basado en competencias, se dice que la industria 4.0 necesita de nuevas competencias de especialistas industriales y especializados. Los cambios y avances en el trabajo manual, al trabajo intelectual van acompañados de cambios en cuanto al mantenimiento de nuevas tecnologías de la información.

En el enfoque basado en la producción, el desarrollo de la industria 4.0 significa la modernización de la industria con la automatización de procesos de producción a gran escala.

Finalmente, en el enfoque desde el comportamiento, se centra en el hecho de que el desarrollo de esta industrial 4.0 está lista para la transición a la interacción de lo que conocemos objeto-objeto, es decir la eliminación del hombre en el sistema de interrelaciones de objetos o dispositivos técnicos.

Teniendo en cuenta los enfoques desde los cuales se puede abordar la industria 4.0, se puede ver el panorama que afrontan las empresas actualmente, y es esa necesidad de implementar las nuevas tecnologías, entendiéndolas no solo desde el ámbito técnico y de sistemas, si no, el todo como la suma de sus partes.

Es aquí en donde se identifica conceptualmente la problemática y la intervención desde el pensamiento sistémico del diseño industrial entendiendo cada una de las partes como una sola.

5.3 Validación de la propuesta de valor en el mercado

Para la validación de la propuesta de valor y el modelo Canvas se hizo uso de una serie de herramientas de carácter cualitativo y cuantitativo que permitieron el desarrollo de las iteraciones necesarias para el modelo de negocio final del laboratorio digital, a continuación, se presenta el primer modelo canvas que se realizó y sobre el cual se diseñaron las herramientas de validación del mismo:

Ilustración 21 modelo de negocio primera iteración



Fuente: Elaboración propia

Sobre este modelo de negocios se realizó la primera validación sobre la propuesta de valor por medio de la ejecución de una serie de entrevistas de investigación de carácter cualitativo a 4 usuarios específicos que tenían una relación directa con el diseño y desarrollo del modelo de negocio de Laboratorio digital, ya fueran en sentido técnico como expertos en el área de la transformación digital, la creación de empresas, consultoría, sostenibilidad y aliados estratégicos y por otro lado, en sentido experiencial, es decir empresarios.

A los participantes de este estudio se les realizaron una serie de preguntas abiertas con el objetivo de identificar elementos a resaltar mejora e implementar con respecto al modelo de negocios y la propuesta de valor del servicio de consultoría en transformación digital.

La evidencia de las entrevistas realizadas podrá visualizarse en el siguiente link:

https://drive.google.com/drive/folders/1GCm7_qfMOyc0_EU6sBlfeYPqdBxQNmN6?usp=sharing
ring

Para el grupo de experto técnico se entrevistó al Doctor John Crissien que, por su experiencia en consultoría, administración de empresa digitales, mercadeo, gerencia de proyecto, marketing y transformación digital, es considerado un experto técnico para nuestro negocio, a continuación, se presentan algunos puntos a resaltar de la entrevista realizada:

- Se percibe que el dolor o la necesidad de las empresas, es requerido y muy importante. Por esto es necesario plantear muy bien el segmento de cliente y con esta identificación clara para poder dar respuesta por medio de una metodología diferenciadora.
- Una actividad clave para la consultoría es el proceso de adquisición de los clientes y anclado a eso, el equipo y la estrategia con la cual van a adquirir potenciales clientes.
- El diseño de gobierno corporativo debe estar encaminado a la generación de ingresos y a la disminución de egresos para generar rentabilidad.
- Se debe tener claro el proceso y desarrollo de la consultoría para lograr resultados, teniendo en cuenta que deben existir indicadores y como lograrlos, dándole credibilidad a los clientes.
- La Trazabilidad en el sistema de gestión por medio de la adquisición de certificaciones que permitan validar el conocimiento que se está ofreciendo y que los clientes perciban el valor de la empresa y de los consultores es de vital importancia para el liderazgo en el mercado.
- Un factor clave de éxito en la consultoría es desarrollar un producto que sea comercializable de manera automática de tal forma que se pueda generar un apalancamiento para evitar un valle de la muerte en la culminación de un proyecto y la adquisición de otros.
- En términos de recursos lo más importante es el personal y los recursos idóneos ya que el servicio está basado en conocimiento.

- Las barreras de entrada son la credibilidad de la organización para obtener clientes, que se base en ciencia es lo que da la posibilidad de conseguir nuevos clientes por ello se reitera el desarrollo de metodologías y herramientas sustentadas.
- La inversión en la generación de la marca es otro factor clave, entendiendo que la marca es todo lo que a empresa es, que tenga una metodología, filosofía, herramientas que permita que los resultados se den. Así mismo que el nombre de marca facilite la credibilidad por medio de la idoneidad de quienes hacen la consultoría son el factor clave de la propuesta de valor.
- Se debe tener en el marco de aliados o proveedor, la banca para su credibilidad, así mismo ser parte de los gremios, la cámara de comercio electrónico y el gremio de los empresarios, el gobierno nacional, el Ministerio de tecnología y los sectores que apoyan el emprendimiento.
- Los procesos de adquisición de clientes deberían tercerizarse con una agencia de marketing digital que les desarrolle los túneles de ventas de los nuevos clientes.
- Igualmente, tercerizar todos los procesos de contabilidad, nomina e impuestos, todo sobre la nube y licencias siendo coherentes en que son una empresa digital casi todo tercerizados.
- Un nicho específico en el mercado que se recomendaría podría ser el sector del calzado y la marroquinería estos requieren en sus procesos de BackOffice la implementación de modelos y tecnologías para minimizar costos y maximizar productividad ya que no están inmersa, pero por rivalidad en el mercado deberían estar.
- La transformación digital no es presencia comercial en internet, probablemente es uno de los caminos en términos de madurez, pero no se debe caer en ese océano rojo, no solo vender por internet es la transformación digital, se quedan estancados en solo esto y es ahí en donde está la oportunidad de implementar la consultoría.

En conclusión, a los elementos que pudimos resaltar de la entrevista con el experto, es necesario desarrollar una consultoría basada en metodologías y herramientas sustentadas y que le otorguen credibilidad al negocio y a los consultores que la están desarrollando, de igual manera, es necesario entender que en el negocio de la consultoría el valor principal está en el capital humano y su conocimiento que habiliten estas metodologías que se están implementando.

Por otro lado, siendo consecuentes con el servicio que se está ofreciendo y entendiendo que somos una consultora en transformación digital, todos los procesos que se desarrollen deben ser enfocados a la tecnología y a la transformación, como la tercerización del proceso de contabilidad, impuestos y nomina, así como el más importante el proceso de adquisición de los clientes no solo por medio de la app sino también por los canales de ventas y marketing digital.

Finalmente, el tema de las alianzas es de vital importancia ya que no solo aportan credibilidad a la empresa y a los servicios que se ofrecen, sino que también sirven como canales para la adquisición de conocimiento, aliados, consultores y clientes.

Para el grupo de aliados clave se entrevistó al doctor John Crissien, es este caso desde su perspectiva como aliado estratégico como director de Filiales de la Cámara de Comercio de Bogotá, a continuación, se presentan algunos puntos a resaltar de la entrevista realizada:

- Los procesos clave son la adecuación de la metodología a los diferentes segmentos que lo requieren, la cámara de comercio desde su vicepresidencia de competitividad se encarga de dar los clústeres sobre los sectores con mayor necesidad de transformación digital existe, en este momento existen 16 clúster que podrían ser ese elemento importante para la identificación de posibles clientes y sus necesidades.
- Los consultores se vuelven proveedores de la organización ya que sin ellos no habría posibilidad de poner en marcha el negocio, desde la cámara de comercio, específicamente UniEmpresarial, los profesores que están dedicados a la investigación y a la consultoría podrían ser un aliado estratégico, de igual manera

la diferente universidad con investigación en transformación digital y procesos estratégicos también podrían ser proveedores de su servicio.

- Otro insumo que podría servir son los profesionales independientes por medio de la base de datos de la cámara de comercio, específicamente los que han hecho parte del proyecto del gobierno Fabricas de productividad.
- La organización podría inscribirse a la cámara de comercio como proveedores de consultores y conocimiento en transformación digital, para generar recursos clave y con la posibilidad de estar con el aliado natural de los empresarios y las empresas nacientes que es la cámara de comercio, ofreciendo su servicio directamente con las empresas adscritas a la cámara de comercio.
- Un requerimiento de la cámara de comercio para sus aliados es que se una organización confiable y sostenible con un propósito clave que contribuya a la creación de más y mejores empresario y empresas para el país.
- La consecución de buenos y suficientes consultores que cumplan con la propuesta de valor podría ser una barrera de entrada ya que el servicio se basa en el conocimiento y en el capital humano.

En conclusión de los elementos que pudimos resaltar de la entrevista la Cámara de comercio es un aliado de gran importancia para la consecución de los objetivos y la propuesta de valor de la empresa ya que no solo con el apoyo y reconocimiento podemos hacer posible esta validación y certificación de lo que se está ofreciendo, sino que también proporciona información de valor con respecto a los clientes y consultores y así mismo ofrece la posibilidad de trabajar de la mano con iniciativas que el gobierno nacional está apoyando.

Para esta categoría decidimos escoger a un grupo de empresarios que nos ayudaran a validar nuestro modelo de negocios, son profesionales que cuentan con una carrera formativa y/o un

cargo gerencial. A continuación, se presentan algunos puntos a resaltar de la entrevista realizada:

- Se encontró que la mayoría de los empresarios están de acuerdo que la principal inversión que debemos hacer es en el capital humano, ya que debemos tener consultores capacitados, capaces de afrontar los cambios día a día del mercado, se necesita experiencia y conocimiento en temas tecnológicos, de mercadeo, análisis, resolución de problemas, creatividad y proactividad. Otra de la inversión necesaria en nuestro negocio es el tema tecnológico, sistemas que debemos tener para el funcionamiento de los procesos.
- Todos están de acuerdo que en la actualidad las pymes y en general cualquier negocio necesita de lo digital para el funcionamiento, ya que se encuentran siempre beneficios como aumento en ventas, reconocimiento del negocio, internacionalización de un producto o servicio y sobre todo optimización de tiempo en procesos y costos. Los empresarios ven la transformación digital como una inversión y no como un gasto.
- Uno de los riesgos que no habíamos considerado en nuestro proyecto son los productos o servicios sustitutos, siempre nos enfocamos en los competidores y competencia que ofrecen servicios similares a los nuestros. Una de las apreciaciones que también vamos a considerar son los riesgos inherentes como desastres ambientales, guerras políticas, pandemias y demás que pueden afectar nuestro negocio y en general la economía del mercado.
- El e-commerce es una de las fuentes de ingreso más utilizadas en las star ups.
- Sobre las barreras económicas y financieras a las que se enfrentan los empresarios hoy en día, la más común son las altas tasas de interés que cobran los bancos en préstamos y la inflación. Es por esto que es necesario buscar otras fuentes de financiación que permitan disminuir ese gasto financiero en el que se puede llegar a incurrir.
- La necesidad de utilizar datos e información que obtenemos de nuestros propios clientes y negocio como recurso o fuente importante para generar estrategias para incrementar

nuestros ingresos. Importante tener indicadores estratégicos que nos proporcionen información clave para evitar reprocesos y nos ayude a minimizar el margen de error.

- En términos de innovación los empresarios esperan que se superen las expectativas, que sea un trabajo en conjunto donde ganen ambas partes. Esto nos lleva a plantearnos la idea de capacitar también en algunos temas a nuestros mismos clientes con un área de implementación que los soporte en temas de uso de plataformas y en general en todo lo digital.

En conclusión, para los empresarios es de vital importancia analizar no solo el mercado actual sino también el entorno en el que se desarrollan los clientes y el negocio, para así tener en cuenta cómo abordar en primer lugar, la metodología y las herramientas y también como conseguir nuevos clientes y mantener los ingresos constantes.

Así mismo es necesario presentar desde el primer momento el valor y la diferenciación de la implementación de un servicio en transformación digital, ya que los empresarios esperan que el trabajo conjunto que están adquiriendo mejore su competitividad y les dé resultados.

Para el grupo de experto en sostenibilidad se entrevistó al Doctor Billy Crissien como gerente general de la Universidad EAN y como experto en temas de sostenibilidad para las empresas, a continuación, se presentan algunos puntos a resaltar de la entrevista realizada:

Incluir la sostenibilidad hoy en día es vital, no importa la organización, hoy todas las personas les interesa la sostenibilidad porque lo que el mundo requiere es su implementación, y esto se logra identificando cuales son las necesidades, los objetivos de desarrollo sostenible y tener esa conciencia sostenible.

El resultado económico es una consecuencia de la sostenibilidad, se debe tener en cuenta el impacto de una transformación y su impacto social, para que se incorpore en los procesos.

A través del ejemplo es como se logra la implementación dentro de las otras empresas, pero tiene que ser transparente y con propósito claro ya que el hacer por hacer y el decir por decir es

uno de los principales riesgos en la actualidad, no es radicalismo verde, es ser consecuente con la realidad actual y trabajar para generar un impacto tangible.

Los principales riesgos son la falta de conciencia que no creen en la necesidad de incluirlo en la gestión actual, si la empresa no los incluye, se queda por fuera ya que la conciencia en el mercado es mucho más grande.

Tener el entendimiento profundo de que es la sostenibilidad y pensar en cómo lograr que sean más empresas que incorporen procesos de sostenibilidad y economía circular.

La sostenibilidad debe incluirse desde su cultura, su gente, para que así la implementación para con los clientes pueda ser implementada de manera natural y basada en el conocimiento.

El tema digital, la tecnología genera un gran impacto en el calentamiento global y ahí es en donde existe un gran reto ya que cada vez usamos más energía para la utilización de los datos, los retos medio ambientales son muy grandes.

Hacer carbono neutro es decir devolverle al planeta lo que se está haciendo

O carbono positivo, es decir como compenso lo que hago y lo que otros hacer, son tendencias que contribuyen a la sostenibilidad desde procesos como la transformación digital.

El mayor reto es como iniciar, por eso es importante obtener buenas bases para que una vez se empiece el proceso sea más eficiente y que logre los objetivos propuestos.

En conclusión, el reto de la sostenibilidad no solo abarca elementos ambientales, también es de vital importancia el tema social en relación a equidad de género, procesos transparentes, compromiso con el planeta y con el país, entre otros, y como una empresa de consultoría debemos primero implementar la sostenibilidad dentro de la empresa, para así poder ayudar a nuestros clientes a implementarla.

Para el grupo de los clientes se escogieron algunas pymes de diferentes sectores, y se realizó un contacto con la persona que estaría a cargo de contratar nuestros servicios en algunos casos

el dueño, el gerente general o el administrador. A continuación, se presentan algunos puntos a resaltar de la entrevista realizada:

- La mayoría de las empresas no cuentan con un apoyo digital, ni interna ni externamente. Es decir, no tienen un departamento que haga implementación digital y tampoco han contratado una consultoría en transformación digital o marketing digital, aunque nos comentan que si hay varias necesidades activas en cada una de las empresas y les gustaría poderlas cubrir.
- Dentro de las principales necesidades que tienen nuestros posibles clientes encontramos:
 1. Sistemas desactualizados
 2. Procesos manuales y tediosos
 3. Fidelización de clientes digitales
 4. Internacionalización de su producto o servicio
 5. Poca publicidad, pocas plataformas digitales (redes sociales y pagina web básica)
- Se pudo evidenciar en las conversaciones y preguntan que ven la transformación digital como un gasto y no como una inversión, esto nos lleva a definir que uno de nuestro principal objetivo es comenzar a educar a los clientes, que cambien su patrón de comportamiento para que vean los beneficios y todas las ventajas que podrían obtener al contratar una consultoría en transformación digital.
- A demás de los beneficios económicos que esperan los posibles clientes obtener al contratar la consultora en trasformación digital, también esperan que se aprovechen los recursos de manera óptima, que mejoren los flujos de datos facilitando los procesos internos, implementación de iniciativas de innovación. Otra de las empresas no sabe qué beneficios puede obtener haciendo una transformación digital, por eso reforzamos desde nuestro proyecto la herramienta con la que contamos

capaz de evaluar el estado de madurez de nuestros clientes en lo digital y poder de manera personalizada mostrar los cambios sugeridos para el mejoramiento.

- La periodicidad, aunque no la tienen muy clara, sería dependiendo de los resultados obtenidos y del trabajo planteado con cada una de las empresas.

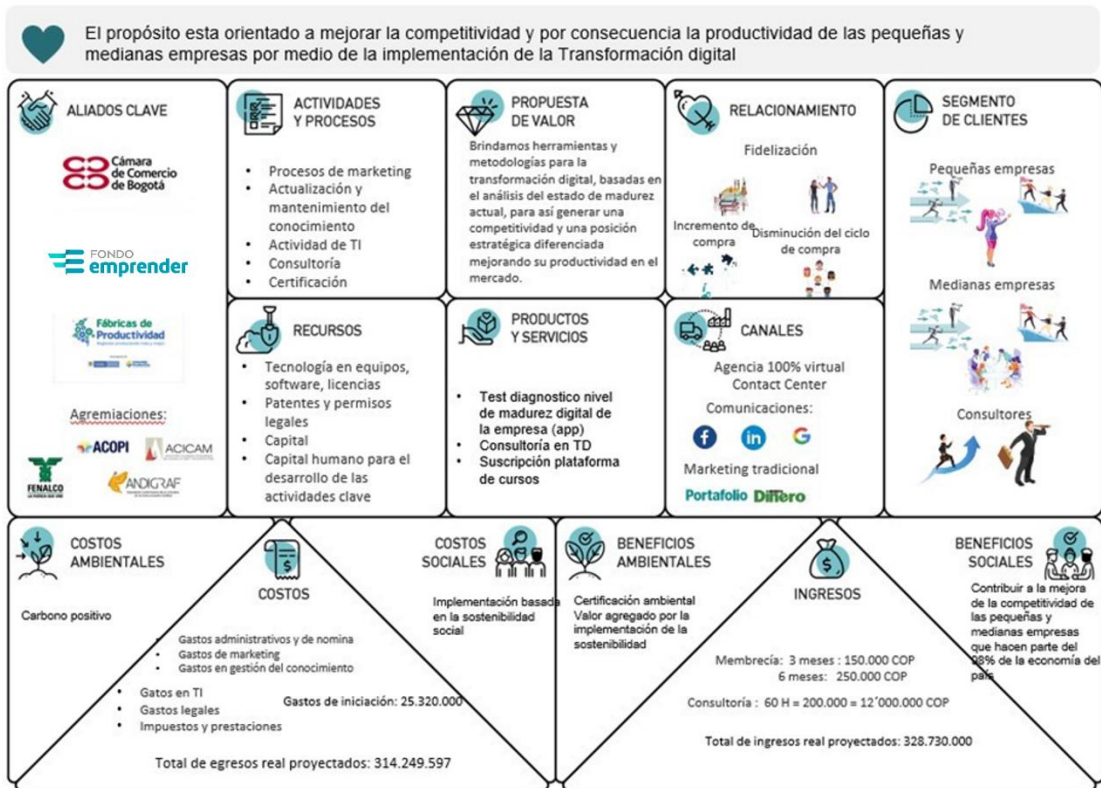
En conclusión pudimos observar en las entrevistas realizadas a nuestros posibles clientes que si existe una necesidad que hace falta satisfacer, pero que también existe un gran desconocimiento de cómo implementar y por qué implementar transformación digital en las empresas, por esta razón una estrategia por la cual es necesario fortalecer este desconocimiento es por medio de campañas de educación por marketing digital que les despierte a los usuarios esa duda y ese dolor que tal vez no sabían que tenían.

Hallazgos de la investigación

La aplicación de las entrevistas presentadas anteriormente nos permitió el rediseño del modelo de negocios afinando los elementos que junto con los expertos y usuarios clave se lograron identificar como puntos de mejora.

Este nuevo modelo de negocio, el cual se presenta a continuación, es el que se ha venido describiendo a lo largo del documento y sobre el cual se diseñó el Laboratorio Digital.

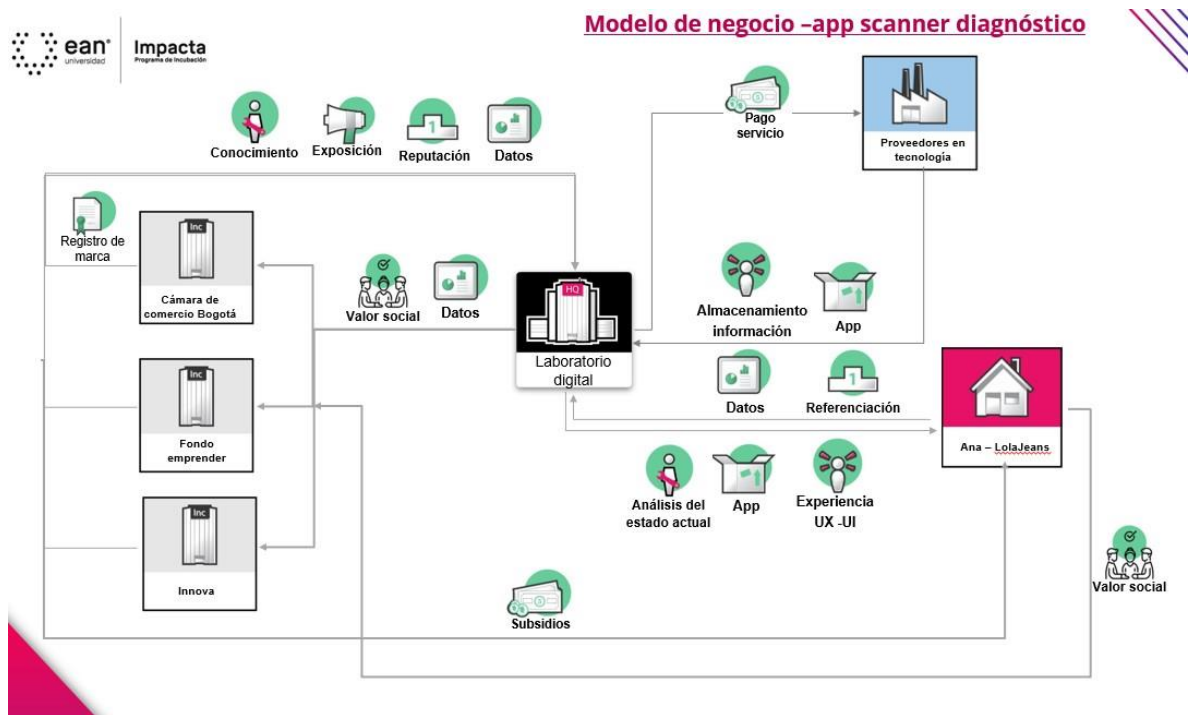
Ilustración 22 modelo de negocio sostenible



Para la validación de la factibilidad y atractividad de la nueva propuesta de valor, se realizó un mapa del sistema de negocio basado en el modelo canvas presentado anteriormente, con el objetivo de identificar específicamente los intercambios que existen dentro de la propuesta.

A continuación, se presenta el mapa del sistema de negocio correspondiente a la herramienta para adquisición de clientes potenciales, la app de scanner de transformación digital:

Ilustración 23 mapa sistema de negocio app scanner diagnóstico



Fuente: Elaboración propia

En el esquema anterior podemos ver el sistema correspondiente a la herramienta de adquisición de clientes, entendiéndola como el primer paso para acceder al servicio de la consultoría en donde los potenciales clientes, es decir, los dueños o los gerentes de las empresas acceden de manera gratuita a la aplicación y desarrollan el test para identificar su madurez digital.

Dicho esto, dentro del sistema podemos visualizar en el centro la empresa de consultoría en transformación digital “Laboratorio digital”, el cliente que es la empresa de Jeans LolaJeans y su dueña Ana en donde el intercambio de valor, en este caso desde la empresa para con el cliente consiste en:

1. *Análisis del estado actual:* Por medio del desarrollo del test, el usuario podrá obtener un resultado con relación a su estado de madurez, es decir, en un primer momento el usuario tendrá el conocimiento de en qué nivel está en relación con su transformación respondiendo a las preguntas de Scanner.

2. *App*: La empresa de Laboratorio digital, le permite utilizar el scanner diagnóstico de transformación digital de manera gratuita, esta aplicación se puede utilizar directamente en la web o descargando la aplicación al teléfono celular, el objetivo de brindar este test de manera gratuita es la adquisición de potenciales clientes que se interesen y que hayan identificado su dolor en donde posterior al desarrollo del test, nos brindaran sus datos y tendrán la oportunidad o de suscribirse a los cursos del laboratorio, para posteriormente acceder a la consultoría.
3. *Experiencia UX-UI*: el test de transformación digital y la plataforma interactiva son un elemento que se le está brindando al usuario una vez accede al scanner y empieza su experiencia hacia la transformación digital, es decir, no solo está desarrollando un cuestionario, sino que está viviendo el comienzo de su proceso al cambio por medio de la interfaz y el contenido que se le está presentando.

En relación con el intercambio del cliente para con la empresa:

1. *Datos*: Al ingresar y desarrollar el test de madurez digital, las empresas nos brindan sus datos, no solo al momento de su registro, sino también con respecto al estado de madurez de la compañía, lo cual servirá posteriormente para el desarrollo de la consultoría especializada y desarrollada conforme a las necesidades del cliente.
2. *Referenciación*: Una vez el usuario haya desarrollado el test y probado la plataforma, se espera que referencie el servicio a sus colegas que también tienen empresas y a la cuales les podría servir el desarrollo del test, teniendo en cuenta que es un servicio gratuito que tiene como objetivo precisamente esta adquisición de nuevos y potenciales clientes.

Por otro lado, encontramos a los socios estratégicos de la etapa del scanner, en donde se plantean como socios a la Cámara de Comercio de Bogotá, El fondo emprender y la empresa Innova, el valor que se otorga por parte de la empresa de laboratorio digital para con sus socios es:

1. *Valor social:* Existe un tema social y reputacional relacionado con el apoyo a las empresas crecientes y aún más en el sector tecnológico, por esta razón al recibir clientes, apoyo económico, información y conocimiento por parte de estos aliados, la empresa contribuye a esta reputación que es necesaria en para estas empresas.
2. *Datos:* Al ser parte de nuestros aliados, la información que se está construyendo acerca del estado actual en relación con la transformación digital de las empresas en Colombia es de interés para estas empresas ya que con esta información pueden tomar acción y conocer la realidad del entorno de negocios.

En relación del intercambio de los aliados para con la empresa:

1. *Conocimiento:* Estas empresas nos brindan diferentes conocimientos que han venido desarrollando a lo largo del tiempo, conociendo el recorriendo y la experiencia que tienen, pueden ser de utilidad tanto para el desarrollo del test y de las metodologías utilizadas para el análisis y la identificación del nivel de madurez, tanto como para las herramientas interactivas a las cuales el usuario podrá acceder antes del servicio de consultoría.
2. *Reputación:* Al tener empresas conocidas como aliados estratégicos, genera un grado de confianza del servicio y de quien lo está ofreciendo, puesto que los clientes al ver que se cuenta con entidades expertas en el apoyo de las pequeñas y medianas empresas pueden tener mayor seguridad de que lo que se está presentando es información de valor y que tiene un sustento detrás.
3. *Exposición:* Estas empresas pueden brindar apoyo por medio de la exposición y la referenciación a sus clientes del uso de la aplicación gratuita para su diagnóstico, lo cual nos permitirá obtener más clientes y que estos resten interesados en la adquisición del servicio.

Datos: Estas empresas nos pueden otorgar datos tanto de potenciales clientes que podemos contactar por medio de estrategias de marketing como Mailyng o marketing digital y así

mismo datos acerca del comportamiento del mercado y hacía que segmento pudiéramos dirigirnos en mayor medida.

En el caso de la cámara de comercio es específico adicionalmente encontramos la interacción relacionada con la creación de la marca y su registro.

Las interacciones que hay entre los aliados clave y el cliente, están relacionados con:

De las empresas para con el cliente:

Subsidios: Muchas de las empresas identificadas como aliados estratégicos, apoyan a la creación de pequeñas y medianas empresas, les brindan subsidios y capital semilla tanto para su creación y desarrollo, así como para su crecimiento e implementación de mejoras que les permita obtener una mejor competitividad en el mercado, lo cual podría contribuir a la adquisición del servicio de consultoría de transformación digital por medio de esos subsidios económicos.

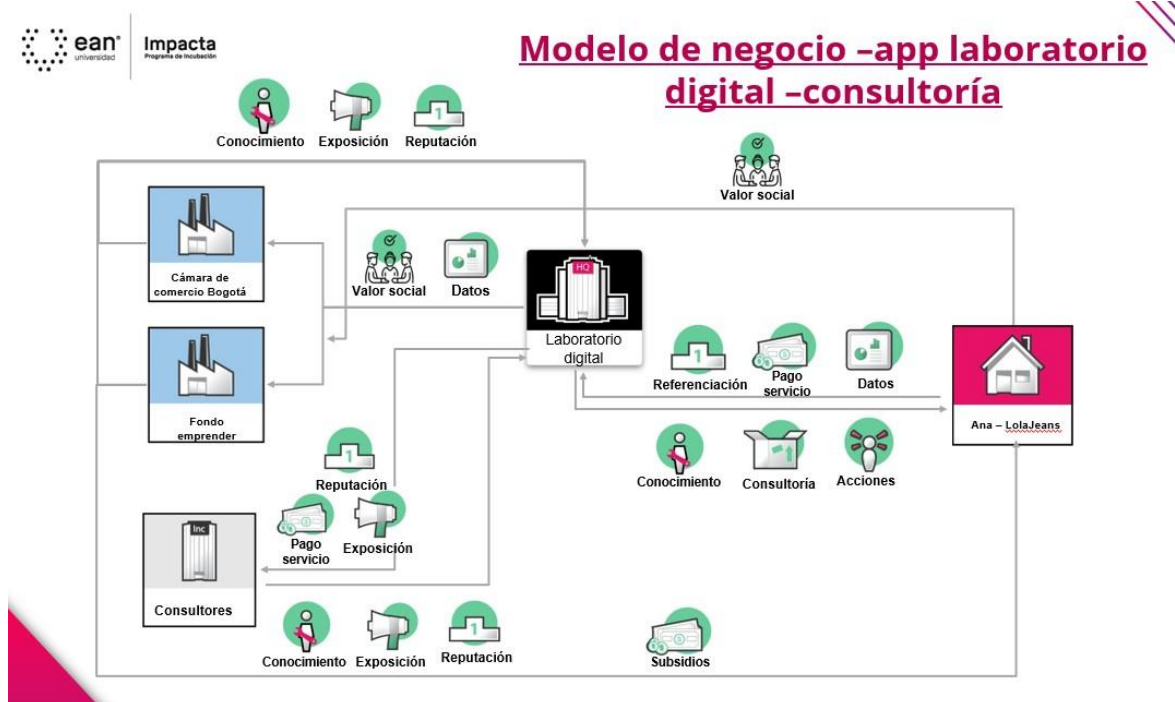
En retorno de esa interacción, el cliente les proporciona a las empresas un reconocimiento y *valor social* por la labor que se desarrolla en pro del crecimiento del tejido empresarial en Colombia.

Finalmente encontramos a un proveedor de tecnología entendiéndolo como empresas de desarrollo web y aplicaciones, así como servicios de desarrollo de nubes para el almacenamiento de datos como Microsoft Azure.

La interacción que ocurre de la empresa para con el proveedor corresponde a un intercambio económico por el pago del desarrollo de la aplicación y de los servicios de la nube en la que se almacenarán los datos obtenidos por medio del test de madurez digital.

En segundo lugar, tenemos el mapa del sistema del servicio de consultoría en transformación digital:

Ilustración 24 mapa sistema de negocio consultoría



Fuente: Elaboración propia

En este esquema, de igual manera encontramos en el centro la empresa “Laboratorio digital” y posteriormente dentro del ejercicio está el cliente Ana dueña de LolaJeans,

Las interacciones que hay por parte del Laboratorio digital para con Ana son las siguientes:

1. *Conocimiento y consultoría:* Al adquirir el servicio de consultoría y una vez ya se desarrolló el test de madurez digital, la empresa le otorga a Ana los pasos a seguir y las metodologías que se deben utilizar para afrontar su estado actual en relación con su nivel de madurez digital, esto va unido al servicio de acompañamiento continuo de la metodología y de una serie de indicadores de cumplimiento que validen lo que se está desarrollando.
2. *Acciones:* Así mismo se efectúan aquellas acciones necesarias para la implementación o mejoramiento de la transformación como parte del servicio de consultoría personalizada a las necesidades de la empresa.

En relación a las acciones de Ana para con la empresa a continuación se presentan las interacciones:

1. *Referenciación:* Al utilizar el servicio de consultoría y al ver los resultados que se obtuvieron, se espera que el cliente referencie a sus colegas y amigos el servicio y la empresa de consultoría basada en su experiencia satisfactoria, para que así se puedan obtener más clientes.
2. *Pago de servicio:* El usuario hace un pago por los servicios prestados.
3. *Datos:* Al hacer parte de la consultoría el cliente le brinda información a la empresa que le permita mejorar los servicios, investigar y mejorar las metodologías y las herramientas y así perfeccionar la consultoría no solo para la continuidad con el cliente, sino también para nuevos clientes.

Posteriormente encontramos a los aliados estratégicos como la cámara de comercio y el fondo emprender en donde las interacciones de la empresa para con ellos son:

Valor social: Como se mencionó en el sistema de la app, al apoyar al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas contribuye a la reputación de empresas como la cámara de comercio y el fondo emprender por labor y valor al crecimiento del tejido empresarial.

Datos: La información obtenida dentro de las consultorías, sin olvidar las políticas de tratamiento de datos e información pueden ser de utilidad para estas empresas y sus análisis acerca del comportamiento y estado del mercado.

Las interacciones de los socios y aliados clave para con la empresa:

1. *Conocimiento:* Estas empresas nos brindan diferentes conocimientos que han venido desarrollando a lo largo del tiempo, conociendo el recorriendo y la experiencia que tienen, pueden ser de utilidad a la hora del desarrollo de las metodologías utilizadas para el análisis y la identificación del nivel de madurez.
2. *Reputación:* Al tener empresas conocidas como aliados estratégicos, genera un grado de confianza del servicio y de quien lo está ofreciendo, puesto que los clientes al ver que se

cuenta con entidades expertas en el apoyo de las pequeñas y medianas empresas pueden tener mayor seguridad de que lo que se está presentando es información de valor y que tiene un sustento detrás.

3. *Exposición:* Estas empresas pueden brindar apoyo por medio de la exposición y la referenciación a sus clientes del uso de la aplicación gratuita para su diagnóstico, lo cual nos permitirá obtener más clientes y que estos resten interesados en la adquisición del servicio.

La relación del cliente con los aliados cumple el mismo principio que en la primera etapa del servicio y es que los aliados apoyan con subsidio, capital semilla y apoyo financiero para su competitividad, la cual pueden implementar en el servicio de consultoría y a cambio les ofrece un reconocimiento por valor y labor social con el tejido empresarial.

Por último, encontramos a los consultores los cuales al final son las personas que harán posible el desarrollo de las metodologías, herramientas y procesos para la transformación digital, las interacciones de la empresa con los consultores son:

Pago por servicios: El pago por el servicio de consultoría que se está desarrollando.

Exposición: La exposición en el medio por su conocimiento, experiencia y la exposición que se esté teniendo con la empresa y los servicios que se ofrece no solo a nivel de los clientes sino también con aliados y socios clave.

Reputación: La reputación que se adquiere por los servicios que se están prestando, tanto por los clientes, así como con los aliados.

En paralelo, las interacciones del consultor para con la empresa son:

1. *Conocimiento:* Sus conocimiento y experiencia en la consultoría con el cliente que permitirá una satisfacción de servicio que beneficia a la empresa y al consultor.

2. *Exposición:* Al trabajar con la empresa, le ofrece exposición en su entorno, haciendo posible que más consultores se interesen por hacer parte del negocio, así como más clientes quieran adquirirlo.
3. *Reputación:* Al trabajar con perfiles expertos en los temas de transformación digital y en consultoría de metodologías para el cambio la empresa se posiciona por su capacidad, conocimiento, experiencia y habilidad lo cual hace posible adquirir más clientes, obtener más aliados y volverse más competitivo frente a la competencia.

5.4 Ficha técnica de investigación

Como una tercera validación e iteración de la atractividad de nuestra propuesta de valor e investigación de mercados, como ya lo vimos anteriormente; nos apoyamos con herramientas cualitativas que nos permitieron encontrar hallazgos determinantes para adaptar nuestro modelo de negocio. A continuación, se presentan las fichas técnicas de cada instrumento.

4.6.1 Cualitativa

La siguiente tabla corresponde a la ficha técnica que contiene la información general del proceso que se llevó a cabo para el desarrollo de la investigación cualitativa. En esta se encontrará de manera sintética las variables, técnicas y enfoque que se realizaron para esta fase.

Tabla 1 Ficha técnica cualitativa

FICHA TÉCNICA CUALITATIVA	
OBJETIVOS	Conocer las verdaderas necesidades de los clientes, y las exigencias del mercado
	Conocer como es el comportamiento del mercado actualmente, que estrategias tienen para contrarrestar los aspectos políticos y económicos actuales del país.
	Determinar cómo podemos obtener mayor beneficio tanto económico, técnico y en las actividades clave a desarrollar para optimizar recursos
	Determinar cómo es el funcionamiento, manejo y procesos clave de una empresa de consultoría de transformación digital
TIPO DE INVESTIGACION	Exploratoria
ENFOQUE DE INVESTIGACION	Cualitativo
METODO DE RECOLECCION	Entrevista semiestructurada presencial o por email - guía de entrevista
MUESTRA	10
FUENTE	Primaria
CONTACTO	Presencial o por correo
COBERTURA	Bogota, Colombia
TARGET	4 grupos de interés (expertos técnicos, aliados clave, empresarios y expertos en sostenibilidad en Colombia)
EVIDENCIA TRABAJO DE CAMPO	Grabaciones de audio y correos electrónicos
FECHA DE RECOLECCION DE DATOS	Del 28-10-2022 al 05-11-2022

4.6.2 Encuesta

Esta tabla que presenta a continuación muestra la ficha técnica de las encuestas realizadas que describe el proceso y las herramientas utilizadas para la investigación con el fin de apoyar

el análisis preliminar de las entrevistas. En esta se encontrará de manera sintética los objetivos, las variables, técnicas y enfoque determinados en el proceso.

Tabla 2 Ficha técnica cuantitativa

FICHA TECNICA	
OBJETIVOS	Saber las preferencias del consumidor
	Conocer la capacidad de compra del consumidor
	Analizar el patrón de consumo de nuestros posibles clientes
	Determinar que percepción tiene el consumidor acerca de la competencia
ENFOQUE DE INVESTIGACION	Sondeo cualitativo
METODO DE RECOLECCION	Encuesta online masiva – sondeo de mercado
MUESTRA	Muestra objetivo: 89 No. de respuestas: 15
FUENTE	Primaria
CONTACTO	Online
COBERTURA	Bogotá, Colombia
TARGET	Gerentes o dueños de Pymes (pequeñas y medianas empresas) en Colombia
DISEÑO MUESTRAL	Por conveniencia y bola de nieve
FECHA DE RECOLECCION DE DATOS	Del 03-04-2023 al 12-104-2023

Dentro de la herramienta de encuesta se les solicitó a los participantes que respondieran un total de 15 preguntas de selección múltiple y de respuesta abierta, a continuación, se presentan los resultados obtenidos:

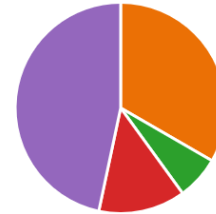
Ilustración 25 Resultados encuesta percepción del cliente – edad

1. Edad

[More Details](#)

 Insights

● 18 a 24 años	0
● 25 a 30 años	5
● 31 a 35 años	1
● 36 a 40 años	2
● 41 o más	7



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior podemos ver que 47% de los participantes que contestaron la encuesta se encuentra en el rango de edad de 41 a más años seguido por 33% de 25 a 30 años.

Los sectores económicos de su empresa o el lugar en donde trabajan son:


- Construcción
- Comercio
- Consultoría -ingeniería civil
- Financiero
- Inmobiliario
- Servicios médicos y salud
- Servicios
- Consultoría
- Energía gas y petróleo





La siguiente pregunta tenía el objetivo de identificar el tamaño de las empresas de las personas encuestadas, en donde pudimos identificar que en su mayoría corresponden a micro y pequeñas empresas con un total de 60% que respondió hasta 10 trabajadores.

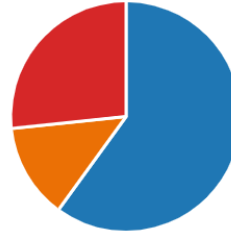
Ilustración 26 Resultados encuesta percepción del cliente – tamaño de la empresa

3. ¿Cuántos empleados hay en su empresa o lugar en donde trabaja?

[More Details](#)

 Insights

 Hasta 10 trabajadores	9
 11 a 50 trabajadores	2
 De 51 a 200 trabajadores	0
 Mas de 200 trabajadores	4



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se le presento a los usuarios el siguiente texto sobre el cual posteriormente se realizaron una serie de preguntas:

Laboratorio digital, es una empresa de consultoría en transformación digital que busca ofrecer herramientas, conocimientos y asesoría a las pequeñas y medianas empresas en Colombia, con el objetivo de mejorar su competitividad en el mercado. El laboratorio cuenta con 3 servicios principales dentro de los cuales se encuentra el scanner de madurez digital, que permite identificar el nivel de madurez en el que se encuentra la empresa; la plataforma de autoaprendizaje que le permitirá a las empresas desarrollar capacidades entorno a los 6 componentes de la transformación digital y finalmente, la consultoría en transformación digital manejada por expertos que guiarán a la organización por medio de metodologías personalizadas dependiendo de la necesidad del negocio.

Se les preguntó a los participantes si en su trabajo actual pagan por servicios de consultoría regularmente, a lo cual el 60% respondió que no y el otro 40 % respondió que sí.

Así mismo se les preguntó a los usuarios, basado en el texto, cuál era su opinión frente al Laboratorio digital, a lo cual se presentaron las siguientes respuestas:

- Pueden fortalecer la economía de las empresas que anhelan llegar a más clientes

- Suena interesante
- Es una gran opción para implementar en las empresas colombianas para ayudar al crecimiento de estas
- Es una opción para poder tener herramientas tecnológicas en la empresa
- No entiendo cual la oferta de valor
- Me parece una idea innovadora y de éxito
- Es una gran empresa q ayuda a q las organizaciones sean más competitivas en el mercado actual
- Me parece que es una buena idea, pero tiene que ser accesible para las empresas en cuento a precio
- Sería muy importante para mi empresa
- Me parece una buena idea para las empresas que no pueden pagar por grandes consultorías
- Es una empresa novedosa que integra los 3 servicios para bienestar del cliente, piensa también en educar al cliente y enseñarlo a manejar el tema digital en su empresa, el scanner digital es una herramienta poderosa que ayuda a identificar el problema raíz sin perder tiempo
- Excelente idea
- Me parece q está empresa es el complemento para w las pequeñas y medianas empresas puedan tener un mayor desempeño conforme a lo posición y competencia en el mercado q muchas empresas dejan a un lado por desconocimiento. Esta empresa lo acompañan en cada etapa para ser más competitivo
- Es necesario y fundamental en un mundo tan globalizado.

De los comentarios podemos identificar que es considerada una propuesta llamativa para la era en la que nos encontramos actualmente, entendiendo la necesidad de las empresas, así

mismo es de vital importancia reconocer que el factor económico y de precio es decisivo a la hora de ofrecer el servicio entendiendo la capacidad adquisitiva de nuestro segmento objetivo.

Posteriormente se les preguntó a los participantes que les había llamado la atención y que no les había llamado la atención:

Que le llamó la atención:

- La idea de transformación digital de pequeñas empresas
- Identificar la madurez de la empresa
- Me llama la atención, la consultoría en transformación digital, es algo muy importante en este tiempo.
- De acuerdo a la transformación digital es importante avanzar en este sentido en la compañía
- La verdad en el momento ninguna
- Transformación digital
- Los servicios
- El acompañamiento q hacen para q las pequeñas y medianas empresas podamos ser competitivas en el mercado y tengamos una mejor oportunidad de mantener una empresa
- Que me ofrece varios servicios dependiendo de mi necesidad
- Que está de acuerdo a cómo va evolucionando la tecnología y que es necesario estar actualizado
- El test inicial
- El scanner digital y cómo este servicio ayuda de forma rápida y efectiva a identificar cómo está mi empresa y que debo hacer para mejorar
- Los 3 Niveles de servicio que se adecuan a la necesidad específica de la empresa
- Lo q más me llamo la atención es q el laboratorio digital lo apoya y lo acompaña en toda la transformación de la competencia digital y lo guía para llegar a donde queremos estar

- La transformación digital de las empresas

Que no le llamó la atención

- Nada
- Todo me llama la atención.
- Estoy de acuerdo con la información
- La exposición es muy somera y da para tener elementos de juicio
- Madurez digital
- Puede ser más completa
- Todas las propuestas son buenas
- Que puede llegar a ser costoso
- Qué hay una gran competencia en el mercado
- Necesito más información
- No se precios ni metodología
- Todo me llamo la atención
- Me gustaría saber más detalles del servicio

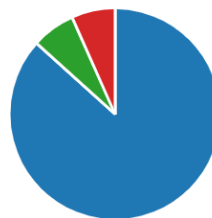
Seguidamente se les preguntó a los participantes con qué frecuencia en la empresa utilizaban servicios de consultoría en transformación digital:

Ilustración 27 Resultados encuesta percepción del cliente – contrato servicios de consultoría

8. ¿Con que frecuencia usted o la empresa en donde trabaja utiliza o contrata el servicio de consultoría en transformación digital?

[More Details](#)

● Nunca	13
● Una vez al año	0
● De 2 a 3 veces al año	1
● 1 o 2 veces al mes	1



Fuente: Elaboración propia

A lo cual la mayoría de estos respondió que nunca adquirirían este tipo de servicios, lo cual reafirma en gran medida que existe una brecha en relación con este tema que aún no se ha abordado en una gran parte de las empresas por diferentes factores.

La siguiente pregunta correspondía a cuál de los servicios presentados estaría más interesado en adquirir:

Ilustración 28 Resultados encuesta percepción del cliente – Servicio que más le interesaría adquirir

9. ¿Cuál es el servicio que mas le interesaría adquirir?

[More Details](#)

[Insights](#)

- Test de madurez digital 2
- Plataforma interactiva de apren... 2
- Servicio de consultoría en Transf... 10



Fuente: Elaboración propia

A lo cual la mayoría de los participantes respondió que el servicio de consultoría.

Hondando un poco en la capacidad adquisitiva, se les preguntó a los participantes cuanto estarían dispuestos a invertir por el servicio de consultoría:

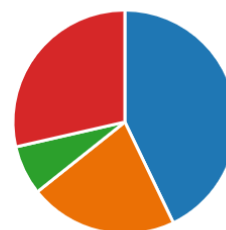
Ilustración 29 Resultados encuesta percepción del cliente – porcentaje sobre utilidad

10. ¿Cuál sería el porcentaje sobre sus utilidades que estaría dispuesto a invertir en transformación digital para su empresa, o que considere su empresa estaría dispuesta a pagar?

[More Details](#)

[Insights](#)

- 5%-8% 6
- 9%-12% 3
- 13% - 16% 1
- 17% - 20% 4
- Más del 30% 0



Fuente: Elaboración propia

Frente a lo cual la mayoría de los participantes respondió que de un 5-8% segundo de un 17-20% resaltando que ninguno estaría dispuesto a pagar más del 30% de sus utilidades.

Posteriormente se identificaron las áreas en las que, según los participantes son necesarias más actividades manuales:

- El área de marketing
- Contratación
- Área de publicidad.
- La parte técnica en la elaboración de cobros a clientes
- Los informes
- Transformación
- Mantenimientos
- Contabilidad y la operación
- Atención al cliente e historiales clínicos
- Todas
- Propuestas
- Facturación y contabilidad
- La venta
- Yo creo q desde la gerencia general hasta la operación
- Las áreas administrativas

Adicionalmente se les preguntó a los participantes si tenían conocimiento de empresas que prestaran servicio de consultoría en TD a lo cual la mayoría respondió no conocer ninguna a excepción de las Big Four (EY, Deloitte, PWC, KPMG) y la Cámara de Comercio de Bogotá.

Para terminar, se les preguntó a los participantes que factores impedían que en su empresa adquirieran consultoría en transformación digital:

- Ausencia de conocimiento
- Las utilidades
- Falta de asesoría
- Quizá el flujo de caja actual
- Existen otras prioridades
- Ya se cuenta con ese servicio en la empresa, no es tercerizado
- La calidad de la empresa y sus servicios
- El costo
- El costo
- Económico y desconocimiento
- Trabajo en una consultora
- El desconocimiento, y precios
- Precio e intensidad de trabajo
- De pronto el costo
- La burocratización de las compañías

Finalmente, se les preguntó a los participantes cuales serían sus razones para utilizar el servicio:

- Crecimiento Comercial
- Crecer internamente
- Por la forma en que ha cambiado el mercado, es indispensable que una empresa maneje el tema digital.
- Auge digital
- Para mejorar procesos
- Los motivos son q tengo q ser **una empresa** completa en el mercado y mantenerme actualizada con la tecnología digital

- Para saber en qué nivel está mi negocio y volverme un consultorio moderno y que las tareas sean más fáciles
- Actualizar mi empresa
- Si tuviera una empresa propia, no sabría por dónde empezar
- Para mejorar procesos, optimizar tiempo e inversión
- Para transformar digitalmente y ser competitivo
- Para ser más competitivo en el mercado dando lo mejor de la empresa a los clientes y darle en mayor nivel a la compañía en el mercado
- Transformación y optimización de tiempos y procesos

Como conclusión de este ejercicio, podemos identificar que aún hay un fuerte cuestionamiento sobre la necesidad de adquirir un servicio de consultoría en transformación digital por causa de la falta de conocimiento e información acerca de sus beneficios, así mismo se identificó que las empresa no están dispuestas a pagar una gran cantidad de sus utilidades para la inversión en este servicio y así mismo el precio de esta es considera un gran factor de decisión al momento de adquirir el servicio.

Dentro del análisis realizado, se identifica una posible hipótesis basada en las respuestas de las encuestas y entrevistas realizadas de validación de la propuesta de valor, es que la razón por la cual las personas y las empresas no están dispuestas a pagar un servicio de consultoría en transformación digital es porque no son conscientes de los problemas que puede solucionar la transformación digital, bien sea porque el tipo de industria aún está muy nueva en temas de tecnología, tiene prioridad de flujo de caja para otros temas de importancia dentro de la empresa o simplemente no tiene el conocimiento y la total información de que es transformación digital y madurez digital y como esto podría traer grandes beneficios para una empresa, incluyendo un servicio que se acomode a las verdaderas necesidades del cliente.

5.5 Tamaño del mercado

Para nuestro segmento de mercado objetivo que son las Pymes (pequeñas y medianas empresas) nacionales que tengan un vacío en la promoción de su marca a través del marketing digital, nuestro tamaño de mercado es bastante amplio. Para comenzar descripción desde lo general a lo específico encontramos que en Colombia en 2021 se registró la existencia de 5,4 millones de micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. El Departamento Administrativo de Estadística (DANE) estima que estas empresas representan 90 % del sector productivo total del país, aunque algunos datos estiman que asciende a 99 % del tejido económico nacional.

Según la cámara de comercio de Bogotá, la región de Bogotá y Cundinamarca conforma el centro económico y empresarial del país. El 81 % de las empresas creadas en la CCB se encuentran en Bogotá y el 19 % en los 59 municipios de la jurisdicción de la CCB en Cundinamarca. Para enero del 2023 se registran 16.929 empresas activas en Bogotá DC. (CCB, 2023)

Un artículo web publicado por Símbolo Agencia Digital, indica que Colombia, es uno de los mercados que más crece para el Marketing Digital, la población urbanizada es de 51.39 millones de personas, y hay 65.75 millones de dispositivos móviles, lo que representa el 127.9% vs la población de nuestro país, de los cuales el 69% (35.50 millones) son usuarios de internet, y el 81,3% (41.80 millones) son usuarios activos de redes sociales. Acá logramos ver que hay un crecimiento exponencial, especialmente en cuanto a usuarios activos en redes sociales, que, con respecto a cifras del mismo informe de enero del 2021, creció en un 7,2% para enero del 2022.

Las cifras anteriores son impactantes y nos demuestran como el país está cada vez más conectado, y que se hace necesario estar digitalizado para conectarse con el mundo, saber que está pasando al otro lado y tener una comunicación en tiempo real.

Además, Colombia muestra ser el primer país en diferentes estadísticas estudiadas en este informe, por ejemplo, es el país que más utiliza herramientas de reconocimiento de imágenes (un 50% de los colombianos lo hacen) también quienes más utilizan aplicaciones de traducción

(el 57% de los colombianos las utilizan). en Colombia las personas pasan en promedio 10 horas y 3 minutos al día, lo que nos convierte en el tercer país que pasa más tiempo en internet, únicamente superado por Filipinas y Brasil. Esta cantidad de horas se distribuyen en 5 horas y 9 minutos a través del celular, y 4 horas y 54 minutos a través del computador.

La principal razón por la cual los colombianos utilizan internet es para encontrar información, otros para buscar cómo hacer algunas cosas y algunos más para mantenerse en contacto con los amigos y la familia.

Claramente la información detallada en los párrafos anteriores nos demuestra como los colombianos actualmente se encuentran interesados en el mundo digital y como gastan la mayoría de su tiempo en internet y en aparatos electrónicos con el fin de estar informado o de encontrar soluciones efectivas para su vida diaria. (Simbolo interactivo, 2022)

5.6 Riesgos y oportunidades de mercado

5.6.1 Riesgos

Actualmente, el país está pasando por una situación política cambiante con la entrada del nuevo gobierno y nuevas políticas que irregularizar el mercado, dejándolo a la expectativa con reformas tributarias, económicas y políticas. Esto lo podemos considerar como un riesgo ya que genera inestabilidad y especulación en el mercado.

Dentro de los riesgos del mercado también podemos considerar la inflación, según diario La República; Colombia es el cuarto país con la inflación más alta entre las economías de la región, y reflejó un aumento importante hasta febrero de 2023 la cual se ubicó en 13,28%. Este factor económico es un riesgo ya que cuando aumenta se pierde poder adquisitivo tanto como para las personas como para las pequeñas y medianas empresas, esto genera una disminución en el consumo, es decir una pérdida en la demanda y por lo mismo una disminución en las ventas para las empresas. En este caso los consumidores prefieren comprar y gastar su dinero en bienes necesarios o de primera mano.

Por otra parte, otro de los riesgos es la competitividad en el mercado, pues existen varias empresas que de consultoría en marketing digital que ofrecen servicios similares o sustitutos, esta competencia puede generar una barrera de entrada en el mercado ya que esas empresas ya tienen definido sus clientes y cuentan con mayor experiencia en el mercado.

Hablando de marketing digital, encontramos que la seguridad de la información es un factor de riesgo importante a tener en cuenta ya que a medida que va evolucionando la tecnología para mejorar procesos y optimizarlos también se crean programas o virus que roban y destruyen información.

5.6.2 Oportunidades

Según un artículo publicado por Portafolio (Revista Portafolio, 2022), Colombia cuenta con las mejores condiciones y entorno en América Latina para la creación de nuevas empresas, de acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), un estudio desarrollado en 2022 por la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, la Universidad Icesi, la Universidad del Norte, la Universidad EAN, la Institución Universitaria Americana e iNNpulsa Colombia.

Según Isabella Muñoz, directora ejecutiva de Invest in Bogotá (ImpactoTIC, 2022), más del 60 % de la industria TI actual está ubicada en Bogotá, acompañada igualmente por gran parte del talento especializado, adicional estima que Bogotá cuenta con más del 70% del talento bilingüe del país, lo cual hace a la ciudad más competitiva y le permite enfrentarse con las principales capitales latinoamericanas por la atracción de proyectos de inversión.

Lo anterior, se puede ver como una oportunidad ya que para nuestra empresa es muy importante contar con un talento humano calificado que no solo tenga conocimiento y experiencia en transformación digital y tecnología, sino además cuenten con conocimiento de un segundo idioma como el inglés ya que en un mundo tan globalizado como el que estamos hoy en día; este idioma se ha convertido en parte esencial para relacionarse en los negocios, adicional deben contar con un desarrollo de habilidades blandas que les permitan adaptarse a los procesos y crear soluciones efectivas.

Otra de las oportunidades que encontramos en el mercado es la tendencia al crecimiento de nuestro segmento objetivo que son las Pymes en Colombia, según un reporte del 11 de noviembre del 2020 de Confecamaras red de cámaras de comercio, Colombia es un país de emprendedores, y eso se evidencia en la creación de empresas en el periodo enero – septiembre de 2022. Según cifras del Registro Único Empresarial y Social (RUES), que recoge información de las 57 Cámaras de Comercio del país, entre enero y septiembre de 2022 se crearon en el país 256.675 empresas, 2,3% más que en el mismo periodo de 2021, cuando la cifra fue de 251.008 unidades productivas. (Confecamaras, 2023)

Además, también se evidencia una tendencia fuerte en las Pymes por ingresar o incorporarse en un mundo cada vez más digital a partir de la pandemia para contrarrestar los obstáculos del entorno y mejorar las oportunidades de crecimiento. Como se evidencian en el numeral 4.2 de esta investigación, según el Índice de Inversión Digital EY-Parthenon 2022 las cifras demuestran que hay una gran oportunidad en el sector de la consultoría tecnológica y de transformación digital que, a su vez, gira en torno a un sector completamente competitivo. Aunque existen empresas de consultoría en transformación digital en el mercado, se evidencia dentro del estudio y análisis hecho por nuestro equipo que existe una gran necesidad por las Pymes en tener un acceso de conocimiento y económico a este servicio, por lo mismo vemos como una oportunidad de negocio en brindar una solución desde el conocimiento para el cliente y la capacidad y adquirir un servicio que se acomode a sus necesidades.




Adicional, encontramos otras oportunidades relacionadas al factor político ya que hay una intención de apoyo por parte del gobierno en la digitalización de las empresas como lo evidencia en el numeral 3.2.1 con los planes del presidente de Gustavo Petro 2022-2026 en cuanto a la transformación digital de las empresas. Se evidencia una clara intención en inclusión y el apoyo de la digitalización y mejora de la economía y la productividad para las empresas del País, lo




cual nos favorece entendiendo la propuesta de valor de ayudar a las empresas a el desarrollo de la transformación digital para la mejora de su competitividad.

5.7 Análisis de la Competencia

A continuación, se presenta el análisis de los principales competidores de servicio de consultoría en transformación digital en donde se evaluaron basados en 4 criterios considerados con mayor relevancia entendiendo la naturaleza del mercado.

Tabla 3 Análisis de la competencia

Competencia			
Criterio de evaluación	Asesoftware 	Business Legal – BL 	Perspectiva social 
Años experiencia	29 años	20 años	9 años
Ubicación	Colombia, Chile, Costa Rica, Panamá, Estados Unidos, Reino Unido	Colombia, Panamá, Costa Rica y USA	Colombia, Panamá, Centroamérica y Estados Unidos.
Productos y servicios	<ol style="list-style-type: none"> validación estado de madurez Estrategia digital Gestión de la transformación digital Digital transformation as a services 	<ol style="list-style-type: none"> Asesoría en Gobierno de TI Estrategia y ejecución de marketing digital empresarial Big Data e integración con Business Analytics (BA) Fortalecimiento del Ecosistema Digital de las PYME Big Data Tendencia (BDT) y Data Governance (DG) Aplicación Comercial Big Data (ACBD) Mejora del índice de Madurez Digital 	<ol style="list-style-type: none"> Consultoría en Marketing digital Consultoría en transformación digital

<p>Metodologías y factor diferenciador</p>			
<p>Diferenciador y ventaja competitiva</p>	<p>Su ventaja competitiva se basa en su trayectoria en el mercado, a experiencia con la que cuentan y las empresas a las cuales han brindado sus servicios, esto frente a las otras consultoras y frente a nuestra propuesta significa un reto para la preferencia de los usuarios.</p>	<p>Su ventaja competitiva es que corresponde a una empresa de consultoría que pertenece a un grupo de varias empresas que ofrecen diferentes servicios de asesoría, en este caso su ventaja está relacionada en que al pertenecer a un grupo reconocido de varias empresas, en primer lugar, nuevamente la adquisición y confiabilidad de los clientes es más fácil por el hecho de que pertenecen a un grupo y así mismo el proceso de adquisición de clientes puede ser por medio de las otras empresas que pertenecen al grupo. Su ventaja competitiva es que corresponde a una empresa de consultoría que pertenece a un grupo de varias empresas que ofrecen diferentes servicios de asesoría, en este caso su ventaja está relacionada en que, al pertenecer a un grupo reconocido de varias empresas, en primer lugar, nuevamente la adquisición y confiabilidad de los clientes es más fácil por el</p>	<p>Podemos percibir que una de las ventajas competitivas de esta empresa son sus aliados estratégicos, puesto que se encuentra aliada con 2 agencias consultoras en marketing las cuales prestan servicios conjuntos a los clientes dentro de la consultoria, esto puede significar una ventaja en relación con los servicios y el beneficio que trae el tipo de consultoría que están realizando</p>

		hecho de que pertenecen a un grupo y así mismo el proceso de adquisición de clientes puede ser por medio de las otras empresas que pertenecen al grupo.	
--	--	---	--

Asesoftware es considera el competidor directo del negocio puesto que su portafolio de productos ofrece una propuesta similar a la nuestra, compuesto por una evaluación de nivel de madurez, un servicio de acompañamiento y una opción para tomar cursos digitales dentro de su plataforma. En el caso de BL y Perspectiva social, estas empresas ofrecen el servicio de consultoría en transformación digital dentro de su portafolio de servicios que engloban la consultoría en diferentes temáticas tanto tecnológicas como el caso de BL jurídicas, es decir no se especializan en una sola temática, sino que abordan diferentes sectores de la economía.

Es importante resaltar que un diferenciador en el contexto de la consultoría es la metodología utilizada o propuesta para el acompañamiento de las empresas, es por esto que fue seleccionada como uno de los criterios de evaluación. Así mismo, se tuvieron en cuenta las respuestas del sondeo realizado a empresarios o gerentes de pequeñas y medianas empresas, en donde mencionaron que algunos de los factores clave que determina la selección de una empresa de consultoría en transformación digital son: su trascendencia en el mercado, su precio y su metodología para obtener resultados, dicho esto, se tomaron como factores de análisis clave a la hora de revisar la competencia existente de los servicio que se propone.

Dentro del análisis realizado a las 3 empresas de competencia se evidencia que tanto Asesoftware como BL presentan claramente su metodología de pasos para la identificación, ejecución y monitoreo de la consultoría lo cual representa un valor claramente detallado para el cliente. En el caso de Perspectiva social, no se presenta una metodología clara de lo que se va a desarrollar.

Lo que podemos evidenciar dentro del análisis relacionado a el factor de mayor importancia en la consultoría, la metodología, es importante resaltar que si bien cada una de las empresas presenta una metodología propia de pasos para la transformación digital, uno de los diferenciales de nuestra propuesta de valor consiste en la transferencia del conocimiento y el apoyo continuo del modelo en donde, por un lado se hace un acompañamiento continuo al cliente desde el primer momento en donde utiliza la aplicación de madurez, posteriormente si su interés está en el autoaprendizaje, se le realiza una asesoría basada en el nivel en el que se encuentre y se presente un paso a paso de lo que debe hacer y finalmente, en el servicio de consultoría, se desarrolla la metodología de la misma basa en el estado actual de la empresa y personalizando el paso a paso especial y únicamente para la empresa con la que se está trabajando, de tal manera que sea un procesos de transformación real que presente resultados a corto, mediano y largo plazo.

Así mismo se evalúa la trayectoria en el mercado entendiendo que esta experiencia que se ha adquirido a través de los años y los servicios prestados a los clientes representa una confiabilidad en lo que se está entregando como conocimiento y valor, lo que se traduce en un factor clave a la hora de tomar decisiones por parte del cliente sobre cual empresa seleccionar.

6. Marketing mix- estrategia de mercadeo

6.1 Objetivos de mercadeo

- Posicionarnos en el mercado como una empresa con conocimiento, experiencia y herramientas diseñadas específicamente para darle solución a las necesidades de cada tipo de cliente, entendiendo su realidad y capacidad adquisitiva, brindado acompañamiento, conocimiento e instrumentos para mejorar su competitividad en el mercado por medio de la transformación digital.
- Adquirir nuevos clientes por medio de estrategias de marketing digital que permitan captar la atención de las empresas que están buscando como transformarse digitalmente,

dándoles la oportunidad de conocer su estado de madurez digital actual y contándoles cuales son los beneficios que podrían obtener con nuestro portafolio de servicios.

- Generar una fidelización de nuestros clientes por medio de la oferta de productos y servicios que soluciones sus necesidades de conocimiento, acompañamiento y sostenibilidad de la transformación digital.

6.2 Producto

Servicio de consultoría que ofrece soluciones inteligentes para la transformación digital de las empresas basadas en conocimiento, herramientas y metodologías de calidad.

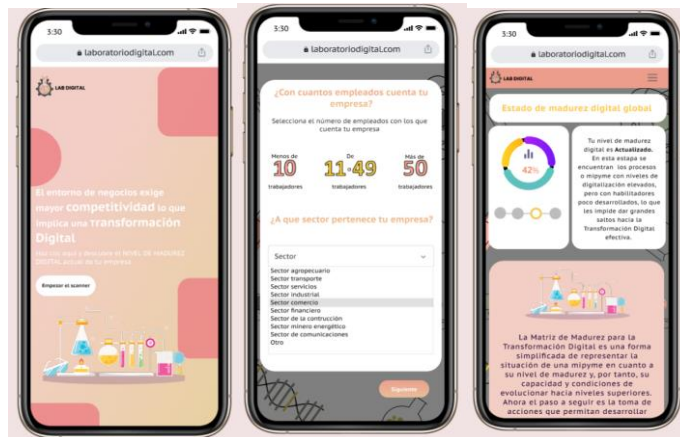
1. Scanner transformación digital:

El scanner de transformación digital es el lead magnet de nuestro negocio, corresponde a una herramienta de carácter gratuito que tiene como objetivo la captación de los clientes ofreciendo un servicio tipo test para evaluar su nivel de madurez digital.

Una vez los usuarios hagan el test, dará pie para la conexión al segundo paso de la cadena del servicio que corresponde a la plataforma de autoaprendizaje.

Este scanner de transformación corresponde a una herramienta tecnológica que puede realizarse tanto en visualización web como visualización en app y su diseño validación y prototipado ha sido desarrollado previamente.

Ilustración 31 App Laboratorio Digital



Fuente: Elaboración propia

2. Plataforma autoaprendizaje

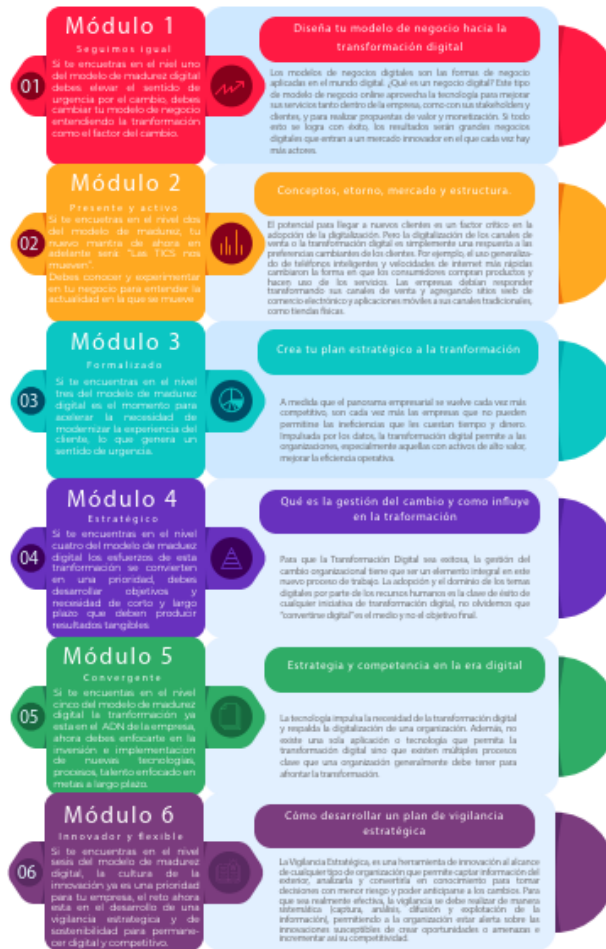
La plataforma de aprendizaje considera el segundo nivel de la cadena de servicios en donde una vez el usuario está interesado en mejorar su transformación digital podrá acceder a una suscripción de tres meses o seis meses con la cual podrá tener accesos a 6 módulos correspondientes a la guía metodológica para la transformación digital los cuales a su vez contienen una serie de mini cursos interactivos que les permitirán el desarrollo de las habilidades necesarias para la autogestión de la transformación.

A continuación, se presenta la descripción de los 6 módulos a la transformación:

Ilustración 32 Ruta a la transformación digital

RUTA A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Ya diste el primer paso a la transformación, a continuación te presentamos la ruta a la transformación digital, este modelo está basado en las seis etapas de la transformación digital de Brian Solis, según tu nivel de madurez, el laboratorio digital te ofrece un curso online en donde podrás desarrollar las habilidades necesarias para avanzar al siguiente nivel que tu empresa necesita.



Fuente: Elaboración propia

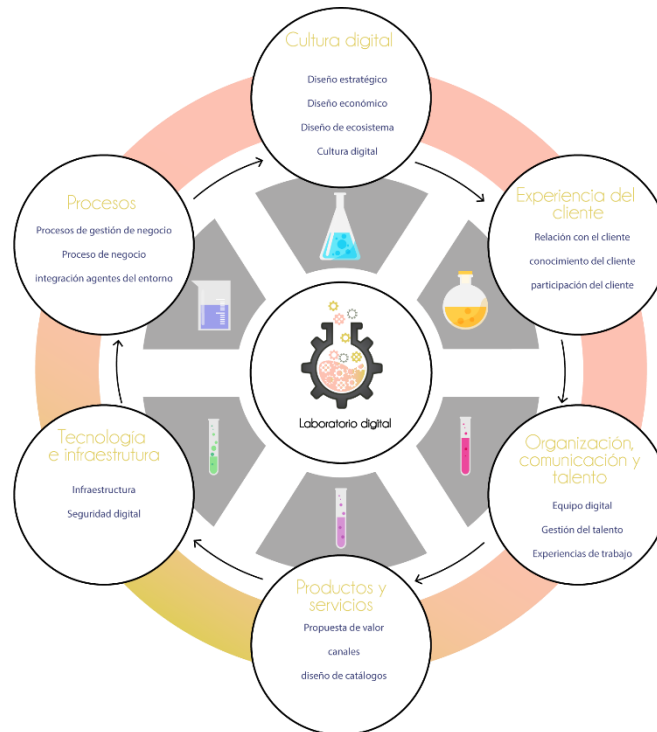
3. Servicio de consultoría

Finalmente, el servicio de consultoría corresponde al último nivel de la cadena de servicios en donde se realiza un acompañamiento paso a paso con la empresa, abordando cada uno de los pilares para la transformación digital de la empresa con la metodología del laboratorio digital.

Dependiendo del nivel de madurez digital en el que se encuentre la empresa y el análisis de sus procesos se determinará el plan estratégico a seguir.

A continuación, se presenta el modelo base de la metodología de consultoría en transformación digital:

Ilustración 33 metodología en transformación digital



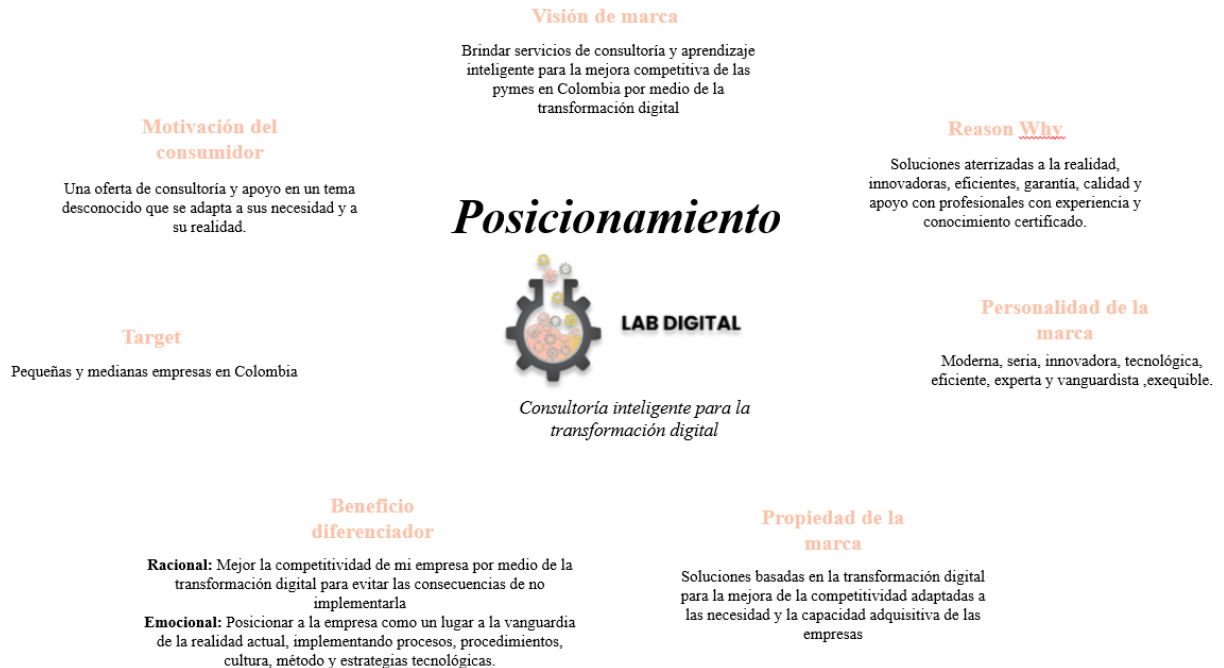
Fuente: Elaboración propia

Diferenciadores y beneficios del producto

- Evaluación del estado actual de madurez digital de las empresas
- Soluciones inteligentes, adaptadas a la realidad del tejido empresarial colombiano
- Contenido de aprendizaje en línea dependiente del nivel de madurez de la empresa
- Acompañamiento continuo de expertos en transformación digital tanto en la etapa de aprendizaje, durante la consultoría y en la etapa de sostenibilidad.
- Calidad en el servicio y las herramientas brindadas para el autoestudio y la consultoría
- Sostenibilidad en el tiempo
- Variedad en el catálogo de servicios dependiendo de la necesidad del cliente

Posicionamiento

Ilustración 34 Posicionamiento de marca



Fuente: Elaboración propia

Laboratorio digital se debe posicionar como una empresa que ofrece servicios de consultoría en transformación digital para las pequeñas y medianas empresas, basados en soluciones inteligentes que se adapten, tanto a las necesidades de las empresas, como a su realidad, tanto adquisitiva como en el entorno de negocio en el que se encuentra.

Dentro de este posicionamiento es de vital importancia que los clientes perciban al Laboratorio Digital como una empresa con la capacidad de llevarlo al cumplimiento de sus objetivos competitivos por medio del conocimiento, la experiencia y las herramientas y metodologías necesarias para que sea un proceso eficiente y eficaz con resultados visibles y sostenibles a lo largo del tiempo.

6.3 Precio

Entendiendo el contexto en el que se desenvuelve el proyecto, se determinó que la oportunidad financiera y rentable se ve relegada en la consultoría como servicio, dicho esto y como se ha venido presentando a lo largo de este documento, el scanner de transformación digital en un primer momento lo que busca es captar a esos potenciales clientes conocidos como las pequeñas y medianas empresas, para que posteriormente, esto, adquieran el servicio de la plataforma digital, en donde ya se comienza a cobrar un porcentaje para su uso, lo cual indica un comienzo de rentabilidad para la empresas.

El acceso o membresía a la plataforma de contenido para el desarrollo de herramientas para la transformación consiste en la oferta al usuario de una membresía trimestral con un costo de \$ 150.000 COP o una membresía semestral con un costo de \$ 290.000 COP, con esta, las empresas tendrán acceso al contenido de los 6 talleres para la transformación digital. En un tercer momento se plantea lo que se considera la fuente total para la rentabilidad verdadera de la agencia digital, esta actividad es la consultoría en transformación digital y temas específicos de la misma como puede ser la gestión del cambio, la sistematización de procesos o el desarrollo tecnológico.

Esta consultoría se basa en el siguiente nivel de la cadena de valor con la que se busca generar la fidelización de las empresas, en este nivel lo que se ofrece es la guía y el acompañamiento para la implementación de las herramientas específicas y la vigilancia y seguimiento de su desarrollo orientado a resultados con un costo de \$12'000.000 COP

Nuestra estrategia de precio se basa en entrar al mercado con un precio bajo en relación con nuestra competencia, la cual maneja en promedio servicios de consultoría de alrededor de \$15.0000.000 COP y así mismo, presentar la oportunidad frente a los altos costos de las grandes consultoras que manejan precios que no se acomodan a las necesidades y realidad de nuestros clientes objetivos.

6.4 Distribución

Al ser un servicio de consultoría que inicia su ciclo de vida con lo que llamamos el “Scanner de madurez digital” nuestra estrategia estará basada en su mayoría en la comunicación con nuestros clientes y prospectos de clientes por medio de la plataforma online. A continuación, se presentan las estrategias de distribución del Laboratorio digital

Venta directa: Como se mencionaba anteriormente, dentro del catálogo de productos que se ofrecen en el Laboratorio Digital, el primer servicio es el Scanner de madurez digital el cual cuenta con un servicio gratuito y un servicio pago, adicionalmente, el segundo servicio corresponde a la plataforma E-learning de aprendizaje la cual funciona mediante la afiliación. Finalmente contamos con el servicio de consultoría

Por esta razón, inicialmente, nuestros servicios serán ofrecidos por medio de publicidad y comunicación digital tanto en la página web como en la app que podrá ser descargada tanto para la ejecución del test de madurez, como el uso de la plataforma con los cursos online.

De manera inicial no contaremos como intermediarios para la comercialización de nuestros productos, reiterando que en sus dos primeras etapas son productos netamente digitales.

Estrategia selectiva: Para la etapa de introducción y posicionamiento del laboratorio Digital, se definió la selección del target impactado a las pequeñas y medianas empresas de las 4 ciudades principales del país: Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. Esto con el objetivo de genera un portafolio de clientes solido que permita mantener la operación de la empresa y así posteriormente abordar otras ciudades del país y en un futuro otros países.

6.5 Comunicación integrada de marketing

6.5.1 Estrategia de relaciones públicas

Entendiendo que el laboratorio digital busca mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del país, uno de nuestros principales aliados estratégicos corresponde a la Cámara de Comercio, por esta razón, dentro de la estrategia de comunicaciones y relaciones

públicas se considera la participación en los eventos que realizan las diferentes cámaras de comercio del país en donde asistes las empresas ya sea para realizar algún procesos de registro o para darse a conocer dentro del entorno empresarial.

Dentro de estos eventos, Laboratorio digital participará como promotores del mismo, o como aliados estratégicos junto con los consultores de la cámara de comercio.

Objetivo: Dar a conocer que es el Laboratorio Digital, así como la obtención de posibles clientes por medio de la interacción con los mismos presentándoles de manera gratuita el test de madurez digital el cual podrán realizar para posteriormente presentarles los resultados preliminares y que estos, en un segundo momento puedan consultarlos y convertirse en clientes prospecto.

6.5.2 Marketing digital

Como se mencionaba anteriormente, en un primer momento, todos nuestros esfuerzos estarán centrados en el marketing digital y la adquisición y fidelización de clientes por este medio.

A continuación, se presenta la estrategia:

Inicialmente se utilizará una estrategia de optimización por motores de búsqueda (SEO) la cual tiene como objetivo posicionar la marca de laboratorio digital en el buscador, de tal manera que cuando algún usuario realice una búsqueda en internet le aparezca nuestros servicios de primeras.

Así mismo se utilizará una estrategia de marketing en motores de búsqueda (SEM) para que aparezca publicidad de nuestros servicios en los buscadores más usados, específicamente Google.

Orgánico: El objetivo de este mercadeo es que las personas realicen búsqueda o preguntas específicas dentro de los buscadores y que, dentro de las mismas, pueda aparecer el laboratorio digital dentro de las primeras opciones de búsqueda, por medio de palabras clave que estarán dentro de la página principal con el fin de que una vez aparezca en los primeros buscadores, el llamado a la acción sea el ingreso al landing page.

La utilización de las siguientes palabras clave que por medio del motor de búsqueda de Google me permita aparecer en las primeras opciones:

- Consultoría tecnología
- Transformación digital
- Competitividad
- Consultoras en Colombia

Google AddsWords: para que la estrategia sea mucho más exacta nos apoyaremos en la plataforma como Google AdWords y Google display para aparecer de primeras en los buscadores, así como la aparición en las pantallas durante la navegación.

Meta – pauta en redes: el objetivo de este medio es la obtención de clientes por medio de la publicidad en Instagram de Post semanales relacionados con lanzamiento, servicios, promociones y datos importantes.

7. Aspectos técnicos

Para el diseño y pruebas con clientes, se desarrollará un protocolo de usabilidad de la herramienta basada en los siguientes requerimientos:

Tabla 4 Requerimientos obligatorios

LAB Digital		
Requerimientos obligatorios		
ID	REQUERIMIENTO	FACTOR DETERMINANTE
1	Tener en cuenta las características intangibilidad, variabilidad, inseparabilidad principales del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Producir soluciones de diseño industrial a la medida de acuerdo a las expectativas y necesidades del cliente. • La decisión de experimentar y adquirir el servicio se toma antes de que ocurra.

		<ul style="list-style-type: none"> • Coproducir el resultado del servicio con el cliente. • Gestionar el flujo de trabajo para sostener la demanda. • Definido a través de puntos de contacto con el cliente y en un periodo establecido de tiempo. <ul style="list-style-type: none"> - Centrado en el usuario. • Proceso narrativo y dinámico. • Ofrecer visualizaciones y materializaciones de la existencia y avance. • Integración de múltiples disciplinas. • Participativo e integrador de los actores.
--	--	---

2	<p>Debe considerarse la creación de una interfaz digital para el desarrollo de la actividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir el desarrollo de una aplicación web. - Programada de forma independiente al sistema operativo. • El lenguaje de programación en HTML5, JavaScript, y CSS3. • Requiere de conexión a internet para funcionar correctamente. • Se visualiza usando el navegador web y en diferentes plataformas. • La adaptabilidad se hará a través del diseño responsivo "web responsive". • No necesitará instalarse. • Se debe privilegiar el acceso al contenido informativo. • La legibilidad y facilidad de navegación son fundamentales. • Debe conectar e integrar aplicaciones híbridas que permitan amplificar el alcance de la interfaz, de la comunicación y del servicio. - Usará un sistema de gestión de contenidos (Content Management System "CMS"). • Simplicidad visual (diseño simple). • Consistencia entre apariencia y comportamiento. • Navegación fácil de comprender e intuitiva. - Uso fluido y sin esfuerzo. • Orientación vertical y deslizable. • Con barra de proceso en la parte superior • Con formulario de introducción de datos • Con acción de toque en botones. • Con acción de deshabilitar contenido que no aplique
---	--	--

3	Tener en cuenta que el servicio requiere una metodología propia de diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso por fases. • Habilitadores de medición • Con herramientas y métodos de diseño flexibles, determinados según las preguntas planteadas. • Integrar herramientas y métodos del design thinking. • Guiar de acciones a tomar según los resultados de los habilitadores • Preguntas y metodología para la medición
4	Debe conformarse un equipo multidisciplinar	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama funcional • Agrupación multidisciplinar de creativos flexible por duplas, ternas o cuaternas • Incluir el departamento administrativo, comercial creativo y asesorías externas. • Describir los roles.
5	Debe contar con certificación que garanticen la experiencia de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones para los capacitadores de los cursos en temas específicos y que demuestren experiencia • Certificaciones para los consultores en metodologías y tecnologías como: Scrum, PMO, experiencia en consultoría, gestión del cambio en procesos tecnológicos etc.

Tabla 5 Requerimientos de uso

Requerimientos de uso		
7	Tener en cuenta la mejora continua del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir el ajuste de la aplicación en cuanto a las preguntas y a los contenidos propuestos • Actualización constante del contenido para una fidelización

8	Debe permitir la seguridad y confidencialidad de la información.	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento protegido. • Uso ley habeas Data • Permiso de uso de los datos autorizado por los usuarios
9	Considerar la visualización del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una plataforma que permita visualizar videos de más de 10 minutos de duración • Mostrar el proceso previo o los resultados previos en comparación.
10	Debe brindar canales para la comunicación con el cliente y	<ul style="list-style-type: none"> - Video - Llamada - Mensaje de texto - Mensaje de voz - - Escrito
11	Debe dar como resultado del servicio una solución de diseño industrial	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de productos - Diseño de servicios - Diseño de experiencias - Estudios e insights - Diseño digital - Diseño de negocios - Diseño de marcas - Estrategias de I+D+i

Tabla 6 Requerimientos estructurales

Requerimientos estructurales		
12	Debe diseñarse el servicio centrado en el usuario	<p>"User journey"</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas a usuarios y a expertos - Usuario arquetipo "user persona" - Resultados basados en las necesidades específicas del cliente

13	Considerar los elementos claves del servicio como principales puntos de contacto e interacción con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Interfaz web app - Equipo creativo multidisciplinar flexible - Metodología propia - Herramientas de diseño a la medida
14	El servicio debe tener un proceso de servicio estructurado a través de tres momentos claves: antes, durante y después del servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa del servicio - Proceso de la metodología - Mapa de navegación del sistema - Proceso de producción creativa

Tabla 7 Requerimientos técnico-productivos

Requerimientos técnico-productivos		
15	Debe adquirirse materiales para los puestos de teletrabajo y la identidad corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Portátil Empresarial Thinkpad Lenovo 14" - Silla Giratoria Luan Negro (Tugó) • Escritorio Scuola Rovere/Blanco (Tugó) - Disco Duro VERBATIM 1TB Store (ktronix) - Teclado HP Alamb 100 Basic Ng (ktronix) • Mouse KLIP XTREME Inalámbrico Óptico Semi Vertical Negro + Pad Mouse (ktronix) • Celular SAMSUNG Galaxy A11-64 GB Negro • Registro de marca en la SIC • Dominio: www.labdigital.co
16	Debe garantizar el teletrabajo del equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Licencias de software: Microsoft 365, Microsoft visual Studio community • SQL Services • Aplicaciones: Teams y whatsapp • Conexión a internet • Energía eléctrica • Línea de teléfono móvil

17	Establecer un equipo multidisciplinar de mano de obra directa e indirecta	<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra directa: director creativo, Ejecutivos de cuenta, coordinador de planeación de cuentas, coordinador de tráfico, coordinador de producción, creativos • Freelances (diseñador industrial, diseñador gráfico, diseñador de espacios, programador, ingeniero de sistemas.) • Mano de obra indirecta: director general, auxiliar contable, director comercial, coordinador de marketing.
18	Debe considerar la producción por proyectos como modo de producción	<ul style="list-style-type: none"> - Combinación única - Concreción - Diseño Industrial a la medida de las necesidades
19	Debe considerar la producción creativa a través de la metodología de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología test scanner de transformación • Metodología nivel madurez digital • Guía para la transformación digital • Cursos para el desarrollo de herramientas.

Tabla 8 Requerimientos económicos y de mercadeo

Requerimientos económicos y de mercado		
20	Tener en cuenta el canal directo de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña digital en Facebook adds y Google adds • Contenido en aplicación web • Email • Llamada • Whatsapp • Videoconferencia • Marketing tradicional en revistas especializados como Portafolio, dinero
21	Considerar la relación clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia comercial • Marketing digital • Mix promocional • Relaciones públicas (PR y enlace) • Presencia comunitaria: Eventos, divulgación, PR y enlace territorial

22	Considerar la competencia y sus ofertas	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking empresas nacionales • Relación con agremiaciones como Fenalco • OPI, etc
----	---	---

Tabla 9 Requerimientos formales

Requerimientos formales		
23	Considerar para el estilo gráfico la simplicidad, claridad, inconsciencia y legibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Surrealista - Modernista - Minimalista

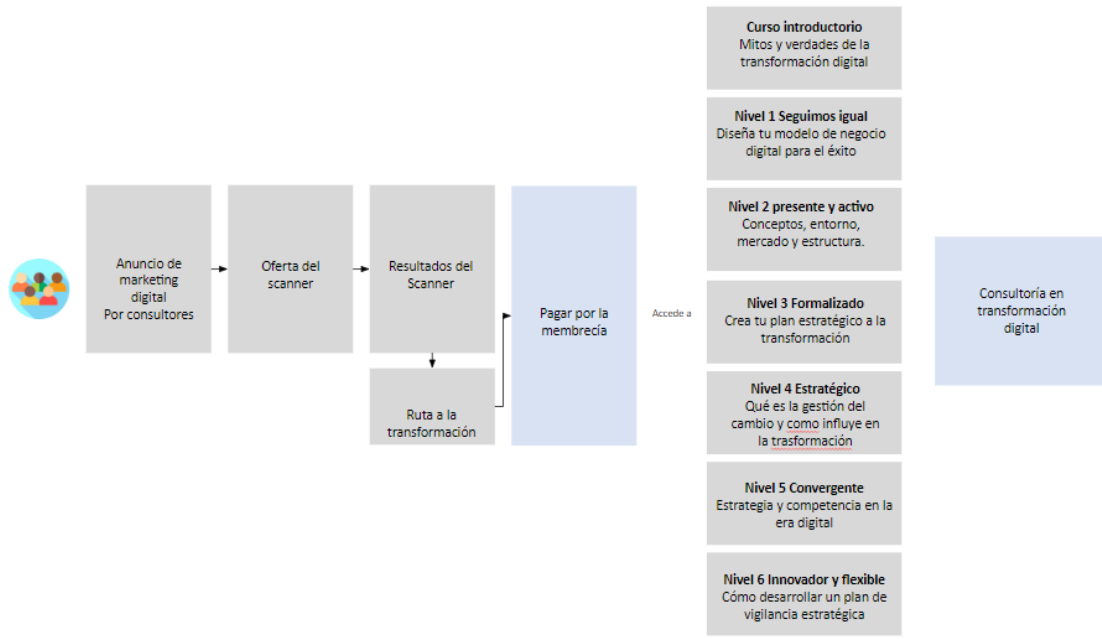
Descripción de procesos y cadena de valor del Laboratorio digital

La cadena de servicios del Laboratorio digital comienza por el scanner de madurez digital el cual funciona del lead magnet para la captación de clientes y reconocimiento de la marca de las empresas del sector de comercio y construcción, posteriormente, una vez el usuario haya diligenciado el test de madurez digital de la empresa, obtenga un resultado y sienta la necesidad de intervenir y cambiar su estado actual, entra el segundo escalón de la cadena de valor, la plataforma de autoaprendizaje en donde el usuario tendrá la posibilidad de suscribirse 3 o 6 meses a la plataforma en donde tendrá acceso a 3 cursos cada uno con 2 módulos que a su vez están dividido en 10 mini clases con las que los usuarios podrán capacitarse en las herramientas y habilidades necesarias para implementar la transformación digital en sus empresas.

Finalmente, encontramos el último escalón de la cadena de valor del laboratorio digital, la consultoría en transformación digital, este servicio tiene como objetivo el acompañamiento personalizado en la implementación del modelo de transformación digital dentro de la empresa, basado en la metodología creada específicamente por el laboratorio Digital.

A continuación, se presenta un esquema de la cadena de valor

Ilustración 35 Proceso cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

Ficha técnica asociada al Sanner de madurez digital

Tabla 10 Ficha técnica scanner

Ficha técnica de producto	
Nombre del producto	Scanner de madurez digital
Resumen del producto	Aplicación tipo test que le permitirá a las micro, pequeñas y medianas empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Bogotá del sector de la construcción y el comercio, identificar su nivel de madurez digital.
Especificaciones técnicas	<ul style="list-style-type: none"> El Scanner de madurez digital corresponde a una aplicación de carácter digital al cual se puede acceder por medio del escritorio o en dispositivos móviles o tabletas. Esta aplicación se desarrollará en la plataforma de servicios Hotmart, con el ánimo de que los usuarios puedan

	<p>continuar con la cadena de valor de los servicios e ingresen a la plataforma interactiva una vez conozcan su nivel de madurez digital.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El diseño, desarrollo y pruebas del test de madurez digital fue desarrollado previo al desarrollo de este proyecto como parte de un proyecto de Diseño Industrial.
Precio	Gratuito

Ficha técnica asociada a la plataforma de autoaprendizaje

Tabla 11 Ficha técnica plataforma de autoaprendizaje

Ficha técnica de producto	
Nombre del producto	Plataforma de autoaprendizaje
Resumen del producto	<p>Plataforma interactiva de autoaprendizaje, que le permitirá a los usuarios aprender y desarrollar habilidades para la transformación digital de sus empresas.</p>
Especificaciones técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • La plataforma interactiva corresponde a una plataforma digital creada sobre la plataforma hotmat, a la cual las personas podrán tener accesos por medio de una suscripción de 3 o de 6 meses. • La plataforma cuenta con 3 cursos cada uno con 2 módulos que a su vez cuentan con 10 minicursos a los cuales el usuario podrá tener accesos durante el pago de su suscripción.

	<ul style="list-style-type: none"> El desarrollo de los cursos se prevé como parte de los gastos de iniciación. Estos cursos serán realizados con la ayuda de 3 consultores, los cuales realizarán los videos requeridos para cada uno de los módulos del curso de transformación digital.
Precio	Suscripción trimestral: \$150.000 COP Suscripción semestral: \$290.000 COP

Ficha técnica servicio de consultoría

Tabla 12 Ficha técnica consultoría en transformación digital

Ficha técnica de producto	
Nombre del producto	Consultoría en Transformación digital
Resumen del producto	Servicio de consultoría en Transformación digital que le permitirá a las empresas desarrollar y mejorar sus procesos y así mejorar su competitividad.
Especificaciones técnicas	<ul style="list-style-type: none"> El servicio de consultorio se rige de la metodología propia del Laboratorio digital, la cual cuenta con 7 factores a evaluar y atacar dentro del procesos de la transformación digital. El consultorio en transformación digital es realizada con ayuda de 1 consultor experto que ha estudiado previamente el modelo de negocio de la empresa en cuestión y entiende las necesidades y puntos de dolor a atacar. El servicio de consultoría se realiza de la mano con el proyecto del

	<p>Gobierno Nacional y la Cámara de Comercio conocido como Fabricas de Productividad, en donde las empresas afiliadas a la cámara de comercio pueden participar y el mismo gobierno paga por un gran porcentaje del servicio de consultoría, disminuyendo el costo que el empresario asume.</p>
<p>Precio</p>	<p>12.000.000</p>

8. Aspectos organizacionales y legales

En este numeral vamos a validar los aspectos organizacionales, administrativos y legales que se deben tener en cuenta para la creación de nuestra empresa.

Describiremos la norma que rige nuestro negocio, los procesos, costos y tiempos asociados al cumplimiento de la misma.

8.1 Análisis estratégico

8.1.1 Misión

Laboratorio Digital tiene como misión construir y entregar soluciones de negocio por medio de la tecnología que se ajusten a las necesidades específicas de cada cliente para impulsarlos a ser competitivos y conseguir resultados eficientes por medio de un equipo de trabajo integral y especializado capaz de adaptarse fácilmente a los cambios y a los retos del mercado. Adicionalmente, construimos una red de conocimiento y aprendizaje para nuestros clientes para que sean capaces de aprovechar las herramientas tecnológicas e incorporarlas en sus empresas para transformar positivamente su negocio.

8.1.1.1 Visión de la Empresa

Convertirnos en la compañía referente de transformación digital que da valor agregado al negocio de la tecnología por medio del conocimiento que podemos brindar al talento humano de nuestros clientes, para que sean capaces de implementar nuevos procesos que optimicen su negocio.

8.2 Estructura organizacional

Nuestra estructura organizacional se forma con el fin de establecer un orden para determinar roles, responsabilidades de los empleados y como se integran todas las áreas de nuestro negocio.

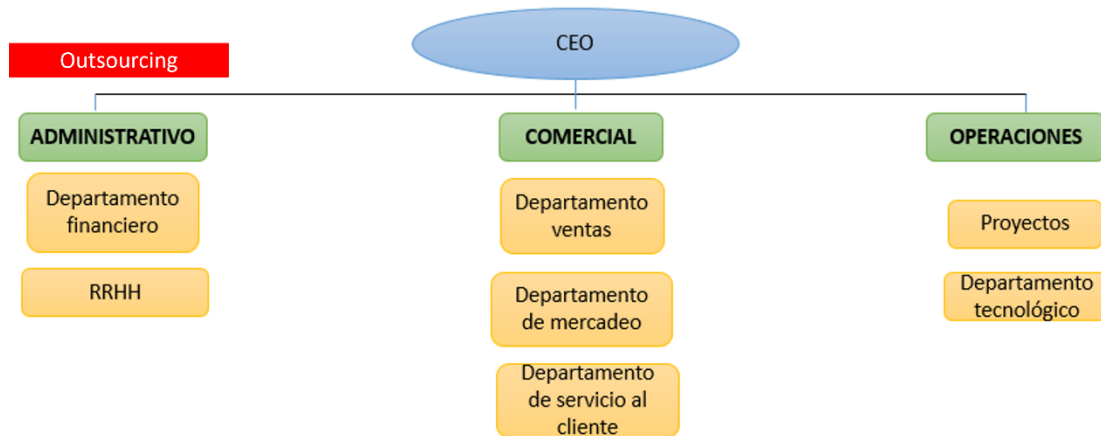
Es importante resaltar que nuestra empresa tiene unos procesos, funciones y capital humano estructurados que hacen parte del capital nuclear de la empresa; es decir son esenciales y aportan directamente al Core de negocio, así como también contamos con otros procesos y personal de apoyo que realizan actividades complementarias, las cuales podrían en un futuro llegar a ser tercerizadas. Cuando hablamos de ese capital humano nuclear nos referimos al departamento de operaciones donde encontramos los consultores especializados quienes sacan los proyectos de nuestros futuros clientes, al departamento tecnológico quienes están capacitados para desarrollar estrategias por medio de sistemas digitales, solucionar y brindar apoyo con los medios tecnológicos y el departamento comercial que se encargará de promocionar el negocio por medio de estrategias de marketing, ventas, fidelización del cliente e impulsar los ingresos económicos de la compañía.

En los procesos y capital humano complementario o que realizan esas actividades de apoyo en el negocio, encontramos el personal administrativo y financiero como RRHH; encargados de la contratación de personal, también el departamento financiero quienes llevan el registro de la parte contable y financiera de la empresa. En un comienzo serán profesionales externos a la

compañía entendiendo que no se cuenta con el capital para mantener este personal como parte de la plata constante de la empresa.

A continuación, se presenta el diagrama que muestra de manera sintética la organización de nuestra empresa agrupando por departamentos los grupos especializados de nuestro talento humano, si bien hay una jerarquía el objetivo es que cada uno de los colaboradores participen proactivamente, con sus competencias, habilidades, decisiones y conocimientos dando valor e impulsando el negocio.

Ilustración 36 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

8.3 Perfiles y funciones

De acuerdo con la estructura organizacional presentada en el numeral anterior, los cargos que conforman dicha estructura se definen a continuación con las características que deben tener.

Tabla 13 perfil 1

Area	Administrativa
Cargo	Gerente Financiero
Supervisa a	Contador - tesorero - auxiliares
Proposito del cargo	Supervisar, analizar y administrar los recursos economicos de la empresa
Educacion	Profesional en áreas administrativas y económicas o afines con especialidad en desarrollo empresarial y maestría en administración financiera o afines
Experiencia	Minimo 5 años en labores similares
Habilidades y capacidades	Gerenciar- capaz de liderar y administrar los recursos economicos de la empresa con el fin de optimizar ganancias, disminuir gastos e invertir
	Agilidad organizacional- formular estrategias para enfrentar situaciones de alta incertidumbre
	Financieras- Administrar los recursos del negocio eficientemente
	Gestionar los riesgos
Funciones y responsabilidades	Dominio de software contable
	Asignar recursos y gestionar los flujos de caja
	Supervisar al equipo contable
	Analizar los presupuestos, gastos y tda la informacion financiera
	Encontrar las mejores opciones de financiacion
	Reducir costos
Horario de trabajo	lunes - viernes

Tabla 14 Perfil 2

Area	Comercial
Cargo	Gerente Mercadeo - Marketing
Supervisa a	Personal estratégico de mercadeo
Proposito del cargo	Posicionamiento en el mercado, innovación, aumentar productibilidad y rentabilidad
Educacion	Profesional en marketing, marketing y negocios, marketing y publicidad, marketing digital o afines con especialidad en marketing o afines
Experiencia	Mínimo 5 años en labores similares
Habilidades y capacidades	Gerenciar y administrar las estrategias de marketing de la empresa - diseñar estrategias de marketing -- analizar datos y estadísticas del sector - proyectar y evaluar el funcionamiento de campañas
	Creatividad y agilidad de diseño promocional
	Aprendizaje y capacitación continua de su entrono
	Capacidad de competitividad - Trabajo en equipo
Funciones y responsabilidades	Rápida adaptación y crecimiento del entorno laboral
	Planificar e implementar estrategias de marketing
	Diseñar y dirigir campañas promocionales
	Desarrollo de reconocimiento de producto
	Posicionamiento en redes
	Manejo de herramientas digitales
Horario de trabajo	lunes - viernes

Tabla 15 Perfil 3

Area	Operaciones
Cargo	Director de proyectos
Supervisa a	Consultores
Proposito del cargo	Responsable de diseño de estrategia a seguir para el cambio tecnologico y digital
Educacion	Profesional en administracion de empresas, marketing, marketing y negocios, economia marketing digital o afines con especialidad en direccion o gerencia de poryectos, Big Data.
Experiencia	Mínimo 5 años en labores similares
Habilidades y capacidades	Dirigir y administrar las estrategias de marketing de la empresa - diseñar estrategias de marketing -- analizar datos y estadísticas del sector - proyectar y evaluar el funcionamiento de campañas
	Conocimiento de herramientas y pataformas digitales
	Capacidad de analisis de datos y creacion de estrategias
	Capacidad de competitividad - Trabajo en equipo
	Rápida adaptación y crecimiento del entorno laboral
Funciones y responsabilidades	Planificar e implementar estrategias de marketing
	Diseñar y dirigir campañas promocionales
	Desarrollo de reconocimiento de producto
	Posicionamiento en redes
	Manejo de herramientas digitales
Horario de trabajo	lunes - viernes

Tabla 16 Perfil 4

Area	Operaciones
Cargo	Director tecnológico
Supervisa a	Equipo técnico
Proposito del cargo	supervisión de desarrollo y difusión tecnológica de clientes, empleados y proveedores
Educacion	Profesional en ingeniería de sistemas y/o telecomunicaciones con especialidad en administración de tecnologías de la información
Experiencia	Mínimo 5 años en labores similares
Habilidades y capacidades	Dirigir y administrar plataformas tecnológicas y sistemáticas
	Capacidad y dominio técnico, buen manejo de productos de la industria
	Capacidad de comunicación, liderazgo y organización
	Capacidad de pensamiento estratégico
	Rápida adaptación y crecimiento del entorno laboral
Funciones y responsabilidades	Asistir y ayudar a todos los departamentos de la empresa en uso de la tecnología
	Garantizar la funcionalidad y la eficiencia del sistema
	Crear procesos de registro y control de datos
	Control constante del impacto del cambio en el personal
	Manejo de herramientas digitales
Horario de trabajo	lunes - viernes

Tabla 17 Perfil 5

Area	Administrativa
Cargo	Gerente Talento humano
Supervisa a	Reclutador- psicólogo- riesgo y seguridad en el trabajo
Proposito del cargo	Coordinar los procesos y relaciones concerniente a los empleados
Educacion	profesional en gestión del talento humano y/o recursos humanos y relaciones laborales con especialización en gerencia de gestión humana
Experiencia	mínimo 5 años en labores similares
Habilidades y capacidades	Capacidad de análisis y de organización
	Conocimientos en legislación laboral
	Capacidad de comunicación asertiva
	Excelente trabajo organizacional y en equipo
Funciones y responsabilidades	Conocimiento de nuevas tecnologías
	Supervisar a su equipo de trabajo
	Desarrollar estrategias e iniciativas que alinean a los empleados con el propósito de la empresa
	Gestionar el proceso de reclutamiento y selección
Horario de trabajo	Apoyar las necesidades de la empresa por medio del desarrollo, compromiso y motivación del talento humano
	Garantizar el cumplimiento legal de la normativa laboral
Horario de trabajo	lunes - viernes

Es importante resaltar que, en un primer momento, la empresa contará con un mínimo de personal entendiendo que se requiere generar reconocimiento en la marca y lanzamiento de las labores de la empresa para poder garantizar el mantenimiento de la misma.

8.4 Normatividad empresarial

8.4.1 Interna

Se entiende como el conjunto de normas que hay dentro de una empresa, cuya función es la de regular los comportamientos y las conductas existentes; en ella se plasman todos los principios e instrucciones a tomar en cuenta para garantizar una buena relación entre todas sus áreas.

A continuación, se enuncia la normatividad que se va a regir en nuestra empresa con el fin de tener un control interno sobre las actividades que realizamos.

- Desarrollan los principios reflejados en el Modelo de Gobierno Corporativo de la Sociedad y contienen las pautas que rigen la actuación de la Sociedad y las sociedades de su Grupo, de sus administradores, directivos y empleados, en el marco del plan estratégico y de la visión y valores de la Sociedad.
- Manual de funciones y responsabilidades. Ficha técnica representada en el numeral anterior donde se definen las especificaciones de cada cargo.
- Manual de procedimientos. Se contará con un manual diseñado a especificar a detalle las actividades que se ejecutan en la organización con el fin de unificar procesos y conocimientos al interior de la empresa; garantizando la calidad y eficiencia.
- Manual de normas administrativas. Contiene lo relacionado con nómina, incentivos para los empleados, vacaciones, permisos, etc.; así como las normas relacionadas con las acciones disciplinarias
- Reglamento laboral. Esta normatividad incluye las prohibiciones en el comportamiento de los empleados dentro de la empresa, comportamiento fuera de la empresa que afecten los intereses de la empresa. Adicional a esto también incluirá el nivel de gravedad de las faltas y las posibles acciones disciplinarias que debe tomar la organización en cada caso.

Estas normas que controlaran nuestro sistema empresarial se definirán una vez se seleccionen los jefes de área y en compañía con un experto abogado se implementaran cada una de ellas ajustándolas a las necesidades de nuestra compañía. (Deloitte, 2011)

8.4.2 Externa- normatividad general que rige a las PYMES

Sabemos que las PYMES cuentan con un marco general normativo que las regula, a continuación, relacionaremos cada una de las leyes especificadas por el ministerio de comercio, industria y turismo del gobierno de Colombia.

Tabla 18 Normativa de las pymes

LEY	DESCRIPCIÓN
Ley 2069 del 31 de diciembre de 2020	"Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia".
Ley 1955 del 25 de mayo de 2019	"Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad".
Ley 1819 de 29 de diciembre 2016	"Por medio de la cual se adopta una Reforma Tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones"
Ley 1793 del 7 de julio de 2016	"Por medio de la cual se dictan normas en materia de costos de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones."
Ley 1780 del 2 de mayo de 2016	"Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones."
Ley 1753 del 9 de junio de 2015	"Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país"."
Ley 1735 del 21 de octubre de 2014	"Por la cual se dictan medidas tendientes a promover el acceso a los servicios financieros transaccionales y se dictan otras disposiciones."
Ley 1676 del 20 de agosto de 2013	"Por la cual se promueve el acceso al crédito y se dictan normas sobre garantías mobiliarias."
Ley 1429 de 29 de diciembre de 2010	"Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo"
Ley 1314 del 13 de julio de 2009	"Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento".
Ley 905 del 2 de agosto de 2004	"Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones."
Ley 590 del 10 de julio de 2000	"Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa".
Ley 67 del 26 de Diciembre de 1979	"Por el cual se dictan las normas generales a las que deberá sujetarse el presidente de la República para fomentar las exportaciones a través de las sociedades de comercialización internacional y se dictan otras disposiciones para el fomento del comercio exterior."

(Ministerio de Comercio industria y turismo , 2023)

8.5 Constitución de empresa

Nuestra empresa será creada bajo el régimen de sociedad por acciones simplificada SAS bajo la ley 1258 de 2008 ya que por nuestra naturaleza de negocio nos facilita la creación de empresa en el país, ya que no depende de tantos tramites y procesos. La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capital, de naturaleza comercial, conformada por una o varias **personas naturales o jurídicas**

8.5.1 Pasos creación de SAS

Para construir la empresa se debe redactar un documento privado de constitución donde contenga los estatutos.

- Formulario RUES – registro único empresarial y social
- Formulario RUT – registro único tributario
- Documentos de identidad de los accionistas
- Registro en la cámara de comercio
- Pagos de inscripción
- Pagos de impuestos

8.5.2 Normatividad tributaria

Laboratorio Digital por ser una sociedad por acciones simplificada tiene las mismas obligaciones tributarias que cualquier otra sociedad comercial, sin tener tratamientos especiales o diferenciados por simplemente ser una S.A.S y no ser una sociedad limitada u otra sociedad (Gerencie.com, 2020).

A continuación, enunciaremos los deberes tributarios que tiene al constituirse como SAS:

- Son agentes de retención en la fuente a título de Renta (por la totalidad de los ingresos netos que recibió durante el año y que pueden producir un aumento en su patrimonio) – Tasa 32% con reducción gradual en 2021 y 2022.

- No le aplica el impuesto al consumo que es para todo negocio que venda comidas o bebidas, sector vehículos y telecomunicaciones – Tasa 4%, 8% y 16%.
- Son responsables del IVA en caso de realizar una actividad gravada con este impuesto (sobre el consumo de bienes y servicios) – Tasa, tres tarifas según el bien o servicio: 0%, 5% y 19%.
- Están obligados a expedir facturas.
- Deben reportar información exógena (sobre las operaciones realizadas con sus clientes, usuarios u otros que intervienen en el desarrollo del objeto social de la empresa, periódicamente a la DIAN).
- Son responsables del impuesto de industria y comercio (actividad industrial, comercial o de servicios) – Tasa entre 0,2% y 1,4% de los ingresos de la empresa.
- Deben pagar el impuesto predial (derecho de propiedad, usufructo o posesión de un bien inmueble localizado en Colombia) – Tasa entre 0,3% a 3,3%.
- Impuesto a las transacciones financieras – Tasa 0,4% por operación
- Están obligados a llevar contabilidad.
- Están obligados a tener revisor fiscal según el monto de sus ingresos o activos.

9. Aspectos financieros

9.1 ¿Cuál es el periodo de arranque del proyecto?

El periodo de arranque se estima para una duración de 8 meses los cuales corresponde al acompañamiento y presentación ante el Fondo Emprender en el marco de las convocatorias anuales, que tradicionalmente son en febrero y agosto.

Durante este periodo se dará inicio a la ruta de emprendimiento, detallando aquellos aspectos que requieran de profundización y desarrollo tanto del modelo de negocio como de la metodología, aplicaciones, plataforma y contenidos.

Este tiempo podría variar entendiendo el avance del plan de negocio

9.2 ¿Cuál es el periodo improductivo que exige el primer ciclo de producción?

Entendiendo que el modelo de negocio se basa principalmente en la venta de membresías y consultoría basados en el capital humano, se proyecta dar inicio a las actividades y funcionamiento de la empresa desde el mes 1 de salida a producción con la aplicación y la plataforma de autoaprendizaje.

9.3 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos se basa en 3 productos a los cuales se asignó su precio con base al análisis del mercado realizado, entendiendo que comenzamos con un panorama conservador, en el segundo y tercer año basándonos en el conocimiento y experiencia ya adquirida nos arriesgamos a aumentar en un 100% las ventas y en el 4 y 5 año un poco más estables seguimos creciendo.

Los precios de los productos son los siguientes: La membresía trimestral \$150.000 COP, la membresía semestral con un precio de \$290.000 COP y la consultoría en transformación digital con un precio de \$12.0000.0000 COP, con base en el siguiente presupuesto:

Ilustración 37 Ventas anuales

AÑO	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS ANUALES \$	142.200.000,0 \$	312.271.200,0 \$	1.032.368.587,2 \$	1.726.636.462,1 \$	2.905.929.165,7

Fuente: Elaboración propia

En donde, para el primer año se proyecta un total de ingresos de \$142.200.000 COP, el cual es un monto conservador para el tamaño del mercado pero que se evidencia, que es realista con base en el benchmarking realizado con los proyectos financiados con el fondo emprender en donde el presupuesto para el primer año está entre 80 y 200 millones de pesos. Lo anterior se corrobora con información de convocatorias previas y a manera de ejemplo a continuación se presentan algunos de los proyectos aprobados por el fondo emprender dentro de la convocatoria cerrada No.248 de la CCB (Fondo emprender , 2023)

Ilustración 38 Proyectos aprobados por el Fondo Emprender 2023

79560	ECCOLBEE	Cajicá	Cundinamarca	SENA - Cundinamarca	Centro de Desarrollo Agroempresarial	80	92.800.000.00	9/15/2023	SECCIÓN A (4AC 2020)- Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura Y Pesca	Explotación mixta (agrícola y pecuaria)
80067	BRISATO STUDIO	Bogotá	Bogotá D.C	PRANA	Incubadora de Empresas Culturales e Industrias Creativas	80	92.800.000.00	5/9/2023	SECCIÓN C (4AC 2020)- Industrias Manufacturera s	Confección de artículos con materiales textiles, excepto prendas de vestir
80278	TRANS	Bogotá	Bogotá D.C	SENA - Distrito Capital	Centro de Manufactura en Textil y Cuero	80	92.800.000.00	9/15/2023	SECCIÓN M (4AC 2020)- Actividades Profesionales, Científicas Y Técnicas	Actividades especializadas de diseño
80733	BAULA	Bogotá	Bogotá D.C	PRANA	Incubadora de Empresas Culturales e Industrias Creativas	142	164.720.000.00	4/21/2023	SECCIÓN C (4AC 2020)- Industrias Manufacturera s	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares; artículos de talabartería y guarnicionería elaborados en

Fuente: Fondo Emprender

Vale la pena indicar que en términos de servicios que generan la mayor parte de los ingresos corresponde a la consultoría en transformación digital en el marco del programa de Colombia productiva el cual es un programa gubernamental que busca la transferencia de conocimiento (consultoría) en diferentes áreas, de las cuales una de ellas es transformación digital. Dicho programa es operado por la Cámara de comercio de Bogotá quien identifica califica y certifica personas jurídicas para que hagan dichas consultorías y de la cual se busca convertirse en socios clave, proveedores.

Es importante mencionar que el presupuesto de membresías para en autoaprendizaje es de 172 “unidades” vendidas, entendiendo que los empresarios registrados solo en Bogotá son aproximadamente 500.000 y que, de ellos afiliados, es decir ya empresas formales, son 13.000 aproximadamente las cuales tiene la problemática que ayudamos a solucionar como empresa.

Por ende, este modelo de negocio tiene un alto potencial de escalamiento entendiendo que este primer año será de aprendizaje, pivoteo y tracción principalmente para lograr el cumplimiento de las metas que se presentaran ante el fondo emprender.

9.4 Proyección de costos

Como se presentó anteriormente en el modelo canvas, este modelo de negocio tiene dos factores diferenciadores y que son clave de éxito, el primero es que es una empresa digital con potencial de comercialización a nivel internacional para el mercado latinoamericano y, en segundo lugar, que es una empresa basada en el conocimiento, es decir no cuenta con producción.

Se basa en el conocimiento que se traduce en consultoría y la comercialización de herramienta digitales, siendo coherentes con lo que hacemos, que es la transformación digital.

Por ente la estructura de costos se base principalmente en personas:

Ilustración 39 Costos anuales

AÑO	2023	2024	2025	2026	2027
COSTOS ANUALES	\$ 43.200.000,0	\$ 86.400.000,0	\$ 259.200.000,0	\$ 388.800.000,0	\$ 583.200.000,0

Fuente: Elaboración propia

Para el presupuesto de egresos se tiene en cuenta principalmente y como se ha venido mencionado dentro de este apartado, el capital humano entendiendo que el principal gasto corresponde a las personas que manejarán la aplicación y la plataforma, desarrollarán todos los cursos y realizarán las consultorías, así mismo se resalta que en el despliegue y asignación salarial contamos con 2 profesionales que recibirán un salario superior entendiendo que sus asignaciones estarán centradas en el mantenimiento y soporte de la plataforma continuo.

Adicionalmente, como se puede ver en la tabla, se cuenta con una bonificación sobre el 10% de los ingresos generados sementalmente con el objetivo de motivar al equipo de ventas marketing y desarrollo a una mejora continua de los servicios, el conocimiento y a tecnología para convertir a laboratorio digital en un negocio rentable a través del tiempo.

En relación con los costos y gastos fijos se realizó el supuesto entendiendo que se arrendará un espacio de coworking al cual podrán asistir semanalmente los empleados optando por una

modalidad de trabajo Híbrida, lo cual implica un costo constante por el pago del arriendo de este, de igual manera se incluye bimestralmente el apoyo y contratación de asesoría contable.

8.5 Proyección de gastos

A continuación, se presenta el análisis de gastos

Ilustración 40 Gastos fijos

GASTOS FIJOS:	
ARRIENDO co-working	\$ 14.400.000,00
PAPELERÍA:	\$ 1.560.000,00
Outsourcing	\$ 2.000.000,00
	\$ -
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 17.960.000,00

Fuente: Elaboración propia

Dentro del presupuesto de costos y gastos fijos podemos ver que, al ser un negocio digital, no es necesario la inversión en servicios fijos, contaremos con un alquiler de oficina en un coworking de la mano con la iniciativa de teletrabajo de nuestros empleados, así mismo el servicio outsourcing de asesoría contable trimestralmente y una inversión de papelería y útiles de oficina para lo que sea requerido.

9.5 Inversiones

Como inversión inicial se debe tener en cuenta que en el primer año, el laboratorio digital busca invertir principalmente en el desarrollo de su propuesta de valor entendiéndolo como el conocimiento y la capacidad de bríndale herramientas útiles a los clientes futuros, dicho esto se priorizará la inversión de activos intangibles como el desarrollo de cursos, la adquisición y desarrollo de la plataforma apoyado de servicios como hotmart y Microsoft, así como la adquisición de equipos de trabajo para nuestros empleados y licencias y permisos para el uso de los mismos.

Como se puede visualizar en la tabla, dentro de los gastos de iniciación, un gran porcentaje de los mismos se basa en la adquisición y desarrollo de la plataforma digital en hotmart como software as a service (SAS) una vez se adquiera el servicio será diseñado y ejecutado por los perfiles previamente mencionados como desarrollador de todo el sistema que albergará la plataforma de cursos y el scanner de madurez digital.

Adicionalmente se cuenta previsto el gasto legal de creación de la empresa y registro de marca debidamente realizado en la superintendencia de industria y comercio y otros.

Ilustración 41 Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
DESARROLLO SCANNER	\$ -
DESARROLLO PLATAFORMA AUTOAPRENDIZAJE	\$ 20.250.000,00
EQUIPO DE OFICINA - TELETRABAJO	\$ 14.000.000,00
GASTOS LEGALES	\$ 3.500.000,00
LICENCIAS Y PERMISOS	\$ 1.728.000,00
CAJA	\$ 10.000.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 49.478.000.00

Fuente: Elaboración propia

Proyección de gastos de mercadeo

Como se mencionaba en el apartado de la estrategia de marketing, todos los esfuerzos se centrarán en el marketing digital para la obtención de clientes y el reconocimiento de la marca en el mercado, entendiendo esto dentro de los gastos de iniciación encontramos el presupuesto de marketing que será contante a lo largo del primer mes y el cual será dividido respectivamente en pauta digital, pauta en medios tradicional de revistas especializadas como Dinero y Portafolio y relaciones públicas con aliados.

Para los siguientes años se aumentó el valor del gasto en marketing temiendo la cuenta el porcentaje de crecimiento en las ventas. Es decir, para el año 2 donde se espera que las ventas

crezcan en un 100% el presupuesto de marketing se duplica, igual que para el año 3 se triplica y en los años 4 y 5 se aumenta en un 50% esto mismo con relación a los ingresos.

Ilustración 42 Presupuesto de Marketing

PRE SUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 10.000.000,00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
2024	\$ 20.000.000,00
2025	\$ 30.000.000,00
2026	\$ 45.000.000,00
2027	\$ 67.500.000,00

Fuente: Elaboración propia

9.6 Capital de trabajo

Como se ha mencionado anteriormente el capital humano es uno de nuestros principales factores de diferenciación y valor, así mismo, teniendo en cuenta que una de las principales fuentes de financiación planteadas corresponden al apoyo del Fondo Emprender, entre los ítems que se resaltan en esta iniciativa se encuentra el apoyo financiero en nómina para empresas que cuenten con 6 empleados formales con una financiación de hasta 88 salarios mínimos legales vigentes, los cuales serán parte de la financiación de laboratorio digital.

Ilustración 43 Talento Humano

Talento humano		Porcentajes
Salarios	\$ 8.901.818	
Horas extras	\$ -	
comisiones - 10% sobre ventas trimestrales	\$ -	
SALARIO BASE es la + de todas las anteriores	\$ 8.901.818	
SALUD	\$ 756.655	8,50%
PENSIÓN	\$ 1.068.218	12%
PARAFISCALES (caja de compensación-ICBF-SENA)	\$ 801.164	9%
ARL	\$ 46.289	0,52%
AUX TRANS	\$ 643.440	
TOTAL	\$ 12.217.584	

Fuente: Elaboración propia

Como se menciona anteriormente, en una etapa inicial se contará con 6 empleados incluyendo la gerencia de la empresa en donde básicamente se dará prioridad a un profesional que realice la actualización y mantenimiento del conocimiento de la plataforma y los cursos de autoaprendizaje y así mismo un profesional encargado de la plataforma, mantenimiento y soporte de tecnología, es por esto que estos dos perfiles contarán con un salario mayor al de los demás miembros del equipo. Así mismo entendiendo que en una fase inicial los salarios base serán básicos dándole prioridad a la rentabilidad del negocio y su crecimiento.

Estados financieros

Los estados financieros son informes que muestran el estado de una empresa en un momento determinado y son de vital importancia para conocer la rentabilidad y solvencia de la compañía.

En el análisis evaluado se presentan 3 estados financieros, el estado de resultados, el balance general y el flujo de caja correspondientes a 5 años.

Estado de resultados

Nuestro estado de resultados nos muestra los datos básicos financieros, donde se pueden ver de forma sintética la utilidad o pérdida en cada periodo correspondiente a un año, en este se observan los ingresos y egresos de la empresa.

Ilustración 44 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	2023	2024	2025	2026	2027	
VENTAS	\$ 142.200.000,0	\$ 312.271.200,0	\$ 1.032.368.587,2	\$ 1.726.636.462,1	\$ 2.905.929.165,7	
COSTO VENTAS	\$ 43.200.000,0	\$ 86.400.000,0	\$ 259.200.000,0	\$ 388.800.000,0	\$ 583.200.000,0	
UTILIDAD BRUTA	\$ 99.000.000,0	\$ 225.871.200,0	\$ 773.168.587,2	\$ 1.337.836.462,1	\$ 2.322.729.165,7	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 156.527.803,2	\$ 171.867.527,9	\$ 189.398.015,7	\$ 211.178.787,5	\$ 236.942.599,6	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 17.960.000,0	\$ 19.720.080,0	\$ 21.731.528,2	\$ 24.230.653,9	\$ 27.186.793,7	
OTROS GASTOS	\$ 10.000.000,0	\$ 20.000.000,0	\$ 30.000.000,0	\$ 45.000.000,0	\$ 67.500.000,0	
DEPRECIACIÓN	\$ 7.870.600,0	\$ 7.870.600,0	\$ 7.870.600,0	\$ 7.870.600,0	\$ 7.870.600,0	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (93.358.403,2)	\$ 6.412.992,1	\$ 524.168.443,3	\$ 1.049.556.420,7	\$ 1.983.229.172,4	
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ (93.358.403,2)	\$ 6.412.992,1	\$ 524.168.443,3	\$ 1.049.556.420,7	\$ 1.983.229.172,4	
IMPUESTOS	\$ -	\$ 1.923.897,6	\$ 157.250.533,0	\$ 314.866.926,2	\$ 594.968.751,7	
UTILIDAD NETA	\$ (93.358.403,2)	\$ 4.489.094,5	\$ 366.917.910,3	\$ 734.689.494,5	\$ 1.388.260.420,7	

Fuente: Elaboración propia

En la imagen anterior podemos ver como en el primer año tenemos una pérdida de 93.358.403 sin embargo en la proyección de los siguientes ya se tiene una utilidad, esto debido a que en el primer año los ingresos son bajos porque la proyección en ventas es conservadora, para los siguientes años se mejoran las ventas en un gran porcentaje y los gastos permanecen un poco más estables.

Balance general

Este estado financiero representa la situación de nuestra empresa de manera anual; es decir nuestro patrimonio, ya que se realizó una proyección desde el momento de iniciación a los próximos 4 años donde se pueden observar los recursos o activos que tiene nuestra empresa y los pasivos que se deben pagar.

Ilustración 45 Balance

	BALANCE					
	AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
	ACTIVO					
CAJA/BANCOS	\$ (100.000.000,00)	\$ (84.965.803,16)	\$ 22.676.192,13	\$ 548.302.243,32	\$ 1.081.560.820,67	\$ 2.023.104.172,43
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 49.478.000,00	\$ 49.478.000,00	\$ 49.478.000,00	\$ 49.478.000,00	\$ 49.478.000,00	\$ 49.478.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 7.870.600,00	\$ 15.741.200,00	\$ 23.611.800,00	\$ 31.482.400,00	\$ 39.353.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 49.478.000,00	\$ 41.607.400,00	\$ 33.736.800,00	\$ 25.866.200,00	\$ 17.995.600,00	\$ 10.125.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ (50.522.000,00)	\$ (43.358.403,16)	\$ 56.412.992,13	\$ 574.168.443,32	\$ 1.099.556.420,67	\$ 2.033.229.172,43
	PASIVO					
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ -	\$ 1.923.897,6	\$ 157.250.533,0	\$ 314.866.926,2	\$ 594.968.751,7
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 1.923.897,6	\$ 157.250.533,0	\$ 314.866.926,2	\$ 594.968.751,7
Capital semilla -fondo emprer	\$ (100.522.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO	\$ (100.522.000,00)	\$ -	\$ 1.923.897,64	\$ 157.250.533,00	\$ 314.866.926,20	\$ 594.968.751,73
	PATRIMONIO					
Capital Social	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ (93.358.403,2)	\$ 4.489.094,5	\$ 366.917.910,3	\$ 734.689.494,5	\$ 1.388.260.420,7
TOTAL PATRIMONIO	\$ 50.000.000,00	\$ (43.358.403,16)	\$ 54.489.094,49	\$ 416.917.910,33	\$ 784.689.494,47	\$ 1.438.260.420,70
TOTAL PAS + PAT	\$ (50.522.000,00)	\$ (43.358.403,16)	\$ 56.412.992,13	\$ 574.168.443,32	\$ 1.099.556.420,67	\$ 2.033.229.172,43
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Igualmente, dentro del balance general podemos observar que se encuentra mapeado como caja/banco 100.000.000 correspondientes al capital semilla del Fondo emprender el cual, si entramos a detalle para el primer año será distribuido a lo largo de este según las necesidades de las empresas, entendiendo que el fondo emprender unifica sus esfuerzos en variables como la nómina, la inversión en software y el capital humano.

Haciendo un análisis horizontal identificamos como después del 2023 el patrimonio de la empresa comienza a crecer dando resultados positivos, en el año de inicio y 1er año se tiene un patrimonio negativo con valor de 43.358.403

Flujo de caja

Por ultimo nuestro flujo de caja representado en la imagen a continuacion nos muestra a capacidad que tiene la empresa para pagar, esta herramienta nos permite identificar el nivel de liquidez con el que se cuenta en cada periodo de manera anual.

Ilustración 46 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:							
CAPITAL INVERTIDO							
	AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027	
Activos Corrientes	\$ -100.000.000	\$ -84.965.803	\$ 22.676.192	\$ 548.302.243	\$ 1.081.560.821	\$ 2.023.104.172	
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ 1.923.898	\$ 157.250.533	\$ 314.866.926	\$ 594.968.752	
KTNO	\$ -100.000.000	\$ -84.965.803	\$ 20.752.294	\$ 391.051.710	\$ 766.693.894	\$ 1.428.135.421	
Activo Fijo Neto	\$ 49.478.000	\$ 41.607.400	\$ 33.736.800	\$ 25.866.200	\$ 17.995.600	\$ 10.125.000	
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 7.870.600	\$ 15.741.200	\$ 23.611.800	\$ 31.482.400	\$ 39.353.000	
Activo Fijo Bruto	\$ 49.478.000	\$ 49.478.000	\$ 49.478.000	\$ 49.478.000	\$ 49.478.000	\$ 49.478.000	
Total Capital Operativo Neto	\$ -50.522.000	\$ -43.358.403	\$ 54.489.094	\$ 416.917.910	\$ 784.689.494	\$ 1.438.260.421	
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE							
EBIT	\$ -93.358.403,2	\$ 6.412.992,1	\$ 524.168.443,3	\$ 1.049.556.420,7	\$ 1.983.229.172,4		
Impuestos	\$ -28.007.520,9	\$ 1.923.897,6	\$ 157.250.533,0	\$ 314.866.926,2	\$ 594.968.751,7		
NOPLAT	\$ -65.350.882,2	\$ 4.489.094,5	\$ 366.917.910,3	\$ 734.689.494,5	\$ 1.388.260.420,7		
Inversión Neta	\$ -7.163.596,8	\$ -97.847.497,7	\$ -362.428.815,8	\$ -367.771.584,1	\$ -653.570.926,2		
Flujo de Caja Libre del período	\$ -72.514.479	\$ -93.358.403	\$ 4.489.094	\$ 366.917.910	\$ 734.689.494		

Fuente: Elaboración propia

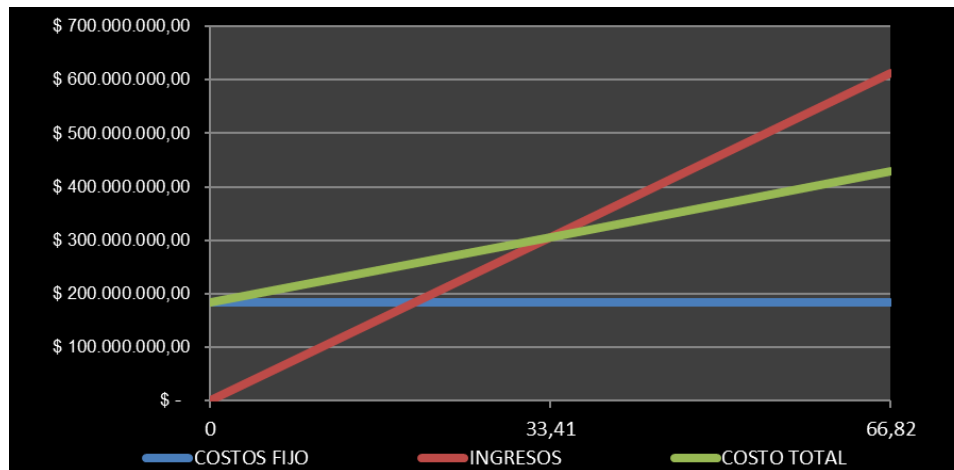
En el año 2023 y 2024, se identifica un flujo de caja negativo esto indica que los activos corrientes de la empresa son menores esto porque el simulador financiero utilizado toma el valor que aporta la capital semilla como pasivo o préstamo en el balance general. Sin embargo desde el año 2025 se observa que el flujo de caja es positivo lo cual nos indica mayor liquidez.

9.7 Indicadores financieros

9.7.1 Punto de equilibrio

Para el primer año el punto de equilibrio será de \$ 306,294,500 que surge de la intersección entre los ingresos y el costo total el cual se anexa en la siguiente gráfica.

Ilustración 47 Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia

9.7.2 Periodo de recuperación de capital

El periodo de recuperación de la inversión se define como el tiempo en el cual el modelo de negocio genera la recuperación del dinero efectivo y se calcula teniendo en cuenta el capital invertido y el flujo de caja que genera el negocio, en el caso de esta empresa, la inversión inicial son \$150.000.000 para el año de creación.

Vale la pena anotar que tradicionalmente este cálculo se realiza en proyectos en donde el periodo de presupuesto es de 3 a 5 años.

En este caso el periodo de recuperación corresponde a 1,14 años, quiere decir que es aproximadamente en un año y 2 meses, indicador que no es lejano a lo que tradicionalmente se maneja hoy en día en la creación de empresas que esta entre 1.5 y 3 años.

9.7.3 TIR

La tasa interna de retorno en el marco del análisis financiero tiene en cuenta la inversión de capital económico que se va a poner al servicio del negocio.

En comparación a la tasa actual de un CDT esta entre 11.5 y 15% en periodos de 120 días a un año y el margen de rentabilidad de una empresa de consultoría que se encuentra en mínimo un 30%.

La TIR calculada con una proyección de 5 años corresponde al 58,60% lo cual refleja una atraktividad de inversión comparada con la tasa de inversión mencionada anteriormente. Así mismo hay que tener en cuenta que la TIR tiene en cuenta para su cálculo el valor presente neto que se calcula a continuación.

9.7.4 VPN

El valor presente neto tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo y el periodo de planeación del proyecto que en este caso son 3 años, sometidos a una tasa de interés. Lo que busca el valor presente neto es traer dichos flujos al valor presente, de tal forma que se pueda concluir que ese dinero futuro a hoy recupere la inversión inicial, lo cual significa que el valor presente neto es 0.

El cálculo del Valor presente neto para este proyecto es de \$ 167.884.657,58 lo cual quiere decir que el proyecto es viable.

9.8 Fuentes de financiación

La inversión total del proyecto es de 150.000.000 de los cuales se va a conseguir la financiación de la siguiente forma:

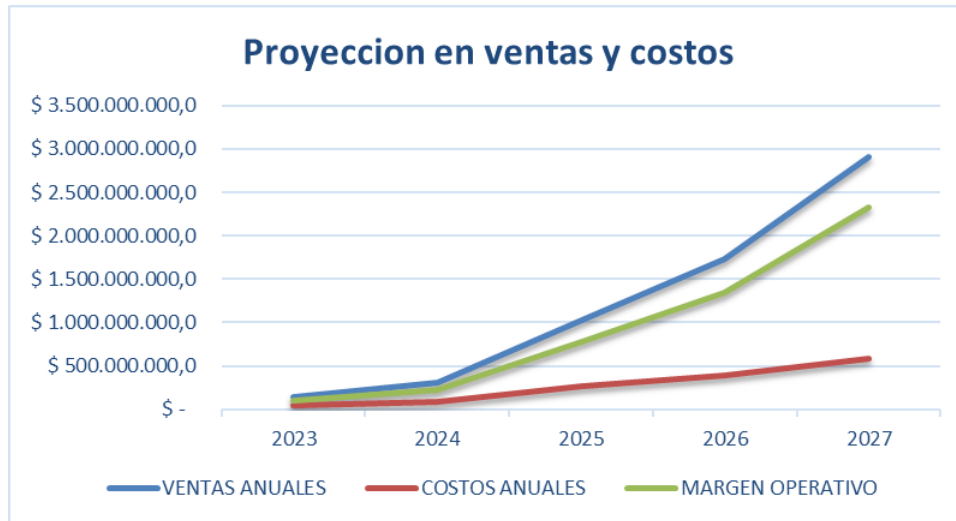
Fondo emprendar	\$	100.000.000,00
Recursos propios	\$	50.000.000,00
TOTAL	\$	150.000.000,00

Cabe resaltar que la mayor fuente de inversión es el Fondo Emprender, el cual como resumen vale la pena recordar que el fondo de capital semilla más grande de Latinoamérica el cual como se mencionó anteriormente puede brindar un apoyo de hasta 88 salarios mínimos el cual es equivalente a \$ 114.453.328, en el caso de laboratorio digital se platea presentarse al fondo con la solicitud de 100.000.000 los cuales son suministrados a lo largo del primer año en cuotas según la necesidad de la empresa.

9.9 Evaluación financiera

A continuación, se presenta la proyección en ventas y costos:

Ilustración 48 Proyección en ventas y costos



Fuente: Elaboración propia

A nivel de presupuesto en el primer año, se espera generar 142.200.000 millones, pero como es extensivo en talento humano y conocimiento, la nómina es uno de los principales egresos que es considerado una inversión.

Por ende, los egresos son de 250.845.823 millones, eso quiere decir que se va a invertir en fortalecer al equipo de conocimiento, marketing y tecnología en el primer año.

Finalmente, para el primer año los ingresos serán de -108.642.823 millones cifra que es la que se solicitará en el capital semilla que facilitaría la viabilidad del negocio y un escalamiento y rentabilización en el segundo año.

El flujo de caja es la herramienta de gestión clave para garantizar la supervivencia del inicio del negocio. la mayoría de las empresas nacientes no lo logra por falta de flujo de caja.

Aunque los estados de situación financiera suenen organizados, en la realidad si no se tiene flujo para pagar la nómina o el arriendo, el negocio no es viable. Por lo anterior el flujo de caja

del laboratorio digital, ha sido diseñado específicamente con base en los tiempos del fondo emprendedor para garantizar la tracción, supervivencia y gestión de los primeros años en términos financieros, reiterando que la nómina es lo esencial desarrollando el conocimiento y la metodología que resalte la propuesta de valor.

9.9.1 ¿En caso de que la idea no sea exitosa, cual es mi plan de salida de la inversión?

En términos de evaluar si la idea es exitosa o no exitosa uno de los parámetros a tener en cuenta es el apetito de riesgo.

Dicho esto, el primer parámetro es que no se logren los objetivos en términos de ingresos aun con el apoyo del fondo emprendedor.

Si en el primer semestre de operación no se ha cumplido con por lo menos el 50% de la meta de ingresos, se solicitará un cupo en términos de créditos bancario para garantizar el segundo semestre.

Si al finalizar el primer año no se han cumplido los indicadores financieros, se debe evaluar la liquidación de la sociedad previo al cierre del contrato con el fondo emprendedor y se reiniciará un nuevo modelo de negocio con base a los aprendizajes.

9.9.2 ¿En caso de que la idea sea exitosa, cual es mi plan de salida de la inversión?

En el caso de que la idea sea éxito, en donde se visualiza una amplia posibilidad, la idea es que el segundo año corresponda al crecimiento y escalamiento del negocio.

Iniciando con un crecimiento de dos x, es decir duplicar los ingresos del primer año, nuestra meta serán 300.000.000 millones fortaleciendo la inversión y el equipo de marketing de tal forma que se incremente las membresías digitales a nivel nacional y empezar a explorar el mercado latinoamericano, para lo cual estaremos saliendo a la serie B de inversión con ángeles inversionistas de tamaño pequeño en donde se busca aproximadamente una inversión de 300.0000.0000 por el 10% de la empresa.

10. Enfoque sostenible

10.1 Dimensión Social

Desde nuestro plan de negocio, queremos abordar la dimensión social de una manera responsable desarrollando una estrategia planificada que nos permita promover una cultura abierta y colaborativa hacia nuestros clientes, donde puedan participar activamente adquiriendo conocimientos y habilidades digitales; creando comunidades y redes de colaboración que fomenten la innovación y creatividad.

Nosotros como empresa somos conscientes del desafío social y cultural al que se enfrentan las pymes cuando se habla de una transformación digital ya que sabemos que tiene un impacto en los procesos eliminando la manualidad, cambiando roles dentro de las empresas, e incluso cambiando ecosistemas

de producción. Es por ello que desarrollaremos una integración entre las necesidades independientes de cada empresa, asegurándoles una evolución digital con conocimiento con la seguridad y el uso responsable de sus datos y la transparencia en las prácticas de la compañía.

Contaremos adicional con una colaboración con agentes sostenibles, es decir establecer alianzas con proveedores y socios comerciales que compartan los mismos valores y que tengan buenas prácticas empresariales responsables.

En relación con lo anterior nuestra estrategia en la dimensión social incluye la implementación de algunos de los numerales de los ODS (objetivos de desarrollo sostenible) que validaremos a continuación.

Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos

En este objetivo le apuntamos a capacitación de calidad a nuestros consultores, desarrollando habilidades y creando conocimientos especializados para que trasmitan a los clientes un servicio

de calidad y el mismo conocimiento por medio de nuestra página con los cursos y talleres disponibles para ellos.

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.

- 8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.
- 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.
- 8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

10.2 Dimensión Ambiental

En esta dimensión incluimos una estrategia integral que junta los siguientes aspectos; como primera medida incluimos una evaluación de impacto ambiental que nos permita identificar los riesgos ambientales y tomar medidas preventivas para evitarlos. Después del desarrollo de esa evaluación debemos implementar y adoptar nuevas tecnologías más sostenibles no solo internamente sino promocionar y educar al cliente para que también las implemente, como el uso de energías renovables, dispositivos eficientes de consumo de energía y sistemas inteligentes de gestión de recursos, esto no solo con los sistemas tecnológicos sino adoptando costumbres como reciclar, ahorro de recursos como agua y energía y crear conciencia ambiental.

En nuestra estrategia también contemplamos hacer algunas alianzas con organizaciones no gubernamentales para ejecutar actividades que promuevan la sostenibilidad ambiental.

Con este enfoque queremos aportar a los siguientes ODS y metas en cada uno de ellos:

Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna

7.b De aquí a 2030, ampliar la infraestructura y mejorar la tecnología para prestar servicios energéticos modernos y sostenibles

Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

13.2 Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales

13.3 Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana

10.3 Dimensión económica

Nuestra estrategia en la parte económica va dirigida a una sostenibilidad financiera teniendo en cuenta una transparencia en los datos, cumpliendo con las normativas y pagos reglamentarios como impuestos.

Nuestra estrategia va dirigida en adoptar medidas que maximicen el valor económico de nuestros servicios para nosotros como compañía y para nuestros clientes, mientras que promovemos el bienestar social y minimizamos el impacto ambiental. Esto se quiere lograr a través de la optimización de recursos y procesos que nos lleven a la eficiencia operacional por medio de la automatización utilizando tecnologías sostenibles, mejorando procesos y reduciendo tiempos y costos.

Como método de evaluación, vamos a utilizar unos indicadores de medición KPI, que nos permitan identificar nuestra posición sostenible como empresa. Le apuntamos a los siguientes objetivos que cumplen con nuestra estrategia

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos

Una de las metas a las que aportamos desde la dimensión económica es a la 8.2 “Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra”

Otra meta es 8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados. (Naciones Unidas, 2023)

11. Conclusiones

Para concluir nuestro estudio, después de analizar cada punto necesario para la creación de nuestra empresa de servicio de consultoría en transformación digital identificamos los siguientes puntos que justifican la ejecución del proyecto y la inversión del mismo.

- En el desarrollo de la investigación de mercado y el análisis interno y externo, pudimos concluir que efectivamente en el mercado hay una gran oportunidad de negocio, debido a que la mayoría de consultoras existentes en transformación digital van dirigidas en ofrecer sus servicios a las multinacionales, que actualmente contratan el servicio y pagan una gran suma para adquirirlo, en este punto identificamos que las pymes aunque tienen la necesidad de implementar y desarrollar una transformación digital no están bien informadas con los beneficios y costos que puede generar un servicio como el que nosotros tenemos.

Se evidencia que una de las razones más importantes de que las pymes salgan del mercado o pierdan participación del mismo, es por no ser competitivos en una economía actual donde hay mucha competencia y productos o servicios sustitutos que pueden reemplazar fácilmente su negocio.

- De acuerdo al estudio financiero, la proyección de costos, gastos y rentabilidad de la empresa, se considera que es un proyecto atractivo desde la visión como inversionista, ya que el capital que se requiere como inversión inicial haciendo un cálculo de 5 años se recupera en 1 año y 4 meses que es un tiempo bueno y menor con respecto a otra clase de negocios; adicional a esto la Tasa interna de retorno de este negocio es de 35% que es un porcentaje atractivo ya en el mercado el porcentaje promedio que dejan los emprendimientos o negocios de este tipo es de 30%.

Es un negocio rentable que da para pagar las obligaciones y compromisos tanto operacionales como administrativos y deja un porcentaje de rentabilidad atractivo a largo plazo.

- Con respecto al estudio técnico, se identificó que la empresa requiere un recurso humano altamente capacitado que brinde seguridad y confianza al cliente a la hora de implementar y desarrollar los proyectos de transformación digital, además con una alta vocación de servicio y capacitación al cliente.

El scanner digital es una de las herramientas más poderosas y útiles que genera un valor agregado a los clientes, es el diferencial que proporciona una solución en poco tiempo y de manera personalizada. Por este motivo se requiere un seguimiento técnico especializado por parte nuestra para que la herramienta siempre este actualizada, en funcionamiento y contenga la información y los aspectos importantes para nuestros clientes.

- En la parte legal, encontramos que también tiene viabilidad el proyecto ya que el estudio realizado indica que las normas que rigen a nuestra empresa se pueden aplicar, no tenemos ninguna restricción legal que nos impida el funcionamiento del mismo, sin embargo es importante tener en cuenta que para nosotros como empresa si es trascendental tener un control efectivo en la protección de datos de nuestros clientes para cumplir con la normatividad y brindarle a los clientes la mayor seguridad y confianza.

Laboratorio digital es un proyecto empresarial con enfoque sostenible que tiene como objetivo un equilibrio entre la parte económica donde busca maximizar su rentabilidad cumpliendo con las normas por medio de sus valores corporativos sin dejar a un lado el aporte social y ambiental. La estrategia es promover un ecosistema colaborativo entre cliente, proveedores y cadena de suministro donde haya un gane y gane y se aporte no solo conocimiento sino bienestar en conjunto para optimizar recursos, solucionando problemas, automatizando procesos, incluyendo nuevas tecnologías y desarrollando proyectos.

Lo anterior permite contribuir y darle cumplimiento a algunos de los objetivos de desarrollo sostenible que están propuestos para la agenda 2030 a nivel nacional, que fueron mencionados anteriormente en el numeral 9.

Bibliografía

- ACOPI. (2023). *Encuesta de Desempeño Empresarial* . Bogotá: ACOPI.
- ANDI. (2017). *Encuesta de Transformación digital ANDI* . Bogotá : Vicepresidencia de transformación digital ANDI .
- ANIF. (2023). *Encuesta mypimes* . Bogotá: ANIF.
- ANIF. (Mayo de 2023). *RETOS Y OPORTUNIDADES DE LAS PYMES*. Obtenido de <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes>
- Banco de la República . (9 de Octubre de 2022). *Banco de la República* . Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>
- BBVA. (2019). *El uso de efectivo cae entre los 'millennials' y en grandes ciudades*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/el-uso-de-efectivo-cae-entre-los-millennials-y-en-grandes-ciudades/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). *Gran Encuesta del Empresariado de la Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <file:///C:/Users/PD167GC/Downloads/Gran%20Encuesta%20del%20Empresariado%20de%20la%20C%C3%A1mara%20de%20Comercio%20de%20Bogot%C3%A1%20Segunda%20aplicaci%C3%B3n%20final%20-%202021%20-%202022.pdf>
- Cámara de Comercio de España . (Junio de 2021). *Cámara de Comercio de España* . Obtenido de Cámara de Comercio de España : <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-ser-competitivo>

- Cámara de Comercio Electrónico . (23 de mayo de 2023). *Hacia la transformación digital de las MiPymes en Colombia*. Obtenido de <https://www.ccce.org.co/noticias/hacia-la-transformacion-digital-de-las-mipymes-en-colombia/>
- CCB. (4 de Diciembre de 2020). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Impacto-del-COVID-19>
- CCB. (2023). *Cámara de Comercio de Bogotá* . Obtenido de <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/analisis-economico/crecimiento-economico>
- CCB. (Enero de 2023). *Observatorio Dinamicas Empresariales*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/observatorio/Dinamica-Empresarial/Dinamica-empresarial/EMPRESAS-ACTIVAS-Evolucion-de-las-empresas-activas-entre-2019-y-2023-para-el-periodo-enero-por-zona-de-la-jurisdccion>
- CEPAL. (2 de julio de 2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación* . Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Confecamaras. (Marzo de 2023). *Noticias Confecamaras*. Obtenido de <https://confecamaras.org.co/noticias/855-mas-de-256-mil-empresas-se-crearon-en-colombia-en-entre-enero-y-septiembre-de-2022#:~:text=Seg%C3%BAn%20cifras%20del%20Registro%20%C3%9Anico,fue%20de%20251.008%20unidades%20productivas.>
- Cusolito, A. P., & Maloney , W. (2018). *Productivity Revisited : Shifting Paradigms in Analysis and Policy*. Washington, DC: World Bank. ©.
- DANE. (2020). *DANE*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen>
- DANE. (2020). *DANE* . Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/estadisticas-de-competitividad-industrial>

- DANE. (31 de Marzo de 2023). *Boletín Producto Interno Bruto* . Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim23_produccion_y_gasto.pdf
- DANE. (31 de Mayo de 2023). *Boletín técnico encuesta de micronegocios* . Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EMICRON/bol-EMICRON-ITrim2023.pdf>
- Deloitte. (2011). *Sistema de normatividad en las Organizaciones* . Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sistema-normatividad-otono11.pdf>
- Ernst & Young Colombia . (Octubre de 2022). *Ernst & Young Colombia* . Obtenido de https://www.ey.com/es_co/digital/transformation#:~:text=EY%20ha%20trabajado%20con%20Microsoft,loT%20para%20mejorar%20el%20rendimiento.
- Fondo emprendedor . (2023). *Convocatoria 248 - Bogotá - CCB*. Obtenido de <https://www.fondoemprender.com/SitePages/FondoEmprenderConv2482020.aspx>
- Grupo Banco Mundial. (17 de Febrero de 2021). *Banco Mundial* . Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world>
- Grupo Ohla. (2023). *Proyecciones Económicas en Latinoamérica*. Obtenido de <https://grupoohla.com/wp-content/uploads/2023/01/proyecciones-economicas-latinoamerica-ohla.pdf>
- ImpactoTIC. (2022 de Febrero de 2022). *ImpactoTIC* . Obtenido de Colombia sigue siendo un destino atractivo para empresas de la industria tecnológica internacional: <https://impactotic.co/colombia-sigue-siendo-un-destino-atractivo-para-empresas-de-la-industria-tecnologica-internacional/>
- Invest In Bogotá . (2023). *Un sector diverso con múltiples oportunidades de negocio*. Obtenido de <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/materiales-de->

[tps://www.movilidadbogota.gov.co/web/sites/default/files/Avisos_procesos_de_contratacion/18-03-2022/estudio_del_sector.pdf](https://www.movilidadbogota.gov.co/web/sites/default/files/Avisos_procesos_de_contratacion/18-03-2022/estudio_del_sector.pdf)

SEMANA . (2 de Septiembre de 2015). *¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?* Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958/>

Simbolo interactivo. (2022). *Simbolo interactivo*. Obtenido de <https://www.simbolointeractivo.com/estadisticas-del-marketing-digital-en-colombia-en-el-2022/>

Slotnisky, D. (2016). Transformación digital: Cómo las personas y las empresas deben adaptarse a esta revolución . En D. Slotnisky, *Transformación digital: Cómo las personas y las empresas deben adaptarse a esta revolución* . Buenos Aires : Digital House Coding School.

Sukhodolov, Y. A. (2019). The Notion, essence and peculiarities of industry 4.0 as a sphere of industry. *Industry 4.0: Industrial revolution of the 21st century*.

WEF. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018-2019*. Obtenido de <https://www.weforum.org/>