



Evaluación de factibilidad y viabilidad de Cleando S.A.S.

Andrea Chaves Sanchez
Francy Paola Castiblanco Páez

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
MBA
Bogotá, Colombia
27/Junio/2025

Evaluación de factibilidad y viabilidad de Cleando S.A.S.

Andrea Chaves Sanchez
Francy Paola Castiblanco Páez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas, MBA

Director:
Iván Vladimir Ontibón González

Modalidad:
Creación de Empresa

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
MBA
Bogotá, Colombia
27/Junio/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria de Andrea Chaves

Dedico este proyecto a mis padres Teresa y Álvaro (que me cuida desde el más allá) y a mis hermanos Susana y Ricardo porque todo lo que soy hoy es gracias a ellos. A Kelly, por ser mi hermana, compañera de vida, aliada y estar conmigo incondicionalmente, A Diego, por devolverme al mundo académico y darme luz.

Dedicatoria de Paola Castiblanco

Dedico este trabajo a mis padres Carlos y Lilia, por ser el pilar de mi vida, su amor apoyo y ejemplo han sido fundamentales en cada paso. A Nelson, gracias por acompañarme con paciencia y por brindarme ideas que enriquecieron este proceso. Y a mis sobrinos, Mateo y Santiago, por ser mi mayor inspiración y motivación para seguir creciendo; deseo ser siempre un ejemplo positivo para ustedes.

Agradecimientos

- A nuestras familias y seres queridos Que nos apoyaron en cada etapa de aprendizaje y en la culminación de este proyecto.
- A nuestros amigos universitarios Que también realizaron su proyecto y compartir con cada uno fue esencial para seguir creciendo como profesionales y llegar a este punto final.
- A nuestra compañera Jina Miley Sánchez Guzmán Por haber sido parte de este proyecto y por haber estado aun cuando no pudo continuar con nosotras, siguió siempre dándonos la mano para apoyarnos.

Resumen

Este trabajo de grado presenta la evaluación de factibilidad y viabilidad de *Cleando con Proyección S.A.S.*, una empresa colombiana proyectada para ofrecer servicios de aseo y limpieza con un enfoque sostenible y social. El estudio aborda cinco dimensiones clave: viabilidad comercial, técnica, legal, financiera y estratégica, a partir de una propuesta de valor centrada en la inclusión laboral, el uso de productos ecológicos, la capacitación del talento humano y la atención personalizada. Se realizó un análisis del entorno mediante herramientas como PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y DOFA, complementado con una validación de mercado dirigida al segmento PYME en Bogotá. Los resultados demuestran una clara demanda insatisfecha, brechas de calidad en la competencia y una alta disposición a pagar por servicios con enfoque social y ambiental. A nivel técnico y organizacional, se definen procesos estandarizados, una estructura jurídica adecuada (S.A.S.) y una estrategia de expansión escalable. Las proyecciones financieras reflejan rentabilidad, sostenibilidad y recuperación de la inversión en tres años y medio. Finalmente, se consolida un enfoque transversal de sostenibilidad bajo las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza. El estudio concluye que Cleando representa una solución innovadora, viable y coherente con las tendencias del sector y las necesidades del mercado sin dejar de lado los retos de la industria y el mercado colombiano que es tan dinámico.

Palabras clave: Servicios de aseo, sostenibilidad, responsabilidad social, viabilidad financiera, emprendimiento, PYME, Colombia.

Abstract

This paper presents the feasibility and viability assessment of *Cleando con Proyección S.A.S.*, a Colombian company designed to provide cleaning and janitorial services with a strong sustainability and social impact focus. The study evaluates five key dimensions: commercial, technical, legal, financial, and strategic viability, based on a value proposition that integrates labor inclusion, the use of eco-friendly products, employee training, and personalized customer service. Environmental analysis was conducted using tools such as PESTEL, Porter's Five Forces, and SWOT, supported by a market validation focused on the SME (PYME) segment in Bogotá. Results revealed unmet demand, gaps in the quality of the service in current service providers, and a high willingness to pay for socially and environmentally responsible services. Operationally, standardized processes were defined alongside a suitable legal structure (S.A.S.) and a scalable expansion strategy. Financial projections indicate profitability, sustainability, and investment recovery within three and a half years. A transversal sustainability model was also built across social, environmental, economic, and governance dimensions. The study concludes that Cleando represents an innovative, viable, and market-aligned solution within the evolving landscape of cleaning services in Colombia, within a very dynamic and challenging industry and market.

Keywords: Cleaning services, sustainability, social responsibility, financial viability, entrepreneurship, SMEs (PYME), Colombia.

Tabla de Contenido

1. Introducción	12
1.1. Cleando con Proyección S.A.S.....	13
1.2. Antecedentes	13
1.3. Problemática	14
1.4. Objetivos General	15
1.5. Objetivos Específicos.....	15
1.6. Propuesta de Valor	15
1.7. Estructura del documento.....	16
2. Naturaleza del proyecto	17
2.1 Origen o fuente de la idea de negocio.....	17
2.2 Descripción del modelo de negocio.....	17
2.3 Objetivos empresariales	18
2.3.1 Objetivos a corto plazo (Primer año – Fase de lanzamiento y validación) .	18
2.3.2 Objetivos a mediano plazo (1 a 3 años – Fase de consolidación y expansión)	18
2.3.3 Objetivos a largo plazo.....	19
2.4 Estado actual del negocio.....	19
2.5 Descripción de productos o servicios	19
2.6 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....	20
2.7 Potencial del mercado en cifras	20
2.8 Ventajas competitivas del producto y/o servicio	20
2.9 Resumen de las inversiones requeridas.....	22
2.10 Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	22
2.11 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	22
2.12 Equipo de trabajo.....	22
3. Análisis del Sector	23
3.1 Características del Sector – Análisis PESTEL.....	23
3.2 Fuerzas que impactan el negocio – Análisis Porter.....	27
3.3 Análisis DOFA – Oportunidades y Amenazas	30
3.4 Análisis de competidores	30
3.5 Conclusiones de la viabilidad del sector	35

4.	Validación e Investigación de Mercado	37
4.1	<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor</i>	37
4.1.1	<i>Buyer Persona</i>	37
4.1.2	Mapa de empatía.....	39
4.1.3	Primer instrumento de recolección de información (Anteproyecto)	40
4.1.4	Primeros hallazgos	40
4.1.5	Entrevistas a Partes Interesadas	41
4.1.6	Hallazgos de las entrevistas a partes interesadas	42
4.2	<i>Estudio Piloto de Mercado</i>	43
4.2.1	Objetivos de la Investigación de mercado	43
4.2.2	Cálculo de la muestra	44
4.3	<i>Resultados</i>	46
4.3.1	Caracterización del encuestado.....	46
4.3.2	Necesidades y percepción del servicio	47
4.3.3	Evaluación de la competencia y diferenciación.....	48
4.3.4	Precio y canales	50
4.3.5	Validación de la propuesta de valor	50
4.3.6	Cálculo de la demanda Potencial.....	51
4.3.7	Conclusiones del estudio piloto de mercado	52
5.	Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	54
5.1	<i>Objetivos y Estrategia de Mercadeo.....</i>	54
5.2	<i>Estrategia de Producto y Servicio</i>	55
5.3	<i>Estrategia de Distribución.....</i>	55
5.4	<i>Estrategia de Precio y Modelo de Ingreso</i>	56
5.5	<i>Estrategia de Comunicación y Promoción</i>	56
5.6	<i>Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo.....</i>	57
6.	Aspectos Técnicos.....	58
6.1	<i>Objetivos de producción.....</i>	58
6.2	<i>Ficha técnica de servicios y productos</i>	59
6.3	<i>Descripción del proceso de servicio.....</i>	62
6.3.1	Negociación del servicio	62
6.3.2	Conocimiento del Cliente.....	63
6.3.3	Aspectos legales	63
6.3.4	Programación	63

6.3.5	Supervisión semanal	63
6.3.6	Retroalimentación.....	63
6.4	<i>Necesidades y requerimientos</i>	64
6.5	<i>Tecnología requerida</i>	64
6.6	<i>Materia prima y suministro</i>	66
6.7	<i>Infraestructura y presupuesto de infraestructura</i>	68
6.8	<i>Personal requerido</i>	69
6.9	<i>Plan de producción</i>	69
6.10	<i>Gestión integral del proceso productivo</i>	70
6.11	<i>Procesos de investigación y desarrollo</i>	71
6.12	<i>Presupuesto de producción</i>	72
7.	Aspectos Organizacionales y Legales.....	73
7.1	<i>Análisis estratégico (Misión y Visión)</i>	73
7.1.1	Misión	73
7.1.2	Visión.....	74
7.1.3	Valores Corporativos	74
7.2	<i>Estructura organizacional</i>	75
7.3	<i>Perfiles y funciones</i>	76
7.4	<i>Factores clave en la Gestión del Talento Humano</i>	79
7.5	<i>Esquema de Gobierno corporativo</i>	79
7.6	<i>Aspectos legales</i>	80
7.7	<i>Estructura jurídica y tipo de sociedad</i>	81
7.8	<i>Presupuesto de personal administrativo</i>	82
8.	Aspectos Financieros	84
8.1	<i>Objetivos financieros</i>	84
8.2	<i>Supuestos económicos para la simulación</i>	85
8.3	<i>Proyección de ventas</i>	86
8.4	<i>Proyección de gastos de mercadeo</i>	88
8.5	<i>Proyección de costos de producción</i>	89
8.6	<i>Mano de obra operativa</i>	89
8.7	<i>Insumos y logística de productos eco-amigables</i>	89
8.8	<i>Proyección de gastos administrativos</i>	90
8.9	<i>Presupuesto de inversión</i>	92
8.10	<i>Estados financieros (escenario probable)</i>	93

8.11	Estado de resultados	93
8.12	Balance general	94
8.13	Flujo de caja	95
8.14	Indicadores financieros de rentabilidad	96
8.15	Fuentes de financiación	99
8.16	Evaluación financiera	100
8.17	Conclusiones Aspectos Financieros	101
9.	Enfoque hacia la Sostenibilidad	102
9.1	Dimensión social	102
9.2	Dimensión ambiental	102
9.3	Dimensión económica	103
9.4	Dimensión de gobernanza	104
10.	Conclusiones	105
11.	Referencias	109
12.	Anexos	116
12.1	BMC Cleando – Anteproyecto	117
12.2	PESTEL Cleando	118
12.3	Fuerzas Porter aplicadas a Cleando	122
12.4	DOFA Cleando	125
12.5	Buyer Persona	127
12.6	Percepción sobre servicios de aseo y limpieza en Colombia	128
12.7	System Mapping - Cleando	131
12.8	Hipótesis de Viabilidad	132
12.9	Hallazgos sobre hipótesis de viabilidad	135
12.10	Encuesta – Investigación de mercado Cleando	139

Lista de Ilustraciones

	Pág.
<i>Ilustración 1 Tasa de Desempleo 2021 - 2023</i> _____	24
<i>Ilustración 2. Mapa de Empatía del Cliente Persona Ideal (Segmento PYME)</i> _____	39
<i>Ilustración 3. Mapa de Valor – CLEANDO</i> _____	41
<i>Ilustración 4. Partes Interesadas</i> _____	41
<i>Ilustración 5. Registro de PYME en Bogotá</i> _____	44
<i>Ilustración 6. Proceso de servicio Cleando</i> _____	62
<i>Ilustración 7. Soluciones Google Workspace</i> _____	65
<i>Ilustración 8. Uniforme Cleando</i> _____	66
<i>Ilustración 9. Organigrama Cleando</i> _____	75
<i>Ilustración 10 Mapa de Procesos Cleando</i> _____	76
<i>Ilustración 11. Punto de Equilibrio</i> _____	97

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Detalles de la línea de investigación en la Universidad EAN	13
Tabla 2. Fuerzas Porter para Cleando	28
Tabla 3. Análisis Competidores Cleando.....	34
Tabla 4. Buyer Persona - PYME	38
Tabla 5. Hallazgos entrevistas a expertos.....	42
Tabla 6. Ficha técnica servicios Cleando	60
Tabla 7. Ficha técnica productos de aseo Cleando.....	61
Tabla 8. Suministro de aseo Cleando	67
Tabla 9. Presupuesto Infraestructura Año 1. Cleando.....	69
Tabla 10. Producción Mensual - Anual de Cleando.....	70
Tabla 11. Presupuesto de producción Cleando.....	72
Tabla 12. Salarios Cleando.....	82
Tabla 13. Ingresos /Ventas del Primer Año.....	87
Tabla 14. Proyección ventas anuales año 1 a 5.....	87
Tabla 15. Presupuesto Gastos Mercadeo.....	88
Tabla 16. Proyección Costos Anuales Año 1 a 5.....	90
Tabla 17. Gastos Fijos.....	91
Tabla 18. Presupuesto de Inversión.....	92
Tabla 19. Estado de Resultados.....	93
Tabla 20. Balance General.....	94
Tabla 21. Flujo de Caja del Proyecto (Capital Invertido).....	95
Tabla 22. Flujo de Caja Libre.....	96
Tabla 23. Punto de Equilibrio.....	97
Tabla 24. VPN, TIR y Periodo de Recuperación.....	99
Tabla 25. Presupuesto de Inversión Cleando.....	99
Tabla 26. Cálculo del Préstamo.....	100

1. Introducción

Los procesos de aseo y limpieza han acompañado al ser humano durante toda su evolución. Es un campo indispensable para garantizar la calidad de vida de la humanidad. De igual manera, la globalización, el ritmo de vida, los avances tecnológicos, los cambios comportamentales y generacionales, la evolución de las necesidades de las personas, entre otros factores importantes, han hecho que la industria de aseo en diferentes partes del mundo tome rumbos que rompen las tradiciones en la prestación de estos servicios, trayendo innovaciones tecnológicas, en productos de limpieza y desinfección. Los avances en la tecnología y la robótica impactan el sector de aseo y limpieza. Por ejemplo, los robots están realizando las tareas físicamente intensas de las personas que realizan el aseo para que estas puedan concentrarse en las tareas de limpieza más especializadas (Van Der Lugt, S., & Bel, M. 2021); o simplemente para aminorar el factor humano de sus procesos. Colombia también se encuentra dentro de los países que incrementaron la adquisición de productos de limpieza como aspiradoras inteligentes. Actualmente, *iRobot* es la marca líder en el país (Tamayo, N. El Tiempo, 2024), con sus diferentes modelos ha alcanzado gran parte del mercado, haciendo que los servicios de aseo contratados disminuyan y los define como una amenaza latente a la industria de servicios de aseo realizado por personas.

Por otro lado, en *Quora*, una red social en donde las personas establecen una serie de preguntas y respuestas sobre todo tipo de temas (Hita, L. s.f.), se revisó la percepción de algunas personas con relación a las y los trabajadores que realizan aseo como su actividad laboral y económica. Se encontró, que existe un aspecto relacionado con clases sociales en el que las personas que realizan aseo pertenecen al nivel más bajo; el tipo de trabajo se relaciona con el bajo nivel educativo y los niveles de discriminación son bastante altos hasta llegar al punto que se les otorga el *slogan* del “servicio invisible” (Sykes, W. et al. 2014). Sin embargo, en los últimos años ha habido un creciente reconocimiento de su importancia; esto en parte, por los efectos de la pandemia de COVID-19, ya que ayudó a que se valore más la higiene en entornos tanto laborales como domésticos, lo que llevó a una mayor apreciación del rol esencial de los trabajadores del aseo para garantizar la seguridad y salud.

1.1. Cleando con Proyección S.A.S.

Cleando con Proyección S.A.S. (A partir de ahora 'Cleando') buscará entrar a la oferta de prestador de servicios de aseo con enfoque de educación de sus colaboradores para que no se limiten únicamente a realizar limpieza, sino que puedan desarrollar conocimientos adicionales que les permita tener un perfil integral y crecimiento laboral y académico. En la siguiente tabla, se visibiliza el campo, el grupo y la línea de investigación a la cual pertenece este trabajo:

Tabla 1. *Detalles de la línea de investigación en la Universidad EAN*

Campo de investigación	Emprendimiento y gerencia
Grupo de investigación	<i>Entrepreneurship Group</i>
Línea de investigación	Emprendimiento sostenible

Fuente: Construcción de las autoras

1.2. Antecedentes

En Colombia, cerca de 700.000 personas trabajan en el sector del aseo en hogares, siendo el 94% mujeres. De ellas, el 60% percibe un salario mínimo o menos y solo el 17% cuenta con seguridad social (Impacto Mujer, 2022). Debido a la naturaleza del servicio, la tercerización es una opción preferida por empresas y hogares, permitiendo el cumplimiento de requisitos normativos y garantizando la calidad del servicio.

A 2022, el regreso a las actividades fuera de casa y retomando las rutinas laborales, la informalidad en el sector de limpieza y aseo llegaba a un 15% (La República, 2022), teniendo apenas alrededor de 120 empresas de aseo formalmente establecidas al cierre de 2022. A 2024, superando las 300 empresas de aseo en el territorio colombiano (Misión Servir, 2021), se restaura la necesidad de la contratación de los servicios, que hoy no sólo se limitan al aseo, sino se diversifican en servicios de *catering*, productos de aseo, jardinería, entre otros.

1.3. Problemática

Con base en una investigación realizada durante el periodo de junio a diciembre de 2024, las autoras determinan falencias en los prestadores de servicios de aseo que ya se encuentran legalmente constituidos y con vasta trayectoria en Colombia, desde el inicio del contacto con el prestador (desde el punto de vista del cliente) hasta entrevistas con personas contratadas para dicho propósito (desde el punto de vista del empleado), pasando por fallas en la comunicación, servicio al cliente de mala calidad, mal trato e incumplimientos a las personas contratadas para realizar servicios de aseo, entre otros.

Así mismo, dentro de la investigación mencionada anteriormente, también se realizó una evaluación inicial de la percepción de los clientes actuales de la industria a través de una encuesta de los servicios entregados por las empresas actuales. Los resultados de las encuestas comparten las experiencias de los clientes tanto positivas como negativas. En lo positivo, los clientes valoran la confianza y familiaridad con sus prestadores de servicio; sin embargo, con base en los hallazgos obtenidos en la investigación; se evidencia que la baja satisfacción del cliente es una problemática en el sector de servicios de aseo tercerizados en Bogotá. El 58% de los encuestados manifestó haber experimentado al menos un incumplimiento por parte de su proveedor actual, y un 42% calificó como deficiente la atención al cliente, tanto en la etapa de preventa como en el seguimiento posterior al servicio. Adicionalmente, el 36% expresó inconformidad frente a la rigidez de los esquemas de contratación ofrecidos, lo que limita la personalización y adaptación del servicio a las necesidades reales de las empresas contratantes.

Esta combinación de fallas operativas, debilidades en la atención y ausencia de diferenciación, evidencia una brecha significativa entre la oferta existente y las expectativas de valor del mercado objetivo. Por tanto, la presente evaluación de factibilidad y viabilidad se justifica en la necesidad de desarrollar un modelo empresarial que eleve los estándares de calidad, flexibilidad y sostenibilidad en la prestación del servicio, contribuyendo así a resolver una problemática concreta y relevante dentro de un sector con alta rotación y bajo índice de fidelización.

1.4. Objetivos General

Evaluar la factibilidad de puesta en marcha de *Cleando con Proyección S.A.S.*, empresa prestadora de servicios de aseo, a través del análisis comercial, técnico, legal, financiero y estratégico, con enfoque de sostenibilidad, durante el periodo 2025–2030.

1.5. Objetivos Específicos

1. Demostrar la viabilidad comercial del proyecto a partir de un estudio de mercado del sector de aseo en Colombia y del perfil del cliente actual y potencial.
2. Diseñar la propuesta de valor de Cleando S.A.S. a partir del análisis de la competencia, entrevistas semiestructuradas y caracterización de clientes potenciales, antes del segundo trimestre de 2025.
3. Establecer la viabilidad técnica y operativa del modelo de negocio mediante la evaluación de recursos, procesos y aliados estratégicos requeridos para iniciar operaciones durante el primer año de implementación.
4. Identificar las obligaciones legales, laborales y ambientales aplicables al sector de aseo tercerizado en Bogotá y evaluar su impacto en la operación de Cleando S.A.S., con base en la normativa vigente a 2024.
5. Proyectar la viabilidad financiera del proyecto a cinco años, incluyendo estimaciones de costos, ingresos, punto de equilibrio y valor presente neto, mediante el uso del simulador financiero EAN con tasa de descuento del 10%.

1.6. Propuesta de Valor

Cleando ofrece servicios de aseo adaptados a las necesidades específicas del cliente PYME, combinando sostenibilidad ambiental, flexibilidad contractual y transformación social mediante la formación continua de sus colaboradores. Su diferenciador clave radica

en la humanización del servicio y la generación de valor compartido, posicionándose como una alternativa responsable frente a esquemas tradicionales inflexibles.

1.7. Estructura del documento

Este documento recoge los elementos clave para la creación y puesta en marcha de Cleando con Proyección S.A.S., con el objetivo de ofrecer servicios de aseo de alta calidad mientras se fortalece la educación y desarrollo profesional del personal.

El contenido inicia con un análisis del contexto del sector y sus retos en Colombia. Luego, se presenta un estudio de mercado detallado para comprender mejor las necesidades de los clientes y ajustar la propuesta de valor. Posteriormente, se definen los objetivos de mercadeo, la estrategia comercial y los servicios a ofrecer.

Finalmente, se abordan los aspectos técnicos, organizacionales, legales y financieros, junto con la sostenibilidad del modelo de negocio basado en la triada social, ambiental y económica. Se concluye con una evaluación general y las acciones recomendadas para la puesta en marcha del proyecto.

2. Naturaleza del proyecto

Este capítulo describe la naturaleza del proyecto empresarial Cleando, desde su origen y modelo de negocio hasta su estado actual. Se justifica la elección de herramientas analíticas y se presentan los elementos clave que estructuran la visión operativa, técnica y estratégica de la empresa.

2.1 Origen o fuente de la idea de negocio

Una de las ventajas que tiene hacer parte de una empresa tradicional, es que el medio en el que se desenvuelve el colaborador o empleado cuenta con un exceso de información del entorno que alimenta la manera de pensar de las personas y de ver el mundo. En este caso particular, las autoras, en una lluvia de ideas básica para encontrar un propósito en común en el desarrollo del ejercicio académico de la Maestría en Administración de Negocios, recolectaron problemáticas o hallazgos en sus propias experiencias, identificando así, un proyecto con propósito. Dentro de las diferentes ideas, resaltó la posibilidad de apoyar el desarrollo académico de un grupo poblacional, para que tuvieran mejor calidad de vida. Con esto, Cleando busca no solo ofrecer servicios de aseo, sino también educar y profesionalizar a su equipo de trabajo, alineándose con algunos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU y enfocar buenas prácticas para el alcance de éstos.

2.2 Descripción del modelo de negocio

Cleando se basa en un modelo de negocio sostenible que combina la prestación de servicios de aseo con un enfoque social en la formación y capacitación de sus colaboradores. La construcción del modelo de negocio se realizó tomando resultados de la aplicación de diferentes herramientas de recolección de información incluyendo diferentes aspectos necesarios para la creación de una empresa llegando al diseño completo de una propuesta de valor inicial con base en los conceptos del *Business Model Canvas* (Ver Anexo 12.1: BMC Cleando - Anteproyecto) construido durante la documentación del anteproyecto, incorporando criterios de sostenibilidad en costos y beneficios, el cual sirvió como modelo base que, una vez ajustado conforme el desarrollo

de la investigación, se entrega en este documento de manera transversal. Los ingresos provienen de la prestación de servicios de limpieza en PYMEs junto con la venta de productos de aseo ecológicos.

2.3 Objetivos empresariales

Cleando tiene como objetivo convertirse en una empresa referente en el sector de limpieza sostenible en Colombia, combinando eficiencia operativa, impacto social y responsabilidad ambiental. Para ello, se definen objetivos de corto, mediano y largo plazo.

2.3.1 Objetivos a corto plazo (Primer año – Fase de lanzamiento y validación)

- Formalizar legalmente la empresa y cumplir con todos los requisitos normativos del sector de aseo en Colombia.
- Consolidar la estrategia comercial y de marca mediante campañas de mercadeo dirigidas al segmento PYME, con el fin de establecer una base de clientes sólida y fidelizada.
- Definir e implementar procesos técnicos estandarizados para la prestación de servicios y manejo de productos de limpieza, garantizando calidad y bioseguridad.
- Validar el modelo de negocio y propuesta de valor mediante indicadores de satisfacción y retroalimentación de los primeros clientes.
- Alcanzar el 30% del punto de equilibrio y ajustar proyecciones financieras para asegurar la sostenibilidad en el primer año.

2.3.2 Objetivos a mediano plazo (1 a 3 años – Fase de consolidación y expansión)

- Expandir el portafolio de servicios a otros segmentos como hogares, instituciones educativas e industrias.
- Diversificar los productos comercializados con una línea robusta de insumos ecológicos certificados.
- Obtener certificaciones de calidad, sostenibilidad y SST (ISO, RUC, etc.) que respalden la propuesta de valor.

- Lograr una rentabilidad financiera estable, con un flujo de caja positivo y una TIR superior al 40%.
- Fortalecer el equipo administrativo y operativo, incluyendo nuevos cargos clave conforme aumente la demanda.

2.3.3 Objetivos a largo plazo

- Expandir las operaciones a nivel nacional, con presencia en al menos cinco ciudades principales.
- Capturar el 5% del mercado objetivo en servicios de aseo sostenible con un crecimiento anual del 3% al 5%.
- Consolidarse como referente en aseo con impacto social, destacando el modelo de formación continua y empleabilidad formal.
- Desarrollar programas de responsabilidad social empresarial que beneficien comunidades vulnerables y fortalezcan la marca empleadora.
- Mantener indicadores financieros saludables, con utilidades crecientes y capacidad de reinversión anual.

2.4 Estado actual del negocio

Cleando con Proyección SAS. Se encuentra en la fase de estructuración y validación del modelo de negocio, con estudios de viabilidad financiera y estrategias de comercialización en desarrollo. Se están identificado aliados estratégicos y proveedores de productos de aseo ecológicos para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

2.5 Descripción de productos o servicios

El portafolio inicial de Cleando tendrá como base la prestación de servicios de aseo para PYME's con proyección a expansión de segmentos conforme logre su crecimiento estimado. Adicionalmente y como segunda fuente de ingreso, será la venta de productos de aseo eco-amigables, con el fin de dar cumplimiento a los requerimientos legales y ser aporte directo a la conservación del medio ambiente.

2.6 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

El nombre de la empresa combina el concepto de limpieza (*Clean*) con la acción (*Do*), inspirado en la Universidad EAN. Cleando está ubicada en Bogotá y operará con un modelo de prestación de servicios a domicilio. Inicialmente, contará con dos socias fundadoras; por otro lado, un contador y un abogado externos, es decir, contratados por prestación de servicios y/o evento en el que se necesiten sus servicios y un pasante universitario que apoyará las gestiones operativas y administrativas adicionales como contratación del personal operativo, soporte, pagos, etc.

2.7 Potencial del mercado en cifras

La demanda de servicios de limpieza está ligada a diferentes aspectos como modelos de trabajo híbridos donde las empresas no necesitan un espacio que mantener en condiciones de aseo adecuadas, adicional a otros factores como incrementos en los costos por servicios o regulaciones que promuevan o impidan la dinámica de la industria. Al cierre de 2024, se tenía un total de 28.721 empresas pequeñas y medianas registradas en Bogotá, lo que presenta un mercado potencial inicial. Posterior a la evaluación de los hallazgos de la investigación de mercado se encontró que un 65% de este mercado está altamente interesado en buscar nuevas opciones de proveedores. La cantidad de empresas objetivo a atender por Cleando corresponderá al 1% siendo estas un total de 186 empresas.

2.8 Ventajas competitivas del producto y/o servicio

Cleando se diferencia en el mercado no solo por lo que hace (aseo y limpieza), sino por cómo lo hace: combinando sostenibilidad ambiental, impacto social, flexibilidad operativa y cercanía con el cliente. Estas ventajas son auténticas, difíciles de imitar a corto plazo, y responden directamente a vacíos identificados en la oferta actual del sector. Esto se compone de:

- 2.8.1 Modelo de negocio con enfoque social y educativo: A diferencia de competidores tradicionales, Cleando incorpora un propósito transformador al ofrecer formación continua a su personal operativo (habilidades blandas y técnicas). Este enfoque no solo mejora la calidad del servicio, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y reduce la rotación laboral. Está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), generando un impacto social directo.
- 2.8.2 Flexibilidad operativa y contractual: Cleando ofrece esquemas de contratación personalizados: medio tiempo, por horas o eventos específicos, a diferencia de empresas grandes como Casalimpia o Misión Servir que tienen formatos rígidos o estandarizados. Esta capacidad de adaptarse a la necesidad horaria de cada cliente es una ventaja clave para segmentos como PYMEs o instituciones pequeñas.
- 2.8.3 Atención al cliente cercana y personalizada: El estudio de mercado evidenció insatisfacción con el servicio al cliente en empresas actuales (falta de seguimiento, mal trato, fallas de comunicación). Cleando se apalanca en seguimiento posventa y contacto humano, generando mayor confianza y fidelización, especialmente en un sector donde la lealtad es baja.
- 2.8.4 Alianzas estratégicas con enfoque formativo y de expansión: Cleando proyecta alianzas con instituciones educativas, proveedores ecológicos y redes de sostenibilidad para fortalecer su propuesta. Esto crea un ecosistema empresarial que mejora su capacidad de escalar, innovar y diferenciarse del modelo de outsourcing tradicional.
- 2.8.5 Posicionamiento en nichos poco atendidos por grandes competidores: Mientras los grandes jugadores (JM Martínez, Casalimpia, Misión Servir) se concentran en clientes corporativos de gran volumen, Cleando apunta a nichos como PYMEs, proyectado a instituciones educativas y hogares con esquemas híbridos. Estos nichos valoran más la flexibilidad, el trato humano y la transparencia del proceso de contratación.

2.9 Resumen de las inversiones requeridas

La inversión inicial estimada para el primer año es de \$259.844.466 COP, incluyendo costos de registro, nóminas iniciales, dotaciones y suministros, equipos, capacitaciones, tecnología y marketing. Se espera recuperar la inversión en un plazo de 3,24 años con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 26,51%.

2.10 Proyecciones de ventas y rentabilidad

Para el primer año, Cleando proyecta ingresos de \$1.126.386.000 COP, con un margen de rentabilidad del 30%. Se espera que el Valor Presente Neto (VPN) se mantenga positivo en los primeros cinco años, consolidando la sostenibilidad financiera del negocio.

2.11 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

La evaluación financiera del proyecto muestra que Cleando es una empresa viable, rentable y sostenible en el tiempo. Los estados financieros proyectados, junto con los indicadores clave como la TIR alcanzando un 26,51%, sumado al periodo de recuperación de 3.24 años, significa que en tres años la empresa logra cubrir la totalidad de la inversión inicial, alcanzando el punto de equilibrio financiero y permitiendo que los excedentes generados en los años siguientes se traduzcan en beneficios netos para los socios. Esto es con la ejecución de un modelo robusto ante escenarios de variación moderada en ingresos o costos. Adicionalmente, el enfoque sostenible refuerza su posicionamiento en un segmento de mercado con alto potencial y alineado con las tendencias actuales de consumo responsable.

2.12 Equipo de trabajo

Para el desarrollo de este proyecto, se cuenta con la participación de Andrea Chaves Sanchez, administradora de negocios internacionales, profesional en mercadeo, especialista en gerencia de procesos y calidad, auditora certificada por ICONTEC, con más de 15 años de experiencia en diferentes industrias como jurídica, automotriz, salud,

alimentos, entre otras, apasionada con la idea del desarrollo personal y económico en la generación de empleo a través de la creación de una empresa. Por otro lado, está Francys Paola Castiblanco Páez, Ingeniera Electrónica y Telecomunicaciones. Especialización en Inteligencia Comercial y Mercadeo, con experiencia en la comercialización de productos y servicios para diferentes Industrias con proyectos Eléctricos y de Automatización. Apasionada por los negocios y con el anhelo de proyecto de vida que sea sostenible y productivo para la sociedad.

3. Análisis del Sector

El análisis del sector permite evaluar su viabilidad y competitividad mediante el estudio de sus factores clave. Utilizando los modelos PESTEL, Porter y PES Estratégico, este capítulo examina la estructura del sector, su rentabilidad y sostenibilidad. Se integran datos actualizados y se presentan conclusiones basadas en evidencia.

De acuerdo con *Market Research* (Junio de 2025), existen los siguientes segmentos atendidos por los prestadores de servicio de aseo y limpieza: Oficina (*Office Cleaning Services*); Instituciones (*Institutional Cleaning Services*); Hogares (*Cleaning Services for Residential Dwellings*); Industriales (*Cleaning Services for Commercial and Industrial Buildings*) y Otros (*Cleaning Services for Other End-Use Sectors*). Para el desarrollo de Cleando se realizará una equivalencia de los segmentos. Dicho esto, quedarán de la siguiente manera: 1) Pequeñas y Medianas Empresas (PYME); 2) Instituciones Públicas y privadas; 3) Hogares (Doméstico); 4) Grandes industrias y 5) Otros usuarios finales. Sin embargo, el plan de mercado de Cleando llegará inicialmente a PYME únicamente.

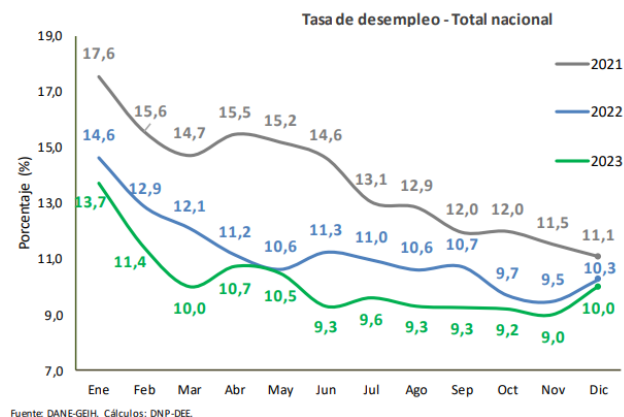
3.1 Características del Sector – Análisis PESTEL

PESTEL, como herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro (Amador-Mercado C., 2022). Para Cleando, se realiza el análisis con base en cada aspecto de la matriz: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Para ver la matriz desarrollada durante la primera fase de investigación (anteproyecto), ver Anexo 12.2: PESTEL Cleando.

3.1.1 **Político:** Incentivos gubernamentales para las contrataciones de las empresas de aseo como factor positivo y potencial oportunidad para la empresa (Función Pública, s.f.); Políticas laborales inflexibles y salario mínimo (Portafolio, 2024) representan una amenaza para la empresa ya que Cleando busca no sólo una compensación salarial básica (UGPP, s.f.) sino un desarrollo académico y personal; Modificaciones normativas: en 2024, el entonces Viceministro Edwin Palma radicó una carta tomando como base el proyecto que busca controlar la “ilegalidad” de los tercerizados (Fernández, J, 2024) y los requerimientos para poder constituirse como prestadores lo que constituye otra potencial amenaza para la constitución de la empresa frente a los requisitos de ley exigidos.

3.1.2 **Económico:** Crecimiento económico: “la recuperación comienza a vislumbrarse a medida que la inflación y las tasas de interés disminuyen” lo que impulsa el consumo (Canal Capital, 2024). Esto, junto con el impacto en los cambios en las modalidades de trabajo son conductores para los servicios de aseo y limpieza en Colombia y su dinamismo en la oferta y demanda. Por su parte, para el desempleo y en el mercado laboral, el desempleo en Colombia ha disminuido en los últimos años, destacándose el papel de las mujeres en la generación de empleo (Departamento Nacional de Planeación, 2023). Las empresas de aseo con enfoque social pueden beneficiarse de políticas de inclusión laboral y programas gubernamentales que promueven la formalización del empleo.

Ilustración 1 Tasa de Desempleo 2021 - 2023



Fuente: DANE-GEIH. Cálculos: DNP-DEE.

Por otra parte, Aunque la inflación anual en Colombia ha bajado al 6,12% en 2024 (Mazo, D. 2024), el aumento en los costos educativos sigue afectando el acumulado anual, lo que podría encarecer los programas de formación que Cleando ofrece a sus colaboradores.

- 3.1.3 **Social:** El modelo de Balance Social de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) impulsa la gestión del impacto social y económico empresarial con enfoque en sostenibilidad y responsabilidad corporativa. (García, O., Mora, J. 2017) Dentro de los componentes que debería abordar Cleando, entran la evaluación integral con la triada del impacto social, económico y ambiental; los indicadores de gestión, el diálogo con los grupos de interés y la generación de valor compartido (Panesso, A. 2015). En otro aspecto social, las nuevas generaciones valoran entornos flexibles y tecnológicos, lo que podría reducir la relevancia tradicional del aseo y llevar a una mayor automatización en la gestión de espacios. Por parte de los nuevos clientes potenciales de Cleando puede llevar a reemplazos por máquinas e implementos que impliquen un mayor control de sus espacios y ambientes. (Rodríguez, M., Gallardo-Herrera, C. 2022).
- 3.1.4 **Tecnológico:** La adopción de nuevas tecnologías como robots de limpieza o aspiradoras inteligentes está en aumento (Tamayo, N. 2024) y sumado a los aspectos socio-comportamentales hace crucial determinar el nivel de amenaza que representa para el desarrollo de la empresa. Por otra parte, la tendencia al uso de software de gestión empresarial va en aumento. La automatización en la gestión operativa utilizando aplicaciones como AIU (Administración, Imprevistos y Utilidad) que en la actualidad se utiliza como base especial para la liquidación del IVA en algunas empresas de servicios (Novasoft, 17 de mayo, 2024), serán un reto para la competitividad de Cleando.
- 3.1.5 **Ecológico:** Las empresas que adoptan el uso de productos ecológicos pueden ofrecer soluciones eficientes y ambientalmente sostenibles (Rocourt, A. 2023); esto es una tendencia a la sostenibilidad ambiental a la que más empresas se

van sumando. Ligado a esto, las regulaciones ambientales incluyen a las empresas de aseo que promuevan el uso de productos amigables, esto sumado al manejo del agua en la industria de aseo también impacta el desarrollo exitoso de la empresa. (Suárez, C. 2000). Por otra parte, Colombia está comprometida con la búsqueda del cumplimiento de los ODS, lo que crea un entorno favorable para empresas que promuevan prácticas sostenibles.

3.1.6 **Legal:** El trabajo en servicios de aseo en algunos sectores maneja una alta informalidad como el sector doméstico. En Colombia, hay casi 700.000 personas que se emplean en el trabajo doméstico. El 94% de ellas son mujeres; de ese total, el 60% gana el salario mínimo o menos y solo el 17% tiene seguridad social (Impacto Mujer, 2022). Dentro del marco legal, para la industria de aseo en Colombia las leyes con mayor impacto incluyen:

Tabla 2 Marco Legal aplicado a Cleando

Ley/Resolución/Sentencia	Descripción
Ley 1788 de 2016	Garantiza el derecho prestacional completo a los empleados de las empresas de aseo (Sistema Único de Información Normativa, 2016)
Resolución 666 de 2020	Desde el Ministerio de Salud y Protección Social, se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus COVID-19 (MinSalud, 2020), que tiene conexión directa con los prestadores de servicios de aseo.
Ley 50 de 1990	En la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones relacionadas con las normativas frente a los contratos laborales, tipos, duración, terminación, etc.
Sentencia T-317/20	Que aborda el tema del acoso laboral y sus efectos, incluyendo la precarización laboral que puede derivarse de la tercerización abusiva, afectando la dignidad humana y la salud mental del trabajador.
Ley 1788 de 2016	Por medio de la cual se garantiza el acceso en condiciones de universalidad al derecho prestacional de pago de prima de servicios para los trabajadores y trabajadoras domésticos.

Decreto 1072 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo
Resolución 0312 de 2019	En la que se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST

Fuente: Elaboración de las autoras con base en la normativa vigente

El marco legal es de estricto cumplimiento para Cleando. Parte de su razón de ser y su enfoque social de antemano impiden que se realice alguna injusticia con relación al trato laboral de su recurso humano operativo; por el contrario, lo que busca es promover el desarrollo laboral y personal de las personas que llegan a prestar el servicio al cliente y que les permita tener calidad de vida. Dicho esto, los decretos, resoluciones y leyes serán el código que defina que se brinde un trato justo.

3.2 Fuerzas que impactan el negocio – Análisis *Porter*

Para el desarrollo de Cleando se busca responder a una serie de preguntas en cada una de las fuerzas de Porter, que permitirán determinar si tanto el entorno como las partes interesadas, podrían constituir amenazas y oportunidades potenciales que lleven al desarrollo y ejecución de la empresa.

La siguiente tabla recopila la información detallada de cada fuerza y su impacto potencial en Cleando (Para ver la tabla completa conectando con la matriz DOFA, ver Anexo 12.3: Fuerzas Porter Aplicadas a Cleando):

Tabla 3. Fuerzas Porter para Cleando

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	
1. ¿Se percibe lealtad de los clientes?	La lealtad en este sector no es alta, ya que los clientes suelen priorizar factores como precio, cumplimiento y eficiencia de la contratación del servicio. Esto, con base en los estudios realizados por las autoras con clientes actuales de los prestadores de aseo.
2. ¿Cuentan con economías de escala significativas?	Grandes empresas establecidas, como Sodexo, tienen economías de escala que les permiten reducir costos mediante compras al por mayor y automatización de procesos. De igual manera, empresas como Casalimpia ya tienen buena reputación corporativa lo que le permite abarcar un mercado más amplio al igual que su portafolio.
3. ¿Qué inversiones de capital tienen estos nuevos competidores para entrar en el mercado?	Las inversiones necesarias incluyen: tecnología (robots de limpieza, software), capacitación del personal, y costos iniciales de marketing.
4. ¿Tienen acceso fácil a los canales de distribución y canales de venta?	Acceder a los canales de distribución (proveedores de productos ecológicos, por ejemplo) no parece una barrera alta. Sin embargo, conseguir contratos con grandes empresas o instituciones puede ser más retador por la competencia y requisitos normativos.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	
1. ¿Producto o servicio es único y poco reemplazable?	No, los insumos utilizados (productos de limpieza, equipos) están disponibles en el mercado y son fácilmente sustituibles.
2. Los proveedores son pequeñas o grandes empresas	Hay una mezcla de ambos. Los productos básicos suelen ser suministrados por grandes empresas, mientras que los especializados (ecológicos) pueden venir de proveedores más pequeños y específicos.
3. ¿Están obligados a subir precios?	Dependerá del mercado y la inflación. Si los insumos especializados como productos ecológicos ganan popularidad, tenderán a encarecerse.
4. Los proveedores podrían ofrecer mi producto?	Es poco probable, ya que los proveedores de insumos no suelen competir en la prestación de servicios de aseo directamente.
5. Cambiar de proveedor resultaría muy costoso?	No en la mayoría de los casos, ya que los productos de limpieza estándar son ampliamente accesibles. Sin embargo, cambiar proveedores especializados puede implicar costos adicionales o desafíos logísticos.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

1. Los clientes pueden cambiar de proveedor fácilmente?	Sí, especialmente si los servicios ofrecidos no tienen diferenciación significativa. Esto otorga a los compradores un poder negociador alto. Es importante tener en cuenta los tipos de contrato, ya que la oferta de los grandes competidores es amplia a servicios con contrato o servicios tipo prepagados.
2. Los clientes adquieren un gran volumen de productos y servicios del vendedor?	Para grandes empresas o instituciones, los servicios pueden representar una proporción significativa del presupuesto operativo, aumentando su poder de negociación.
3. El cliente adquiere grandes beneficios con el producto y servicio	Sí, en cuanto a la naturaleza del servicio, dado que es necesario mantener un espacio limpio y aseado para efectivos de productividad de las empresas contratantes.
4. ¿Se puede dar la negociación entre clientes y proveedor?	Absolutamente. La negociación será clave, especialmente en contratos con grandes clientes que buscarán términos favorables y precios competitivos.

AMENAZA DE PRODUCTO SUSTITUTIVO

1. Hay sustitutos del producto y servicio fácilmente disponibles?	Sí, como la contratación directa de personal de limpieza o el uso de tecnologías automatizadas como robots de limpieza.
2. Hay interés de los clientes en adquirir productos y servicios sustitutos?	No, por la naturaleza del servicio, el cliente busca primordialmente un servicio de aseo de calidad. Sin embargo, pueden buscar diversidad en la prestación del servicio.
3. ¿Cuál es la relación calidad / precio del producto o servicio sustituto?	Los sustitutos pueden ofrecer un costo inicial más bajo (como contratar personal informal), pero a menudo comprometen la calidad o el cumplimiento normativo.
4. ¿Incorporan algún valor agregado que no tiene nuestro producto o servicio?	Los productos automatizados, como robots de limpieza, ofrecen consistencia y reducción de errores humanos, lo que podría ser un valor agregado para algunos clientes.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

1. ¿Hay un gran número de competidores?	Sí, existen más de 300 empresas de limpieza formalmente establecidas en Colombia, además de la competencia informal.
2. ¿Cómo se diferencian los servicios?	Principalmente en calidad, cumplimiento normativo, y servicios complementarios como sostenibilidad o automatización.
3. ¿Cuál es la tasa de crecimiento del sector?	Se estima un crecimiento anual cercano al 5% (en un escenario moderado), impulsado por la demanda de servicios especializados y el enfoque en sostenibilidad.
4. ¿Los competidores cuentan con gran capacidad de comercialización?	Sí, muchas empresas, especialmente las grandes, tienen estrategias avanzadas de marketing y alianzas estratégicas que fortalecen su posición en el mercado.

Fuente: Construcción de las Autoras.

3.3 Análisis DOFA – Oportunidades y Amenazas

Para iniciar con el Plan Estratégico Situacional y establecer los siguientes pasos de Cleando en su constitución y ejecución exitosa, se utilizan dos aspectos del modelo DOFA para entender un poco más los factores externos que pueden impactar el negocio. (Para ver el DOFA completo ver Anexo 12.4: DOFA Cleando)

3.3.1 Oportunidades: Existen múltiples caminos de crecimiento: la creciente demanda por servicios sostenibles, la formalización del sector, y alianzas estratégicas permiten ampliar la propuesta de valor. Además, la empresa puede diversificar su oferta con los servicios complementarios de educación que busca entregar a través de la red de alianzas estratégicas ya establecidas con socios potenciales, aprovechar la poca flexibilidad en tiempos de prestación del servicio de los competidores y desarrollar nuevos productos eco-amigables para diferenciarse.

3.3.2 Amenazas: El entorno es competitivo y desafiante: hay alta competencia, sobre oferta productos (proveedores), y clientes sensibles al precio. La empresa también enfrenta la informalidad del mercado, regulaciones cambiantes y competidores con mayor capacidad logística y financiera. Esto obliga a CleanDo a enfocarse en su propuesta social y educativa como diferenciador y a adoptar modelos más flexibles y eficientes para mantenerse relevante.

3.4 Análisis de competidores

Existen competidores directos que son empresas que llevan poco tiempo de registro o manejan un portafolio modesto como *Pretty House*, que a pesar de llevar 8 años en el mercado (*Pretty House*, s.f.), se encuentran ubicados únicamente en Bogotá y tienen aseo especializado solamente en hogares, oficinas y conjuntos residenciales. Nitti (miembro del grupo Summar Procesos S.A.S.) entra como una Unidad de Negocio de una empresa con una larga trayectoria, pero en servicios de aseo, apenas desde 2022 (Nitti, s.f.), maneja diferentes sectores para la prestación del servicio de aseo y cubre diferentes ciudades, datos que la categorizan como competidor directo. Hogarú, otra de las empresas con poco tiempo en el mercado (2.5 años) (Hogarú, s.f.), tiene buen alcance geográfico, sin embargo, sólo atiende un sector: hogares. La particularidad de las empresas pequeñas es

que aún se presenta dificultad en la búsqueda de información histórica que permita realizar un *benchmarking* adecuado, salvo una posible estrategia de *Mystery Shopper*.

Para el grupo de referentes del mercado – que no son competidores directos por su vasta trayectoria y cifras financieras – se destacan los siguientes:

3.4.1 **Anna Group**

Anna Group S.A.S. BIC es una empresa colombiana que ofrece servicios de aseo, mantenimiento y jardinería, enfocándose en la propiedad horizontal. Proporciona soluciones especializadas en aseo, mantenimiento, jardinería, fumigación, suministro de insumos de aseo y cafetería, y mantenimiento de *club house*. Opera en Bogotá, atendiendo conjuntos residenciales, centros comerciales, corporativos, sector educativo y sector salud. Utiliza tecnología avanzada para ofrecer trazabilidad, control y eficiencia en tiempo real, incluyendo informes en tiempo real, seguimiento geolocalizado, control de horario inteligente y módulos de PQRS (Anna Group, s.f).

Caso de experiencia directa: Se solicitó cotización para el servicio de aseo, incluyendo dos jornadas (23 y 46 horas) y dos ciudades (Bogotá y Medellín). Una vez se recibió se validó que el costo del servicio era 30% más alto que el resto de las cotizaciones solicitadas con otros proveedores, teniendo el mismo alcance.

3.4.2 **JM Martínez**

Es una empresa colombiana con más de 40 años de experiencia, que presta servicios de aseo y cafetería a diferentes entidades del sector económico. Ofrece suministro de personal, alquiler de maquinaria para servicio de aseo, atención corporativa, manejo de residuos biológicos, limpieza e impermeabilización de fachadas, y suministro de insumos. Opera a nivel nacional en Colombia, atendiendo a diversos sectores. Cuenta con certificaciones ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y ISO 45001:2018, que respaldan su compromiso con la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo. Emplea a más de 2,300 colaboradores, promoviendo la capacitación continua y la motivación de su talento humano. (JM Martínez, s.f.)

3.4.3 **Moviaseo S.A.S.**

Fundada en 2022, Moviaseo S.A.S. es una empresa emergente que ofrece servicios de aseo, limpieza y desinfección en Bogotá y municipios cercanos como Funza, Mosquera, Chía y Zipaquirá. Proporciona soluciones de limpieza para oficinas, bodegas, conjuntos residenciales e industrias, incluyendo aseo por horas, brigadas de aseo y limpieza en alturas (Moviaseo, s.f.). Opera principalmente en Bogotá y municipios aledaños en Cundinamarca. Se enfoca en brindar servicios de alta calidad con un equipo humano comprometido y herramientas adecuadas para cuidar de los colaboradores y las infraestructuras.

3.4.4 **Misión Servir**

Con más de 10 años de experiencia, Misión Servir se especializa en la prestación de servicios de aseo y limpieza bajo la modalidad de outsourcing. Ofrece soluciones de limpieza para oficinas, edificios corporativos, conjuntos residenciales, centros comerciales, plantas industriales, hospitales, colegios y universidades. Cuenta con certificaciones ISO 901, 14001 y 45001, que respaldan su compromiso con la calidad, prácticas sostenibles y un entorno seguro para sus colaboradores (Misión Servir, s.f.). Enfoca sus esfuerzos en el bienestar e integridad física y psicosocial de sus trabajadores, ofreciendo capacitación continua y supervisión efectiva.

Caso de experiencia directa: A través del canal de comunicación WhatsApp Business de la empresa, se realizó la solicitud de cotización para un servicio con las mismas características que se solicitó a Anna Group. La respuesta a la solicitud de servicio de la empresa fue una carta indicando que no estaban interesados en la prestación del servicio de acuerdo con la solicitud recibida. Esto, sin una mayor explicación, los sacó de las posibilidades de ser contratados.

3.4.5 **Casalimpia**

Fundada en 1959, Casalimpia es una de las empresas más consolidadas en el sector de servicios generales en Colombia. Ofrece una amplia gama de servicios que incluyen limpieza, mantenimiento, jardinería, fumigación, alimentación, gestión de instalaciones y

venta de productos de aseo. Tiene presencia en más de 400 municipios de Colombia y ha expandido sus operaciones a Estados Unidos y Guatemala, con planes de convertirse en una multilatina (Semana, 2022). Ha incursionado en el comercio electrónico, logrando un crecimiento del 102% en ventas online durante la época de reactivación económica. Adquirió la empresa *Healthy* para ofrecer servicios de *catering*, ampliando su portafolio de servicios. Emplea a más de 16,000 colaboradores, de los cuales el 95% son mujeres, en su mayoría madres cabeza de familia, promoviendo el empleo formal y digno (La República, 2022).

Caso de experiencia directa: Se solicitó servicio de tiempo 23 horas semanales para dos ciudades (Bogotá y Medellín); a pesar de que el canal de comunicación del cliente tuvo respuesta en muy corto tiempo, la respuesta inicial fue que no entregaban servicio de medio tiempo (falta de flexibilidad horaria); sin embargo, ofrecieron un paquete de servicios prepagados que no se han visto en ninguna de las otras empresas grandes que prestan el servicio.

Otras experiencias recientes se presentaron con la empresa Amgeser, a quienes se solicitó cotización de los servicios necesarios para una jornada de 23 horas semanales, para dos ciudades, su respuesta fue automática, desertando de la posibilidad de convertirse en prestadores; Ladoinsa, también rechazó la solicitud por el tiempo de servicio solicitado y Aseos La Perfección nunca enviaron la propuesta comercial aun indicando que lo habrían de hacer.

La siguiente tabla resume las características principales de los competidores:

Tabla 4. Análisis Competidores Cleando

Característica	Anna Group S.A.S.	JM Martínez S.A.	Moviaseo S.A.S.	Misión Servir	Casalimpia
Años en el mercado	Información no disponible	Más de 40 años	3 años	Más de 10 años	Más de 60 años
Cobertura	Bogotá	Nacional	Bogotá y municipios de Cundinamarca	Principalmente en Bogotá	Nacional e internacional
Servicios	Aseo, mantenimiento, jardinería, fumigación, suministro de insumos	Aseo, cafetería, alquiler de maquinaria, manejo de residuos, limpieza de fachadas	Aseo, limpieza y desinfección para empresas e industrias	Servicios de aseo y limpieza en diversas instalaciones	Limpieza, mantenimiento, catering, venta de productos
Certificaciones	No especificadas	ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018	No especificadas	ISO 9001, 14001, 45001	No especificadas
Compromiso social	Compromiso con la calidad y la mejora continua	Promoción de la capacitación y motivación del talento humano	Compromiso con la calidad y el valor agregado	Enfoque en bienestar de colaboradores	Fuerte enfoque en empleo formal y digno
Innovación	Uso de tecnología avanzada para control y eficiencia operativa	No especificado	Servicios personalizados y adaptados	Supervisión efectiva y atención personalizada	Comercio electrónico, expansión internacional
Tamaño (Cantidad empleados)	425 empleados	Más de 2.300 empleados	No especificado	Alrededor de 1.351 empleados	Más de 16.000 empleados

Fuente: Construcción de las autoras

3.5 Conclusiones de la viabilidad del sector

A partir del análisis integral del entorno del sector de servicios de aseo en Colombia, Cleando se encuentra frente a un escenario con oportunidades relevantes para ingresar y competir eficazmente en el mercado.

La creciente formalización del sector y la presión por modelos sostenibles, sumado a las políticas públicas que impulsan la inclusión laboral, abren espacio para que una empresa como Cleando, con enfoque en el bienestar del colaborador y el desarrollo personal, sea vista no solo como una opción viable, sino como una preferida por clientes que valoran el impacto social.

Además, la rigidez en los esquemas tradicionales de prestación del servicio por parte de competidores consolidados deja nichos sin atender, particularmente en lo relacionado con la flexibilidad en jornadas laborales. Esta es precisamente una de las mayores ventajas competitivas de Cleando: su capacidad de adaptarse a las necesidades horarias de clientes PYMES, instituciones y usuarios domésticos que requieren esquemas más dinámicos, sin sacrificar calidad ni cumplimiento.

Por otro lado, el servicio al cliente, identificado como una debilidad recurrente en los actores actuales del mercado, representa una oportunidad estratégica para Cleando. Al centrarse en una atención cercana, personalizada y apoyada por herramientas tecnológicas de gestión, la empresa puede generar relaciones de largo plazo y fortalecer la fidelización en un sector donde la lealtad es baja y las decisiones de compra suelen basarse en precio o cumplimiento básico.

Finalmente, Cleando puede aprovechar las tendencias tecnológicas y ecológicas sin necesidad de competir directamente en economías de escala. La integración gradual de soluciones tecnológicas, el uso de productos ecoamigables y alianzas estratégicas en formación y distribución, le permitirán ofrecer un servicio diferenciado y escalable.

En conclusión, la oportunidad de penetración de mercado para Cleando es sólida, siempre que enfoque su estrategia en tres pilares clave: jornadas horarias competitivas, propuesta de valor social y experiencia superior en servicio al cliente. Estos elementos,

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DE CLEANDO S.A.S.

correctamente articulados, pueden posicionar a Cleando como un jugador disruptivo y relevante en el ecosistema de servicios de aseo en Colombia.

4. Validación e Investigación de Mercado

El apartado incluye el detalle del análisis del cliente, el modelo de evaluación inicial para corroborar las hipótesis corroboradas con los hallazgos de entrevistas a profundidad con partes interesadas. Por otro lado, se desarrolló la investigación de mercado necesaria para crear todo el plan de comunicación y mercadeo de Cleando basado en los análisis de los resultados de la encuesta realizada a la muestra como parte del proyecto.

4.1 Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

Para realizar un análisis del cliente, se utilizaron un *Buyer Persona* y Mapa de Empatía realizados en la investigación inicial previa al desarrollo del presente escrito; con la particularidad que se estaban incluyendo 5 segmentos dentro de la búsqueda de información. Para efectos finales y con propósito de segmentación, se utilizó y profundizó únicamente los hallazgos de un segmento: PYMEs.

Una vez decidido esto, se aplicó un instrumento de evaluación (encuesta) que permitió ajustar la definición del cliente y sus necesidades actuales. El tercer aspecto comprende la entrevista con diferentes expertos o partes interesadas que se relacionan con el campo de estudio y finalmente se entregaron los hallazgos del estudio inicial del conocimiento del cliente previo al estudio piloto de mercado.

4.1.1 *Buyer Persona*

El *Buyer persona* corroborado respondió algunas inquietudes iniciales relacionadas con cuatro aspectos clave a tener en cuenta: primero, en la demografía, la mayoría de los clientes potenciales tienen entre 25 y 40 años, coincidiendo con la población económicamente activa. Según el DANE, en septiembre de 2024, la tasa de ocupación en Colombia era del 57,7%, y en Bogotá, del 64,4%. (DANE, s.f.). Segundo, dentro de los objetivos de contratación, el 66,67% de los encuestados reconoció la importancia del cumplimiento normativo en la contratación de servicios de aseo. Adicionalmente, los clientes evidenciaron su inclinación sobre aspectos como precio competitivo por el tipo de

servicio buscado. En tercera medida, los desafíos que incluyeron la seguridad de bienes y activos como una preocupación constante para las empresas fue un punto clave. También se destacó la necesidad de control de costos en los servicios tercerizados. Por último, las barreras como la falta de tiempo y la desconfianza hacia terceros que ingresan a sus espacios personales o de trabajo son obstáculos clave en el desarrollo del negocio.

La siguiente tabla resume el *Buyer Persona* realizado mediante método de observación no estructurada a un administrador de PYME, en la que se abordan los aspectos mencionados anteriormente y que serán confirmados o editados posteriormente conforme los resultados de las encuestas iniciales del conocimiento del cliente:

Tabla 5. *Buyer Persona - PYME*

Identificación	Juan Mercado Administrador PYME
Demografía del segmento de mercado	-> 35 años -> Cargo: Gestor comercial senior -> Venta de productos electrónicos -> Trabajo en oficina administradora del local comercial (Con bodega interna para depósito de equipos) -> Ubicada en plaza tecnológica (San Andresito en Bogotá)
Objetivos relacionados con el estudio	-> Mantener el espacio limpio -> Precio competitivo -> Procesos ágiles de contratación -> Cumplimiento normativo
Desafíos	-> Seguridad de los objetos de la PYME y personales -> Mantener una conexión profesional
Barreras	-> Tiempo necesario para seleccionar el mejor postor -> Confianza en las personas que ingresen a la PYME a realizar el servicio de aseo y limpieza

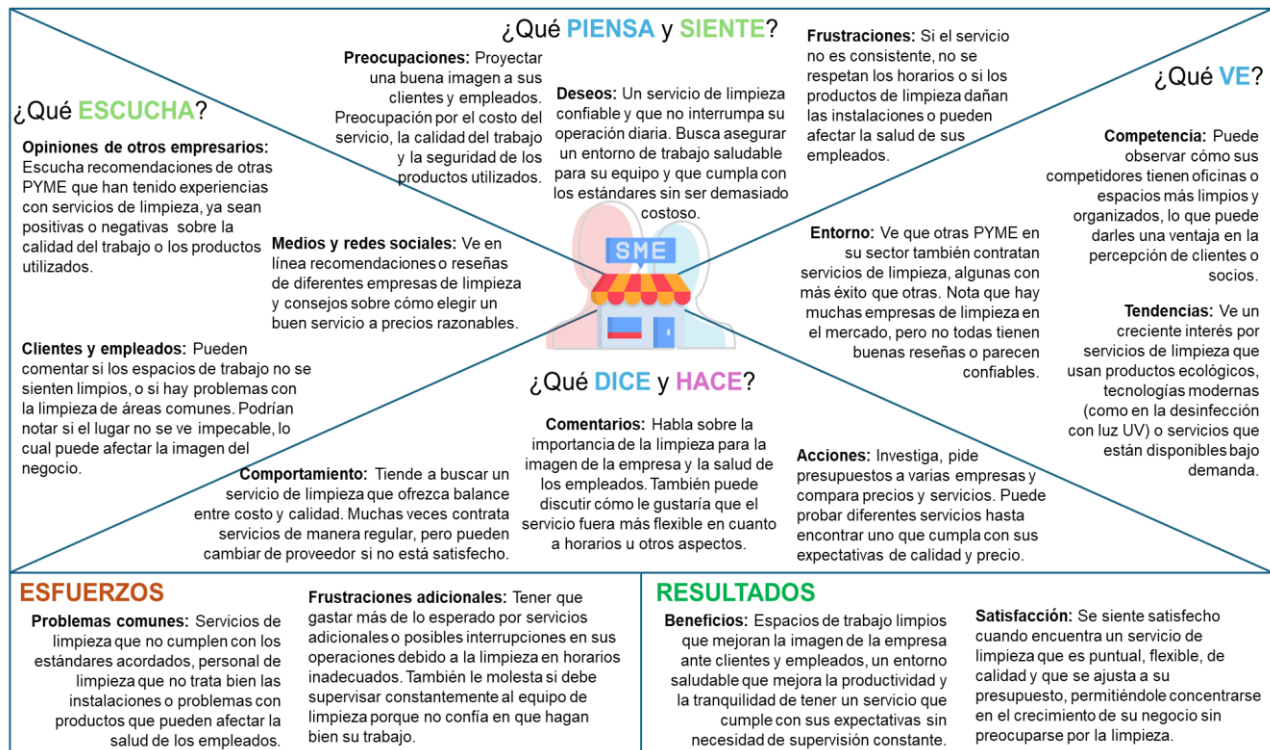
Fuente: Construcción de las autoras

Para ver la tabla completa, ver Anexo 12.5: *Buyer Persona*

4.1.2 Mapa de empatía

Desde la atención del *Design Thinking*, técnica de innovación centrada en los usuarios y que permite comprender y plasmar las necesidades, deseos, motivaciones y experiencias de los clientes actuales y/o potenciales (*Design Thinking*, s.f.), se desarrolla un Mapa de Empatía de acuerdo con el segmento seleccionado para el objetivo de la investigación de mercado. Buscando entender qué piensa, siente, escucha, ve, dice y hace el cliente, sumado a los esfuerzos necesarios y resultados esperados del servicio de aseo dentro del mercado actual, se logra recopilar la información necesaria para entender un poco más al cliente que busca atender Cleando. En el siguiente Mapa de Empatía se responden a los interrogantes anteriores:

Ilustración 2. Mapa de Empatía del Cliente Persona Ideal (Segmento PYME)



Fuente: Construcción de las autoras

4.1.3 Primer instrumento de recolección de información (Anteproyecto)

Con el fin de validar el *Buyer Persona* y Mapa de Empatía diseñados, se realizó una encuesta a clientes potenciales con base en los 4 aspectos del *Buyer Persona*: Demografía, Objetivos, Desafíos y Barreras. La encuesta quedó consignada en el siguiente formulario: <https://forms.office.com/r/C3ZKXXX63L>. Para ver el detalle de las preguntas, ver Anexo 12.6: Percepción sobre servicios de aseo y limpieza en Colombia.

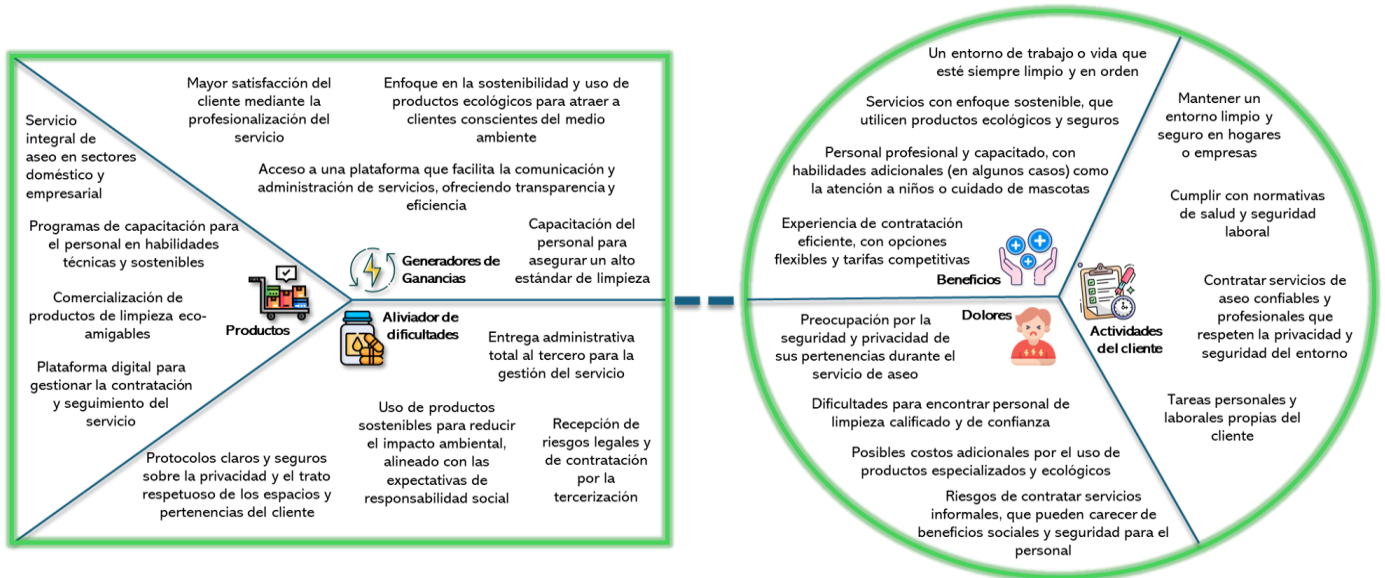
4.1.4 Primeros hallazgos

Los resultados de la encuesta muestran que la mayoría de los encuestados son personas mayores de 40 años, de las cuales el 85,19% respondieron a título personal y el 14,81% en representación de empresas. La ocupación de los encuestados coincide con lo planteado en el *Buyer Persona* pero no la edad. En relación con prácticas sostenibles en servicios de aseo, el 55,5% manifestó conocer y aplicar actividades relacionadas con sostenibilidad, mientras que el 44,6% indicó desconocimiento del tema, lo que representa una oportunidad de formación al cliente para Cleando. El 66,67% señaló estar al tanto y cumplir con la normativa vigente en la contratación de estos servicios, aunque se advierte que el alto nivel de informalidad identificado por entidades oficiales sugiere la necesidad de mayor verificación. Así mismo, se destacan percepciones positivas sobre la limpieza en espacios de trabajo como factor para la productividad, bienestar, salud mental y salubridad.

Las experiencias compartidas evidencian valoraciones mixtas: en las positivas, se destaca la confianza en el vínculo con las personas que prestan el servicio; en las negativas, se mencionan fallas por parte de empresas prestadoras y problemas como robos o falta de profesionalismo. Al evaluar los aspectos más importantes en la contratación del servicio (seguridad, profesionalismo, experiencia y precio), no se identificó un criterio unificado entre los encuestados. Además, algunos requieren habilidades complementarias como cocina o mantenimiento. Finalmente, las preferencias sobre edad, género u origen de los prestadores varían ampliamente, aunque prevalece la búsqueda de honestidad como valor principal.

Con los primeros hallazgos, se construye un Mapa de Valor (Segmentación más Círculo del cliente) el cual presenta con mayor detalle los puntos encontrados en las encuestas.

Ilustración 3. Mapa de Valor – CLEANDO



Fuente: Construcción de las autoras

La descripción del mapa de valor anterior refleja que la propuesta de valor inicialmente planteada por Cleando puede cumplir con las expectativas de los clientes, entregando beneficios y satisfaciendo las necesidades de los clientes actuales y que así pueda llegar a clientes potenciales también.

4.1.5 Entrevistas a Partes Interesadas

Como última parte del ejercicio realizado durante el anteproyecto, primero se construyó un *System Mapping* de Cleando (Ver Anexo 12.7: *System Mapping*) para poder presentar la idea de negocio a algunas de las partes interesadas a saber:

Ilustración 4. Partes Interesadas



Fuente: Construcción de las autoras

Segundo, se plantearon hipótesis de viabilidad del negocio según la experticia de cada entrevistado (mercadeo, sostenibilidad, innovación, cliente potencial e inversor potencial); esto, para que pudieran auditar la propuesta actual y entregar la respectiva retroalimentación sobre el progreso inicial del proyecto de las autoras (Para ver el total de las preguntas por experto, ver Anexo 12.8: Hipótesis de Viabilidad). Tercero, se documentaron los hallazgos.

4.1.6 Hallazgos de las entrevistas a partes interesadas

En la siguiente tabla, se recogen los hallazgos tanto positivos como oportunidades de mejora de la propuesta inicial de Cleando para que pueda tener el alcance esperado. Para ver la información completa por cada experto entrevistado, ver Anexo 12.9: Hallazgos sobre hipótesis de viabilidad.

Tabla 6. Hallazgos entrevistas a expertos

Aspectos Positivos de Cleando	Aspectos Negativos de Cleando
<ul style="list-style-type: none"> • Propósito social claro: inclusión, educación y desarrollo laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor diferencial poco claro frente a la competencia, así como falta de claridad en la definición del servicio (¿qué incluye?, ¿qué no?).
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de productos amigables con el ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La sostenibilidad no se percibe como ventaja competitiva clara.
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo alineado con los ODS (pobreza, educación, igualdad, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto riesgo de rotación laboral por el enfoque en formación y movilidad ascendente.
<ul style="list-style-type: none"> • Puede actuar como "puente" para mejorar la vida de personas vulnerables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible costo elevado por productos ecológicos, lo que impacta competitividad.
<ul style="list-style-type: none"> • Atractivo para inversionistas por su enfoque en sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación financiera básica no está presente; dudas sobre viabilidad y rentabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Potencial para ampliar el portafolio de servicios y atraer más clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes priorizan calidad del servicio sobre el impacto social; si falla lo funcional, no valorarán el propósito.
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en seguridad y procesos en los métodos de limpieza (seguridad para empresas clientes). 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos entrevistados consideran que el modelo no es innovador ni disruptivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la educación del personal como propuesta de impacto social positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de que el enfoque en sostenibilidad aumente los costos sin garantía de diferenciación.

<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento a su alineación con prácticas sostenibles auténticas (más allá del marketing verde). 	<ul style="list-style-type: none"> • La educación del personal, aunque positiva socialmente, no está alineada claramente con el negocio para generar valor diferencial tangible.
<ul style="list-style-type: none"> • Buen posicionamiento frente a empresas que realmente buscan impacto social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas favorables pueden no reflejar intención real de compra (apoyo superficial por moral).
	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita demostrar cumplimiento normativo en SST para evitar riesgos legales o de reputación.

Fuente: Construcción de las autoras

El siguiente paso consistió en completar el estudio de mercado para validar qué tiene Cleando para ser competitivo y tener un lanzamiento exitoso.

4.2 Estudio Piloto de Mercado

4.2.1 Objetivos de la Investigación de mercado

El objetivo principal de la investigación de mercado es validar la propuesta de valor de Cleando con Proyección S.A.S. frente a las necesidades reales del mercado y proyectar la demanda potencial como nuevo entrante, que atenderá el segmento PYME. Esto, mediante la aplicación de un instrumento de medición estructurado. Dicha validación busca:

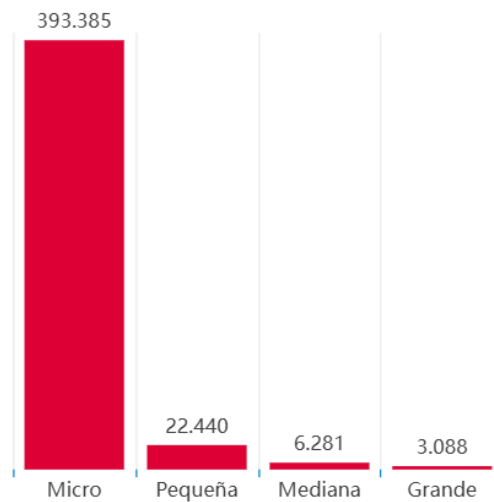
- Validar al público objetivo a través de la identificación y comprensión de sus características demográficas, psicográficas y comportamentales, así como sus necesidades, preferencias y hábitos de consumo.
- Medir el interés real del mercado y su potencial de crecimiento con base en la evaluación de la demanda, la validación de la viabilidad del servicio y la propuesta de valor de Cleando.
- Analizar la competencia y las condiciones del mercado con base en la percepción actual sobre los principales competidores, su oferta, precios, posicionamiento y estrategias.

- Determinar estrategias de precio, distribución y comunicación con base en la exploración de la disposición a pagar del cliente, los canales de distribución más efectivos y los medios de comunicación más adecuados para alcanzar al público objetivo.
- Afinar la propuesta de valor de la empresa a través de la reducción de la incertidumbre y la entrega de información confiable que permita tomar decisiones informadas sobre el lanzamiento de Cleando, minimizando la mayor cantidad de riesgos posible.

4.2.2 Cálculo de la muestra

De acuerdo con la información de la cámara de comercio de Bogotá, al cierre del año 2024 se encontraban registradas 28.721 Pequeñas y Medianas Empresas en la ciudad de Bogotá. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2025).

Ilustración 5. Registro de PYME en Bogotá



Fuente: Cámara de Comercio Bogotá CCB– Informe Empresas Activas 2024.

De acuerdo con el tipo de investigación y la accesibilidad a la información del objetivo planteado, se opta por un muestreo probabilístico basado en la población previamente definida. El tamaño de la muestra se determina utilizando la fórmula correspondiente al

cálculo para poblaciones finitas, ampliamente empleada en estudios estadísticos y de muestreo (Hernández, R. *et al*, 2014). La fórmula se expresa como:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población

Z = Nivel de Confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado

q = (1 – p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Nivel de Confianza	Z_{α}
99,7%	3
99%	2,58
98%	2,33
96%	2,05
95%	1,96
90%	1,645
80%	1,28
50%	0,674

Aplicando los siguientes parámetros a la ecuación:

Parámetro	Insertar Valor
N	28.721
Z	1,645
P	50,00%
Q	50,00%
e	10,00%

El tamaño de muestra n = 68 empresas a entrevistar.

4.2.3 Diseño de la herramienta de investigación

El instrumento de estudio, diseñado como una encuesta estructurada, tiene como propósito recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre las percepciones, experiencias, necesidades y expectativas de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) frente a la contratación de servicios de aseo y limpieza. Esta herramienta responde directamente a los objetivos planteados en la investigación de mercado del presente trabajo y está orientada a validar y ajustar la propuesta de valor de Cleando con Proyección S.A.S.

El público objetivo tiene perfil de tomadores de decisiones en empresas de distintos sectores económicos. La encuesta fue distribuida mediante la aplicación *Microsoft Forms* a través de la [Encuesta: Investigación de Mercados Cleando](#). Para leer las preguntas completas, ver Anexo 12.10: Encuesta - Investigación de Mercado Cleando)

La investigación está dividida en secciones que incluyen caracterización del cliente (datos demográficos); necesidades y percepción del servicio de aseo; evaluación de la competencia y diferenciación; precio y canales y por último, la validación de la propuesta de valor.

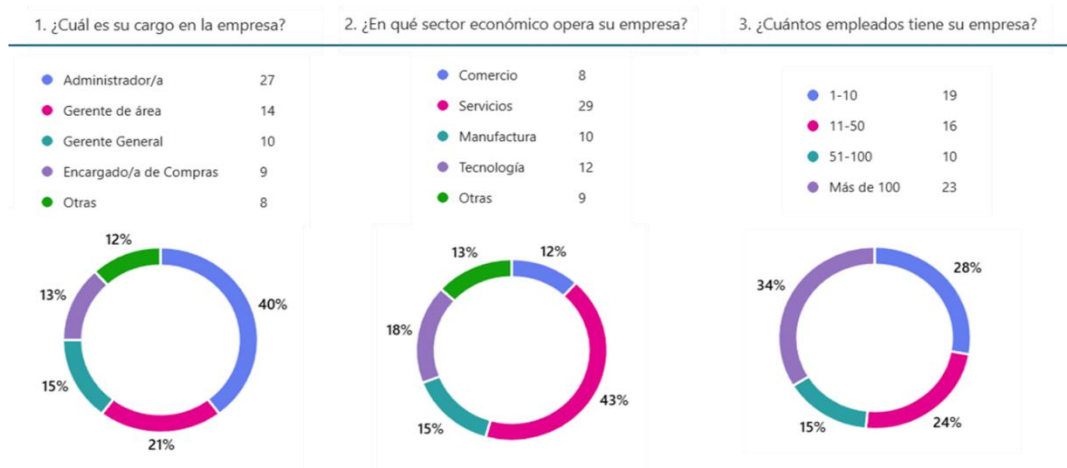
4.3 Resultados

A continuación, se presentan los resultados más relevantes de cada bloque temático abordado sobre las 68 respuestas obtenidas:

4.3.1 Caracterización del encuestado

La mayoría de los encuestados ocupan cargos directivos, destacándose gerentes generales y encargados de compras, lo cual valida la pertinencia del perfil seleccionado como público objetivo. Las empresas se concentran principalmente en los sectores de servicios y comercio, lo que ofrece un panorama favorable para Cleando dada la alta demanda de limpieza en estos entornos. En cuanto al tamaño empresarial, se evidenció que el 65% de las compañías con menos de 100 empleados, lo cual concuerda con la definición de PYME y permite proyectar volúmenes de contratación intermedios para los servicios.

Ilustración 6. Análisis demográficos encuesta

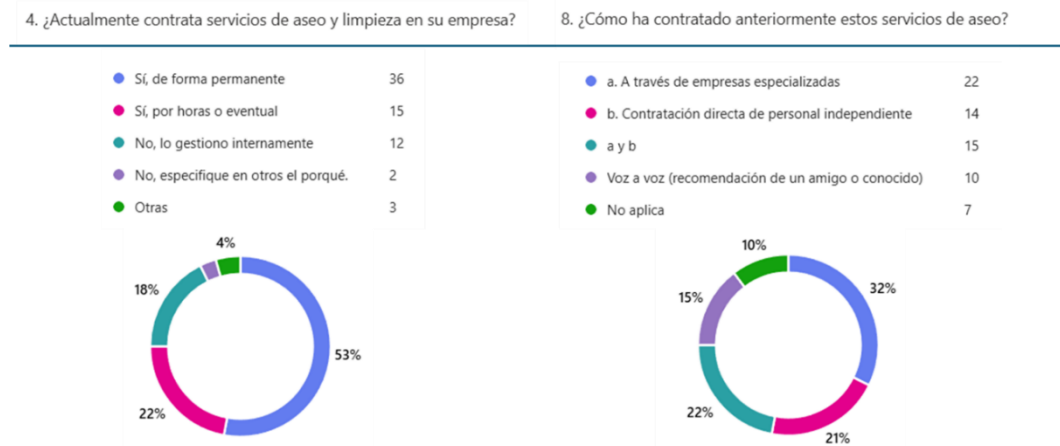


Fuente: Construcción de las Autoras.

4.3.2 Necesidades y percepción del servicio

El 81% de las empresas manifestaron que actualmente contratan servicios de limpieza, ya sea de manera permanente o eventual, lo que confirma la existencia de un mercado activo y dispuesto. Sin embargo, también se identificó que el 19% gestiona el aseo de forma interna, lo que representa una oportunidad para capturar demanda mediante la externalización del servicio con valor agregado. En cuanto a la forma de contratación, predomina la vinculación a través de empresas especializadas (32%), seguida de contratación directa de personal independiente (14%), evidenciando una coexistencia entre la formalidad y la informalidad del mercado.

Ilustración 7. Análisis necesidades del servicio

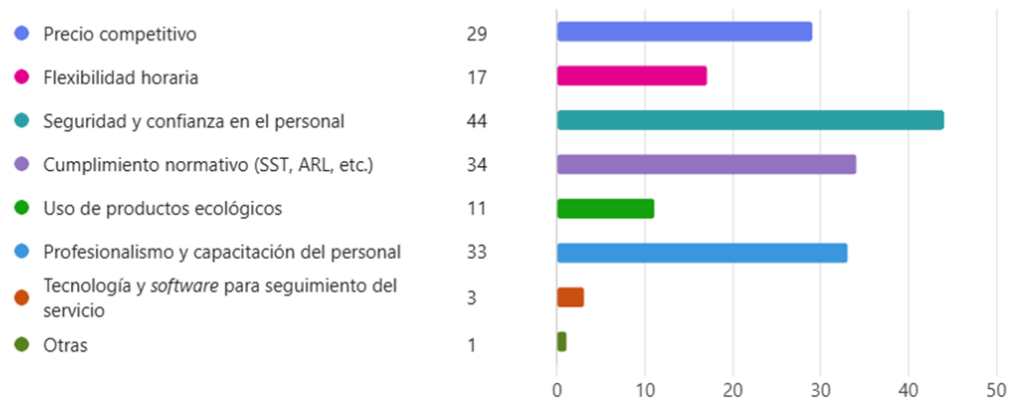


Fuente: Construcción de las Autoras.

Respecto a los aspectos más valorados al momento de contratar, los encuestados priorizan la confianza y seguridad del personal, el cumplimiento normativo y el precio competitivo, lo cual confirma la alineación de estos atributos con la propuesta de valor de Cleando. Asimismo, el 65% manifestó un alto o muy alto interés en contratar servicios que incluyan capacitación al personal y uso de productos ecológicos, lo cual respalda el enfoque sostenible y social de la empresa.

Ilustración 8. Análisis percepción del servicio

9. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera más importantes al contratar servicios de aseo? (Marque máximo 3 opciones)



Fuente: Construcción de las Autoras.

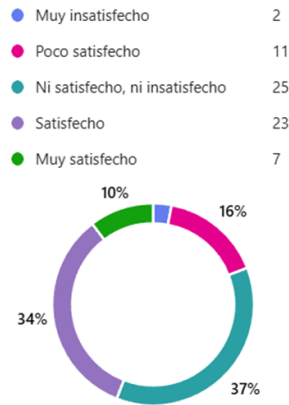
4.3.3 Evaluación de la competencia y diferenciación

En cuanto al nivel de satisfacción con los proveedores actuales de servicios de limpieza, solo el 44% de los encuestados manifestó estar satisfecho o muy satisfecho, mientras que un 56% restante expresó niveles de satisfacción bajos o neutros (incluyendo “ni satisfecho ni insatisfecho” y “poco satisfecho”). Este resultado evidencia una oportunidad clara de mejora en la calidad del servicio ofrecido por los actuales actores del mercado.

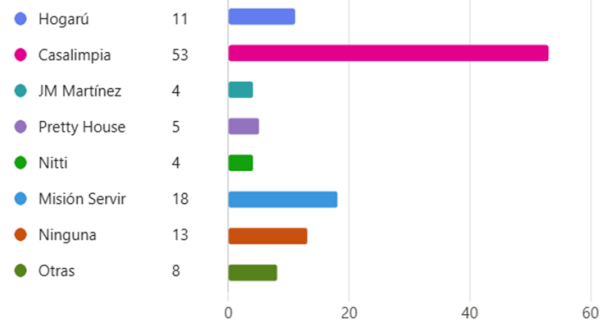
Respecto al reconocimiento de la competencia, las empresas Casalimpia (41%) y Hogarú (38%) fueron las más mencionadas por los encuestados, seguidas por JM Martínez (25%) y *Pretty House* (19%). Sin embargo, un 22% de los participantes indicó no conocer ninguna empresa del listado, lo que sugiere que, a pesar de la existencia de marcas posicionadas, el mercado aún presenta un bajo nivel de recordación general, lo cual abre espacio para la entrada de nuevos actores con una propuesta diferenciada.

Ilustración 9. Análisis Competencia y Diferenciación

12. En una escala de 1 a 5, donde 1 es Muy insatisfecho y 5 es Muy satisfecho, ¿Qué tan satisfecho se siente con los proveedores de limpieza actuales?



13. ¿Conoce alguna de las siguientes empresas de aseo? (Marque las que conozca o haya usado)

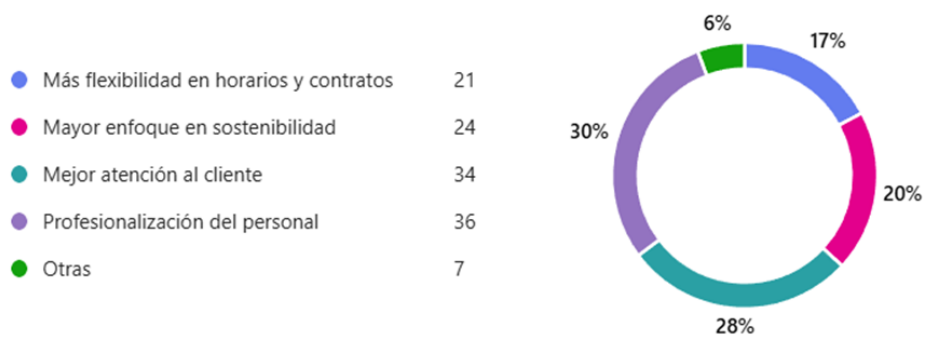


Fuente: Construcción de las Autoras.

Frente a las expectativas de mejora del servicio, el 30% de los encuestados considera que la profesionalización del personal es la mejora más urgente, seguida por un 28% que demanda una mejor atención al cliente. Otros aspectos destacados fueron la necesidad de mayor flexibilidad en los horarios y contratos (19%) y un mayor enfoque en sostenibilidad (17%). Estos datos ratifican que la propuesta de valor de Cleando, basada en formación continua, enfoque humano y uso de productos ecológicos, responde a vacíos actuales en la oferta del mercado.

Ilustración 10. Análisis Diferenciación

14. ¿Qué mejoras cree que podrían ofrecer las empresas de aseo actualmente en el mercado?



Fuente: Construcción de las Autoras.

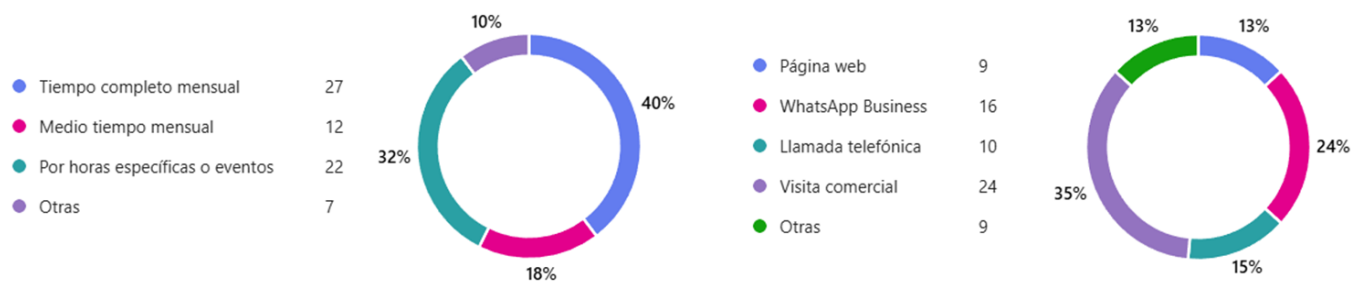
4.3.4 Precio y canales

En cuanto a la forma de contratación preferida, el 40% de los encuestados opta por servicios de tiempo completo mensual, seguido por un 32% que prefiere servicios por horas o eventos específicos, lo que evidencia la existencia de una demanda tanto para esquemas tradicionales como para modelos más flexibles. Esta información es clave para que Cleando structure un portafolio versátil que pueda adaptarse a distintos tipos de clientes. En relación con la disposición a pagar, una amplia mayoría manifestó estar dispuesta a asumir un precio ligeramente superior si el servicio incluye productos ecológicos certificados o formación al personal, validando así la viabilidad del enfoque social y ambiental de Cleando. Respecto a los canales de contratación preferidos, se destacan la visita comercial con un 35% y la llamada telefónica con un 15%, lo cual indica que, aunque los canales digitales son importantes, el contacto directo y personalizado sigue teniendo un papel clave en la decisión de contratación dentro del segmento PYME.

Ilustración 11. Análisis Precio y Canales

16. ¿Qué forma de contratación prefiere para un servicio de aseo y limpieza?

19. ¿Qué canales prefiere para contratar este tipo de servicio?



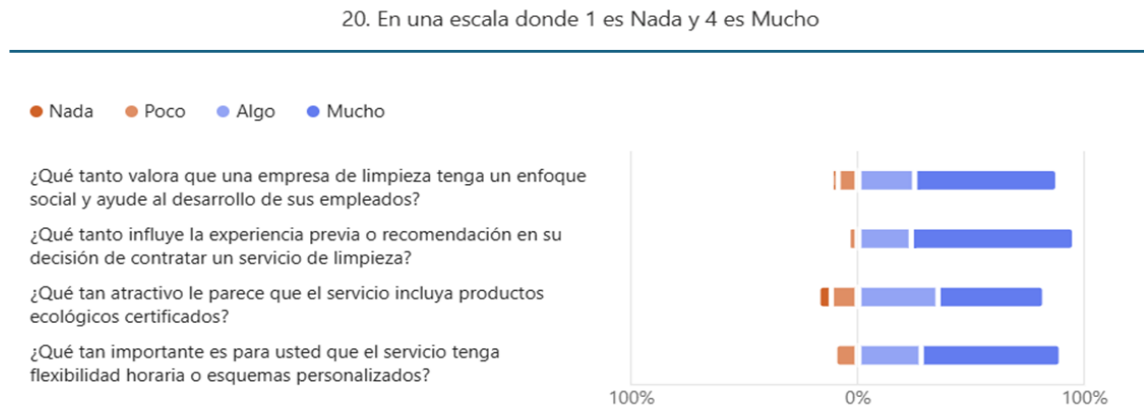
Fuente: Construcción de las Autoras.

4.3.5 Validación de la propuesta de valor

El 63% de los encuestados valoran en alto grado que la empresa de aseo tenga un enfoque social y ayude al desarrollo de sus empleados, mientras que el 72% considera que la experiencia previa o recomendación influye significativamente en su decisión de compra. Estos resultados indican que la diferenciación de Cleando, basada en la transformación social y el uso de productos eco-amigables, sí tiene resonancia en el mercado objetivo.

Además, la mayoría de los encuestados expresó interés en conocer más sobre una empresa con este enfoque, lo que valida el atractivo de la propuesta.

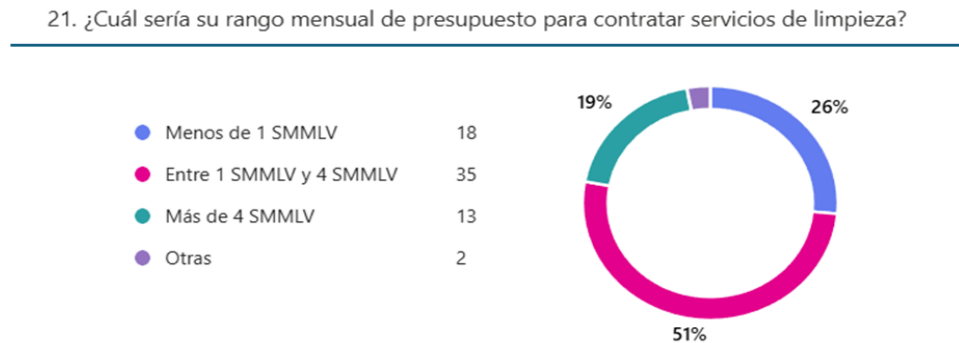
Ilustración 12. Análisis Propuesta de Valor



Fuente: Construcción de las Autoras.

Finalmente, el rango de presupuesto mensual más común está entre 1 y 4 SMMLV, lo cual ofrece una base para definir precios competitivos que no comprometan la sostenibilidad financiera de Cleando.

Ilustración 13. Análisis Rango Presupuesto Contratación



Fuente: Construcción de las Autoras.

4.3.6 Cálculo de la demanda Potencial

Uno de los hallazgos más relevantes de la investigación de mercado corresponde a la estimación de la demanda potencial para los servicios de Cleando S.A.S. Con base en los

datos suministrados por la Cámara de Comercio de Bogotá, al cierre del año 2024 se encontraban registradas 28.721 pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en la ciudad. A partir de las 68 encuestas aplicadas en este segmento, se identificó que el 65% de las empresas manifiestan un alto o muy alto interés en contratar servicios de limpieza que integren personal capacitado y el uso de productos ecológicos, lo cual coincide plenamente con la propuesta de valor de Cleando.

Si se aplica este porcentaje al universo total de PYMEs registradas en la ciudad de Bogotá, se estima que aproximadamente 18.668 empresas podrían representar un mercado potencial para los servicios ofrecidos por la compañía. Este dato no implica una conversión inmediata, pero sí constituye una base sólida para proyectar metas de crecimiento, estrategias comerciales y participación en el mercado. Incluso, visualizando una penetración inicial del 1% de este universo, equivalente a 186 empresas, representaría una excelente oportunidad para consolidar el modelo de negocio en su fase de introducción.

4.3.7 Conclusiones del estudio piloto de mercado

Los resultados de la encuesta confirman plenamente la pertinencia de la propuesta de valor de Cleando. El perfil de los encuestados, principalmente administradores, gerentes generales y encargados de compras en PYMEs de los sectores de servicios y comercio, evidencia una alta coincidencia con el público objetivo definido en el estudio, cumpliendo así el primer objetivo de caracterización. Además, el 81% de las empresas manifestó contratar servicios de limpieza actualmente y un 65% expresó alto o muy alto interés en una oferta diferenciada que integre sostenibilidad, capacitación del personal y cumplimiento normativo, lo cual valida la propuesta de Cleando y da cumplimiento al segundo objetivo. Más allá de este interés, el cálculo de demanda potencial sugiere un mercado estimado de más de 18.000 empresas en Bogotá, lo que confirma una oportunidad real de crecimiento para el modelo de negocio, con posibilidades de escalamiento progresivo.

En cuanto al análisis competitivo (tercer objetivo), los resultados revelan una satisfacción media con los proveedores actuales, así como un bajo nivel de recordación de marca, salvo en los casos de empresas como Casalimpia y Hogarú. Esto permite concluir

que existe una brecha significativa en términos de posicionamiento y diferenciación, que puede ser aprovechada por Cleando mediante su enfoque humano, técnico y sostenible. Las expectativas de mejora expresadas por los encuestados, relacionadas con la profesionalización del personal y la atención al cliente, refuerzan esta oportunidad de diferenciación.

Finalmente, los hallazgos vinculados a las expectativas de precio, canales de contratación y validación de la propuesta de valor (objetivos 4 y 5), sientan las bases para la definición de la estrategia hacia un servicio diferenciado, confiable y adaptado a las nuevas necesidades del mercado. Se destaca una alta disposición a pagar un valor adicional por un servicio alineado con principios sociales y ambientales, así como una marcada preferencia por canales presenciales como la visita comercial o la llamada telefónica, lo cual otorga claridad sobre el enfoque que debe tener el plan de introducción al mercado. En síntesis, la investigación no solo respalda la viabilidad comercial de Cleando, sino que entrega insumos estratégicos precisos para su entrada y consolidación en el sector de servicios empresariales.

5. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

La estrategia de mercadeo de Cleando con Proyección S.A.S. se diseña con base en los hallazgos obtenidos en la investigación de mercado y en la validación de la propuesta de valor. El mercado objetivo, conformado principalmente por Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de los sectores de servicios y comercio, muestra una alta receptividad hacia un servicio de limpieza profesional que combine calidad, cumplimiento normativo, sostenibilidad ambiental y un enfoque de impacto social. En este contexto, la estrategia de mercadeo tiene como propósito posicionar a Cleando como una alternativa diferenciadora y confiable frente a los actuales proveedores del mercado, mediante un plan estructurado que abarque el desarrollo de producto, precio, canales de distribución, promoción y presupuesto de ejecución.

5.1 Objetivos y Estrategia de Mercadeo

5.1.1 Objetivo General de Mercadeo

Posicionar a Cleando S.A.S. como la empresa de servicios de aseo sostenible preferida por las PYMEs en Bogotá en un plazo de 36 meses desde su lanzamiento, mediante el cumplimiento de su propuesta de valor.

5.1.2 Objetivos Específicos

- Lograr la captación de al menos el 50% de la demanda potencia equivalente a 93 leads efectivos de empresas PYME en los primeros seis meses de operación.
- Alcanzar un nivel de recordación de marca del 30% entre las PYMEs del segmento objetivo al finalizar el primer año.
- Implementar una estrategia digital que permita generar un flujo constante de *leads* calificados mediante WhatsApp Business, página web y redes sociales.

5.1.3 Estrategia de Mercadeo

La estrategia se fundamenta en el modelo de marketing de valor compartido (Porter & Kramer, 2011), integrando atributos funcionales y emocionales que conectan con las necesidades y aspiraciones de las PYMEs. Se aplicará una estrategia de diferenciación enfocada en el triple impacto (económico, social y ambiental), posicionando a Cleando no solo como proveedor de servicios, sino como aliado en sostenibilidad y desarrollo laboral.

5.2 Estrategia de Producto y Servicio

Cleando ofrecerá un portafolio de servicios de limpieza flexible, estructurado en cuatro modalidades: tiempo completo mensual, medio tiempo y aseo especializado. Cada servicio incluirá personal capacitado, dotación adecuada, herramientas para limpieza acorde al tipo de servicio contratado, protocolos de bioseguridad y seguimiento operativo.

Como elemento diferenciador, se destaca la formación continua del personal operativo, el uso de productos ecológicos certificados y la posibilidad de personalizar el servicio según los requerimientos del cliente.

Complementariamente, se comercializará una línea de productos de aseo eco-amigables dirigida a empresas interesadas en implementar prácticas sostenibles.

5.3 Estrategia de Distribución

Dado que Cleando opera bajo un modelo de prestación de servicios a domicilio, la distribución se basa en logística interna coordinada desde su sede administrativa. Las contrataciones se canalizarán a través de los siguientes medios:

- Visitas comerciales programadas (preferidas por el 35% de los encuestados)
- Llamadas telefónicas (15%)
- WhatsApp Business y formulario en página web

Se establecerá un sistema de programación y trazabilidad de servicios para optimizar los recursos y ofrecer una experiencia transparente al cliente.

5.4 Estrategia de Precio y Modelo de Ingreso

El modelo de ingresos se basa en tarifas mensuales por tipo de servicio, ajustadas a las capacidades presupuestales del segmento objetivo. Según la encuesta aplicada, el 62% de los clientes está dispuesto a pagar entre 1 y 4 SMMLV por el servicio, lo que orienta la definición de precios promedio entre \$2.566.000 y \$4.035.000 COP mensuales, dependiendo del tipo de servicio y jornada contratada manteniéndose en el rango de 1.57 SMMLV y 2.46 SMMLV con proyección del año 2026.

Se aplicará una estrategia de precio por valor percibido, incorporando los atributos diferenciales de la empresa (productos ecológicos, enfoque social, cumplimiento normativo) como justificación para un precio ligeramente superior al promedio del mercado. Se ofrecerá un esquema de paquetes escalables y descuentos por fidelización.

5.5 Estrategia de Comunicación y Promoción

La estrategia de comunicación se apoyará en los siguientes pilares:

- Educación del cliente: Sensibilizar al mercado sobre la importancia del cumplimiento legal, la seguridad del personal de limpieza y el uso de productos ecológicos.
- Construcción de confianza: Presentar casos de éxito, testimonios de clientes y certificaciones para reforzar la reputación de marca.
- Enfoque social: Mostrar cómo Cleando transforma la vida de sus colaboradores a través de la formación y el empleo digno.

5.5.1 Canales de comunicación

- Red social Instagram y LinkedIn para contenidos educativos y de marca.
- WhatsApp Business para contacto directo y cotizaciones.
- Página web con formulario de solicitud y blog corporativo.
- Campañas BTL con visitas comerciales directas.
- Estrategias de marketing de referidos (cliente invita cliente).

5.6 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

Con base en las actividades y requerimientos presentados anteriormente en la Estrategia y Plan de Introducción de Mercadeo, en el plan de negocio, se asigna un presupuesto inicial para el primer año de operaciones de \$35.000.000 COP distribuidos de la siguiente manera:

- Publicidad digital (Meta Ads, Google Ads): \$7.000.000
- Diseño e impresión de material comercial: \$5.000.000
- Diseño y desarrollo web: \$8.000.000
- Visitas a clientes por parte de Gerente y Director Administrativo: \$5.000.000
- Eventos de lanzamiento / fidelización: \$10.000.000

Esta inversión permitirá ejecutar acciones enfocadas en la captación de los primeros clientes, visibilidad de la marca y consolidación del posicionamiento de Cleando como una empresa con impacto positivo.

6. Aspectos Técnicos

Cleando tendrá dentro de su portafolio, la prestación de servicios de aseo y la comercialización de productos de limpieza eco-amigables. Con base en esto se describen los objetivos de producción y demás necesarios para completar los aspectos técnicos necesarios para la puesta en marcha de la empresa.

6.1 Objetivos de producción

Dado que Cleando está en la fase de evaluación previa a su lanzamiento, los objetivos de producción estarán alineados con la etapa inicial, recursos actuales y metas de posicionamiento, los objetivos serán entonces:

- 6.1.1 Establecer capacidad operativa básica a través de la conformación del equipo mínimo necesario para atender los primeros 100 contratos de aseo en el primer trimestre.
- 6.1.2 Estandarizar los procesos del servicio mediante el diseño y la documentación de los protocolos de limpieza y bioseguridad según el flujo establecido y las normas colombianas, asegurando la claridad y el cumplimiento. El tiempo estimado será de dos meses.
- 6.1.3 Definir una línea de productos ecológicos mínima viable para comercializar, que cumpla los estándares ambientales ecológicos necesarios y válidos. El tiempo estimado será de 1 mes.
- 6.1.4 Crear e implementar una rutina de control de calidad para los servicios de aseo prestados y los productos vendidos, que incluyan pruebas internas y retroalimentación de los primeros clientes atendidos. El tiempo estimado será de 2 meses.
- 6.1.5 Diseñar un sistema logístico simple para entrega de productos ecológicos en Bogotá y municipios cercados. Tiempo estimado: 2 meses

6.1.6 Realizar un programa de inducción y capacitación básico sobre el manejo de productos ecológicos y buenas prácticas de limpieza. Tiempo estimado: 1 mes

6.2 Ficha técnica de servicios y productos

Se definen dos fichas técnicas, una específica para la prestación de servicios de aseo y la segunda para detallar los productos de aseo iniciales que comercializará Cleando. Por la parte de la prestación de servicios, se construye con base en el detalle de los servicios que prestará inicialmente la empresa a saber: tiempo completo, medio tiempo, especializado y especializado PYME.

Por otro lado, para los productos, la ficha técnica incluye las características físicas y químicas necesarias para que los productos comercializados puedan ser definidos como amigables con el ambiente. Aquí también se intenta incluir aspectos de economía circular al utilizar o reutilizar los envases en los que se almacenan los productos siempre y cuando su uso lo permita.

Tabla 7. Ficha técnica servicios Cleando

Servicio	Alcance	Personal y dotación	Valor agregado al servicio	Normativa aplicable	Precio servicio
Prestación integral de servicios de aseo sostenible - PYME por mensualidad	Limpieza general (oficinas, baños, áreas comunes), servicio de cafetería y jardinería básico y disposición final de residuos	Recurso humano capacitado en bioseguridad, EPP completo y curso de factores de riesgo laboral, uniforme; maquinaria básica y supervisión permanente	Se entregan elementos de aseo adicionales como carro escurridor, kit de señalización y aspiradora	Decreto 1072 de 2015 (SG-SST) - Resolución 0689 de 2016 (Higiene y limpieza) - Normas ISO 14001	\$4.035.000
Prestación integral de servicios de aseo sostenible - PYME por mensualidad medio tiempo	Limpieza general (oficinas, baños, áreas comunes), servicio de cafetería y jardinería básico y disposición final de residuos	Recurso humano capacitado en bioseguridad, EPP completo y curso de factores de riesgo laboral, uniforme; maquinaria básica y supervisión permanente	Se entregan elementos de aseo adicionales como carro escurridor, kit de señalización y aspiradora	Decreto 1072 de 2015 (SG-SST) - Resolución 0689 de 2016 (Higiene y limpieza) - Normas ISO 14001	\$2.566.000
Prestación integral de servicios de aseo sostenible - PYME especializado	Limpieza de partes altas como techos, lámparas, etc., limpieza de fachadas y carpas, Lavado de tanques (sumado a la limpieza general)	Recurso humano capacitado en bioseguridad y trabajo en alturas y manejo de herramientas especializadas para la limpieza; EPP completo y uniforme; maquinaria básica y especializada y supervisión permanente	Se entregan elementos de aseo adicionales como carro escurridor, kit de señalización, aspiradora e hidrolavadora	Decreto 1072 de 2015 (SG-SST) - Resolución 0689 de 2016 (Higiene y limpieza) - Normas ISO 14001. Resolución 1409 de 2012 y Resolución 4272 del 2021 para trabajo en alturas	\$4.440.000
Prestación integral de servicios de aseo sostenible - Especializado	Limpieza de silos, espacios confinados, lavado de fachadas y vidrios (internos y externos), lavado a presión y limpieza y cristalizada de pisos en mármol. (sumado a la limpieza general)	Recurso humano capacitado en bioseguridad y trabajo en alturas y manejo de herramientas especializadas para la limpieza; EPP completo y uniforme; maquinaria básica y especializada y supervisión permanente	Se entregan elementos de aseo adicionales como carro escurridor, kit de señalización, aspiradora e hidrolavadora, arnés y equipo de limpieza especializado	Decreto 1072 de 2015 (SG-SST) - Resolución 0689 de 2016 (Higiene y limpieza) - Normas ISO 14001. Resolución 1409 de 2012 y Resolución 4272 del 2021 para trabajo en alturas	\$350.000

Tabla 8. Ficha técnica productos de aseo Cleando

Producto	pH	Bio-degradabilidad	Tensioactivos, Solventes y Aditivos	Aroma o perfume	Envase	Precio Unitario
Limpiador Multiusos 20 litros	Neutro o ligeramente alcalino (6.5 – 8.5) para evitar irritaciones y ser seguro para el usuario y el ambiente.	>90% en menos de 28 días (según norma OECD 301)	Derivados vegetales o naturales, libres de etoxilados y no tóxicos para organismos acuáticos. Sin fosfatos, sin cloro, sin amoníaco, sin colorantes sintéticos tóxicos	Fragancia natural (aceites esenciales), libre de ftalatos o alérgenos persistentes	Reciclable, reutilizable o biodegradable	\$432.800
Detergente Líquido 20 litros	Ligeramente alcalino (8.0 – 10.0) para buena acción limpiadora sin ser agresivo	>90% en 28 días – sin residuos contaminantes	De origen vegetal (ej. coco, palma certificada RSPO) y fácilmente degradables. No contiene cloro ni peróxidos tóxicos (se permite percarbonato de sodio en pequeñas cantidades)	Natural, sin disruptores endocrinos ni alérgenos agresivos	Material reciclado/post consumo o retornable	\$365.000
Desengrasante x 3	Ligeramente alcalino (8.5 – 11.0), pero sin exceder límites que causen daño dérmico o ambiental	>90% (libre de compuestos persistentes o bioacumulativos)	No usa derivados del petróleo; se permiten solventes vegetales como d-limoneno o etanol de caña. Tensioactivos naturales y sin sulfatos agresivos (como SLES o SLS). Metales pesados ausentes (no debe contener zinc, níquel, plomo, etc.)	Fragancia natural y biodegradable	Reutilizable, reciclable o hecho con plástico reciclado	\$79.150
Lavaplatos líquido 500ml x 3	Neutro o ligeramente ácido (6.0 – 7.5), suave para la piel y eficaz para residuos grasos	>95% en menos de 28 días	Aniónicos o no iónicos de origen vegetal (sin sulfatos agresivos). Espumantes limitados – suficiente para percepción de limpieza, pero fácil de enjuagar y con bajo consumo de agua. Colorantes naturales o ausentes	Natural (aceites esenciales), sin alérgenos ni disolventes sintéticos	Reciclable o biodegradable; uso preferente de recarga o reutilización	\$76.400

Fuente: Construcción de las Autoras.

6.3 Descripción del proceso de servicio

Una buena estrategia de proceso para un servicio depende ante todo del tipo y cantidad de contacto con el cliente (Krajewski *et al*, P. 92. 2013). El ‘momento de verdad’ para la industria de aseo, siendo un ‘servicio invisible’ tiene un nivel medio de complejidad. Se evidencia que muchas empresas de aseo al realizar conexión con un cliente comienzan a enviar información relevante para la industria de aseo más no para la industria del cliente, haciendo que se vuelva tedioso y sin importancia.

Dicho esto, dentro del proceso de servicio de Cleando, se deberá evaluar el cliente con base en sus necesidades para saber hasta qué punto establecer una comunicación efectiva. El proceso será entonces un ciclo descrito de la siguiente manera:

Ilustración 6. Proceso de servicio Cleando



Fuente: Construcción de las Autoras.

6.3.1 Negociación del servicio

La negociación incluye el acercamiento con el cliente, ya sea porque se acercó a Cleando o por la gestión comercial propia de la empresa. Esta incluye el establecimiento

de la necesidad y la validación inicial de la capacidad de Cleando para satisfacer la necesidad.

6.3.2 Conocimiento del Cliente

Este paso comprende de antemano la aceptación de la oferta comercial por parte del cliente. Cleando entonces estará en la necesidad de entender con mayor profundidad qué espera el cliente de la empresa.

6.3.3 Aspectos legales

Dentro de los aspectos legales se encuentra el alistamiento del servicio, desde la determinación del recurso humano a prestar el servicio, los valores agregados conforme la propuesta comercial hasta cerrar el negocio con la firma del contrato por ambas partes.

6.3.4 Programación

Se realiza el cronograma con el detalle específico del servicio. Este incluirá, pero no estará limitado a: nombre de la persona que presta el servicio, el horario, la fecha, los implementos a usar durante la jornada (si aplica) y la planilla de firma a satisfacción del servicio.

6.3.5 Supervisión semanal

Semanalmente se deberá revisar el trabajo realizado por la o las personas designadas para el cliente, validar que el servicio esté siendo entregado a conformidad y que sea de calidad. Con base en esto, se deberá ajustar el entrenamiento para las nuevas personas y mejorar la prestación del servicio de la persona actualmente contratada.

6.3.6 Retroalimentación

Una vez al mes se deberá programar una reunión con el cliente, para validar el nivel de satisfacción sobre el servicio. Esto incluirá, no sólo la parte operativa del servicio, sino también aspectos administrativos y de control en general con base en lo establecido en el contrato. Esto permitirá realizar ajustes a las propuestas comerciales de la empresa y mejorar su promesa de valor frente al cliente actual y los clientes potenciales.

6.4 Necesidades y requerimientos

Teniendo en cuenta que es una empresa de servicios, las necesidades y requerimientos de Cleando para que el proceso anteriormente descrito se dé, deben garantizar de antemano tres tipos de recursos:

- 6.4.1 **Recurso operativo:** Ya se deberá contar con las personas contratadas y debidamente capacitadas para la prestación de servicio. Adicionalmente el director operativo y administrativo deberá estar en control de la supervisión del equipo.
- 6.4.2 **Recurso financiero:** Dentro de cada parte del proceso de servicio, se debe contar con el flujo de efectivo disponible para concretar visitas comerciales, para establecer contacto con el cliente. También se deberá garantizar el pago de las personas contratadas para la prestación del servicio, así como también se debe contar con el recurso necesario para la compra de los implementos de dotación y aseo (incluyendo maquinaria) que se entregarán al cliente de acuerdo con el tipo de servicio que adquiera.
- 6.4.3 **Recurso administrativo:** Cleando deberá contar con su equipo de acuerdo con la estructura propuesta, el apoyo del abogado y del contador para garantizar que los procesos realizados en la prestación del servicio se estén dando bajo cumplimiento legal. Adicionalmente, para efectos de la contratación del servicio tanto con el recurso humano operativo, así como también con el cliente, es necesario tener la aprobación legal y el control del riesgo por la naturaleza del servicio.

6.5 Tecnología requerida

Grandes competidores indirectos como Anna o Diamante utilizan aplicaciones de su propia gestión para el control operativo. Sin embargo, para Cleando, teniendo en cuenta su posición de nuevo entrante y dada la inversión inicial, este no será el objetivo principal

durante el primer año de ejecución. Dicho esto, los aspectos más relevantes en tecnología requerida para la empresa serán:

- 6.5.1 **Software de facturación electrónica:** Desde el segundo semestre de 2024, se empezó la migración de la factura en papel a la factura electrónica. La DIAN otorgó diferentes plazos de acuerdo con la industria en la que se encuentren inscritos las empresas y negocios. (El tiempo, 2024). Cleando entonces deberá iniciar operaciones ya con el *software* de facturación electrónica activo y registrado debidamente.
- 6.5.2 **Google Workspace:** Actualmente, la plataforma de Google ofrece opciones corporativas a diferentes precios dependiendo de la necesidad que tenga la empresa o el empresario. Cleando iniciaría con la versión *Starter* del aplicativo:

Ilustración 7. Soluciones Google Workspace

Prueba Google Workspace por 14 días

The image shows the Google Workspace pricing page with four plans: Starter, Standard, Plus, and Empresas. The Standard plan is highlighted with a red border. The Starter plan is \$6.30 per user per month. The Standard plan is \$12.60 per user per month. The Plus plan is \$22 per user per month. The Empresas plan is a custom quote. The Standard plan includes 2 TB of storage, 65 times more than Starter, and features like AI Assistant, video conferencing, and secure email.

Plan	Precio	Almacenamiento	Características Principales
Starter	\$6.30 /usuario al mes	30 GB	Correo electrónico empresarial personalizado y seguro del tipo tu@tu-empresa.com, Asistente de IA de Gemini en Gmail, Chatea con la IA en la app de Gemini, Videoconferencias con capacidad para 100 participantes, Creador y editor de videos potenciados por IA de Google Vids, Controles de seguridad y administración.
Standard	\$12.60 /usuario al mes	2 TB (65 veces más que Starter*)	Correo electrónico empresarial personalizado y seguro tu@tu-empresa.com, además de diseños personalizados y combinación de correo electrónico, Asistente de IA de Gemini en Gmail, Documentos, Meet y más, Asistente de investigación basado en IA (NotebookLM Plus), Chatea con la IA en la app de Gemini y crea tu equipo de expertos basados en IA, Videoconferencias con grabación y cancelación de ruido, con capacidad para 150 participantes, Páginas de reservas de citas, Firma electrónica en Documentos y archivos PDF, Herramienta Google Workspace Migrate para la migración de datos.
Plus	\$22 /usuario al mes	5 TB (2.5 veces más que Standard*)	Correo electrónico empresarial personalizado y seguro y detección electrónica, Videoconferencias con seguimiento de la asistencia, con capacidad para 500 participantes, Posibilidad de usar Vault para retener, archivar y buscar datos, LDAP seguro, Administración avanzada de extremos, Controles de seguridad y administración mejorados.
Empresas	Comuníquese con nosotros	5 TB o actualiza para obtener más**	Correo electrónico empresarial personalizado y seguro y encriptación S/MIME, Videoconferencias con transmisión en vivo dentro del dominio, con capacidad para 1,000 participantes, Prevención de pérdida de datos (DLP), Acceso adaptado al contexto, Regiones de datos empresariales, Cloud Identity Premium, Administración empresarial de extremos, Clasificación por IA para Google Drive, Assured Controls y complemento de clasificación por IA disponible.

Fuente: Tomado de Google.com

La inversión adicional en tecnología se irá dando de manera paulatina y de acuerdo con los resultados financieros de la empresa. Dentro del plan futuro, estarán contemplados los apoyos generados por la IA y la robótica.

6.6 Materia prima y suministro

Sabiendo que Cleando es una empresa de prestación de servicios de aseo, en lugar de materia prima hablamos del recurso humano operativo como fuente de ingreso dado el modelo de negocio. Sin embargo, teniendo en cuenta que trabajamos con personas que prestan servicios, sí es necesario realizar suministros y tener la cantidad necesaria de herramientas y máquinas para la prestación del servicio de acuerdo con las fichas técnicas descritas en este apartado

6.6.1 Dotaciones para el recurso humano operativo: Constará del uniforme completo para las jornadas de aseo.

Ilustración 8. Uniforme Cleando



Fuente: Imagen creada por las autoras mediante *ChatGPT*.

6.6.2 Implementos de aseo: Los implementos de aseo básico que se suministrarán al cliente son los que se consideran agregados al servicio en caso de que el cliente no los tenga a disposición propia:

Tabla 9. Suministro de aseo Cleando

	<p>Nombre: Carro escurridor de trapero Tipo: Implemento de aseo Cantidad en inventario: 10</p>
	<p>Nombre: Señalización piso húmedo Tipo: Implemento de aseo Cantidad en inventario: 10</p>
	<p>Nombre: Aspiradora tradicional Tipo: Maquinaria de aseo Cantidad en inventario: 10</p>
	<p>Nombre: Hidro-lavadora Tipo: Maquinaria de aseo Cantidad en inventario: 5</p>
	<p>Nombre: Brilladora Tipo: Maquinaria de aseo Cantidad en inventario: 5</p>

Fuente: Construcción de las Autoras con Imágenes de la web.

6.6.3 Maquinaria para servicios especializados: Adicionalmente a las herramientas necesarias para la prestación de un servicio básico, se incluye el detalle del suministro para la prestación de servicios de aseo especializados, incluyendo hidro-lavadoras especializadas a vapor, aspiradoras industriales, equipos especializados para la desinfección de ambientes, como termo-nebulizadores y nebulizadores, entre otros. Estos se utilizarán por el recurso humano operativo una vez se valide la necesidad del cliente.

6.7 Infraestructura y presupuesto de infraestructura

La infraestructura por lo general abarca, no sólo un espacio físico, sino las adecuaciones necesarias para que todo el paquete de *facilities* permita a las personas realizar su trabajo. Cada aspecto dentro de este subapartado incluye:

- 6.7.1 Espacio físico: Cleando deberá contar con un espacio físico con dos propósitos: el primero está relacionado con el inventario que se tendrá de los productos de aseo y limpieza eco-amigable. El segundo, está relacionado con el propósito social de Cleando y es poder generar espacios para la educación del recurso humano operativo. En el barrio Galerías, con buenos accesos, hay un espacio disponible de 70mts² que puede ser adecuado para los propósitos mencionados anteriormente.
- 6.7.2 Comunicaciones y servicios públicos: En este grupo se está contemplando los accesos necesarios a los servicios públicos básicos para cualquier empresa como agua y luz y, por otro lado, las comunicaciones relacionadas con el uso de telefonía celular e internet.
- 6.7.3 Equipos y muebles: Dentro del inventario de oficina, Cleando contará con los equipos básicos para poder tener un espacio adecuado para trabajar. Esto es, los escritorios necesarios para poder ubicar al equipo administrativo, cada persona con su computador, una impresora más la papelería básica para una jornada regular de trabajo. Adicionalmente, para el equipo de recurso humano operativo, se dispondrá del espacio para poder realizar las jornadas de aprendizaje, que incluirán los respectivos puestos, un dispensador de agua y un microondas para poder calentar las comidas que las personas lleven a la oficina.

El presupuesto completo de la infraestructura para el primer año es de \$38.900.000 y contempla parte del presupuesto y la inversión inicial discriminados de la siguiente manera:

Tabla 10. Presupuesto Infraestructura Año 1. Cleando

Concepto	Presupuesto
Arriendo	\$30.000.000,00
Servicios Públicos	\$2.400.000,00
Telefonía Celular	\$540.000,00
Internet	\$1.260.000,00
Papelería	\$500.000,00
Muebles y equipos	\$4.200.000,00

Fuente: Construcción de las Autoras.

6.8 Personal requerido

En Cleando, como en la mayoría de las empresas, es necesario contar con el equipo administrativo junto con el equipo operativo que en este caso está compuesto por el recurso humano para la prestación del servicio.

6.8.1 Personal administrativo

Este equipo está compuesto por las personas que integran la estructura organizacional de la empresa, tanto el gerente general como directora administrativa lideran el proceso a la cabeza de los demás roles, el profesional universitario pasante, los cargos adjuntos con prestación (legal y contable) y por su puesto el recurso humano operativo.

6.8.2 Personal operativo

La directora administrativa será la cabeza principal que lidere el equipo operativo. Cleando, en su etapa inicial, tendrá únicamente el apoyo de las líderes del proyecto. Ya para el recurso humano operativo, se estima que para el primer trimestre Cleando tendrá 19 personas dentro del equipo para prestar los servicios PYME por mensualidad, PYME mensualidad medio tiempo, PYME especializado y Especializado.

6.9 Plan de producción

El plan de producción está contemplado como la cantidad de servicios que se prestarán mes a mes. El promedio de servicios mensuales entre los cuatro tipos de servicio que se

prestarán será de 34 servicios al mes con una venta de 40 unidades de los productos eco-amigables que comercializará la empresa:

Tabla 11. Producción Mensual - Anual de Cleando

	Cantidad Servicios	
	Mensual	Anual
SERVICIOS:		
Servicios PYME por mensualidad	8	96
Servicios PYME mensualidad medio tiempo	12	144
Servicio pyme especializado	4	48
Especializados	10	120
VENTA PRODUCTOS ECOLÓGICOS:		
Limpiador Multiusos 20 litros	10	120
Detergente Líquido 20 litros	10	120
Desengrasante x 3	10	120
Lavaplatos Líquido 500ml x 3	10	120

Fuente: Construcción de las Autoras.

Para la prestación de los servicios, se contempla contar con 19 operarios que se encargarán del total de contratos por mes. Para la venta de los productos ecológicos se deberá trabajar con base en las actividades para realizar la comunicación y venta a través de los diferentes canales de venta.

6.10 Gestión integral del proceso productivo

Para la gestión del proceso productivo, con el fin de alcanzar el objetivo social de Cleando, es necesario que las personas que estén a la cabeza del proyecto completo tengan claro el propósito y se apropien del sueño que es Cleando. En la gestión se deberá validar el cumplimiento del servicio de cara al cliente, pero también internamente que las personas que trabajan con la empresa sientan el deseo de quedarse a trabajar por todo el beneficio que deberían recibir por el hecho de estar vinculadas.

La gestión integral del proceso se garantizará de acuerdo con el modelo de Gobernanza Corporativa descrito en apartados anteriores para entregar un valor agregado a todas las partes interesadas.

6.11 Procesos de investigación y desarrollo

De acuerdo con *MaidProfit* (2025), las siguientes tendencias que marquen las pautas para el desarrollo de la industria a nivel mundial:

- Inteligencia artificial y robótica:
- Aumento de la limpieza eco-amigable y no tóxica:
- Servicios de limpieza bajo demanda
- Limpieza inteligente e integración de Internet de las Cosas (IoT)
- Servicios de limpieza híbridos para espacios de trabajo
- Foco en entrenamiento y bienestar de los empleados
- Crecimiento por franquicia del negocio de limpieza

Para la industria de aseo y limpieza, las tendencias ambientales marcan la necesidad de realizar investigaciones en la producción y tratamiento de productos químicos de aseo y limpieza de diferente clase. Si bien es cierto que Cleando no producirá sino únicamente comercializará los productos de aseo, es necesario tener un nivel básico o medio de experticia relacionado con cada producto que comercialice, ya que esto permitirá comercializar con la tranquilidad del cumplimiento legal requerido, así como también podrá dar certificación que los productos que utiliza son amigables con el ambiente, adicional a la enseñanza al cliente sobre el uso de estos.

Por otro lado, la innovación en los servicios de aseo como modalidades híbridas y por la expansión del apoyo de inteligencia artificial en diferentes modelos y aplicaciones, ha hecho que la gestión operativa también experimente cambios. La innovación y desarrollo en este aspecto incluye el uso de aplicaciones apoyadas con IA y robótica. Cleando, iniciará su gestión operativa de la manera tradicional, con supervisor personal y gestión con modelos operativos apoyados con planillas de asistencia y control. Una vez se logre alcanzar el punto de equilibrio de acuerdo con los análisis financieros realizados, se evaluará la inversión en nuevas tecnologías para la gestión operativa.

6.12 Presupuesto de producción

El presupuesto asignado para la producción durante los primeros tres meses corresponde a un total de \$197.105.107 que corresponde a los costos por una parte de la prestación de un total de 102 servicios entre PYME Mensual, PYME Mensual Medio Tiempo, PYME Especializado y Especializado; y, por otra parte, a la venta de un total de 150 productos de aseo eco-amigables.

Tabla 12. Presupuesto de producción Cleando

SERVICIOS	Costo Unitario	MES		TRIMESTRE		AÑO	
		(Q)	Costo Mes	(Q)	Costo Trimestre	(Q)	Costo Año
PYME Mensualidad	\$ 2.925.676	8	\$ 23.405.414	24	\$ 70.216.242	96	\$ 280.864.968
PYME Mes Medio Tiempo	\$ 1.795.563	12	\$ 21.546.760	36	\$ 64.640.281	144	\$ 258.561.126
PYME Especializado	\$ 3.218.244	4	\$ 12.872.977	12	\$ 38.618.933	48	\$ 154.475.732
Especializados	\$ 120.955	10	\$ 1.209.550	30	\$ 3.628.650	120	\$ 14.514.601
VENTA PRODUCTOS ECOLÓGICOS:							
Limpiador Multiusos 20 litros	\$ 302.900	10	\$ 3.029.000	30	\$ 9.087.000	120	\$ 36.348.000
Detergente Líquido 20 litros	\$ 254.900	10	\$ 2.549.000	30	\$ 7.647.000	120	\$ 30.588.000
Desengrasante x 3	\$ 55.400	10	\$ 554.000	30	\$ 1.662.000	120	\$ 6.648.000
Lavaplatos líquido 500ml x 3	\$ 53.500	10	\$ 535.000	30	\$ 1.605.000	120	\$ 6.420.000
Costo (Presupuesto total)	\$ 8.727.139		\$ 65.701.702		\$ 197.105.107		\$ 788.420.428

Fuente: Construcción de las Autoras.

Se utiliza el análisis del presupuesto con base a los costos del primer trimestre, teniendo en cuenta políticas de periodicidad de pagos y el crédito que la empresa tendrá para poder poner en marcha el negocio. Por otro lado, existen otros valores asociados a la prestación del servicio como las inversiones en publicidad para generar *leads* que lleven a la contratación de servicios y otros valores necesarios para un cálculo concreto que se abordarán en el apartado financiero del escrito.

7. Aspectos Organizacionales y Legales

Con el fin de dar un acercamiento a lo necesario para la constitución legal de la empresa y su puesta en marcha, es necesario visualizar qué se pretende hacer, a dónde se quiere llegar, organizar un mapa de procesos adecuado y una estructura clara. Esto, sumado al cumplimiento de los requisitos legales necesarios para la formalización del negocio será lo contemplado en este capítulo.

Adicionalmente, para crear una buena misión y visión, se toma la segunda parte del DOFA detallado capítulos anteriores, para poder determinar en qué es buena la empresa con base en el conocimiento de sus creadoras) y cuáles son sus debilidades como oportunidades de mejora:

Cleando se perfila como una empresa con un fuerte enfoque social y sostenible, lo que le permite alinearse con las tendencias actuales del mercado y destacarse como una opción responsable. Su conocimiento del mercado y una segmentación efectiva le brindan ventajas competitivas para atender nichos desatendidos, mientras que su modelo educativo innovador trasciende la capacitación tradicional en limpieza, ofreciendo una propuesta de valor única. Sin embargo, enfrenta desafíos importantes, como la necesidad de contar con un respaldo financiero sólido para cubrir potenciales altos costos operativos y manejar la alta rotación de personal derivada de su enfoque formativo. Además, deberá fortalecer su resiliencia organizacional para superar las barreras de entrada y sostenerse hasta alcanzar el punto de equilibrio.

7.1 Análisis estratégico (Misión y Visión)

7.1.1 Misión

Brindar servicios integrales de aseo y limpieza con altos estándares de calidad y sostenibilidad, promoviendo el desarrollo personal, laboral y académico de nuestro talento humano. A través de la capacitación continua, el uso de productos ecológicos y la formalización del empleo, buscamos generar un impacto positivo en nuestros clientes, nuestros colaboradores y el entorno.

7.1.2 Visión

Para 2030, ser una empresa colombiana prestadora de servicios de aseo altamente reconocida por transformar la vida de quienes prestan este servicio mediante oportunidades de educación, profesionalización y empleabilidad digna, al tiempo que promueve prácticas sostenibles que contribuyen al bienestar colectivo y al cuidado del planeta.

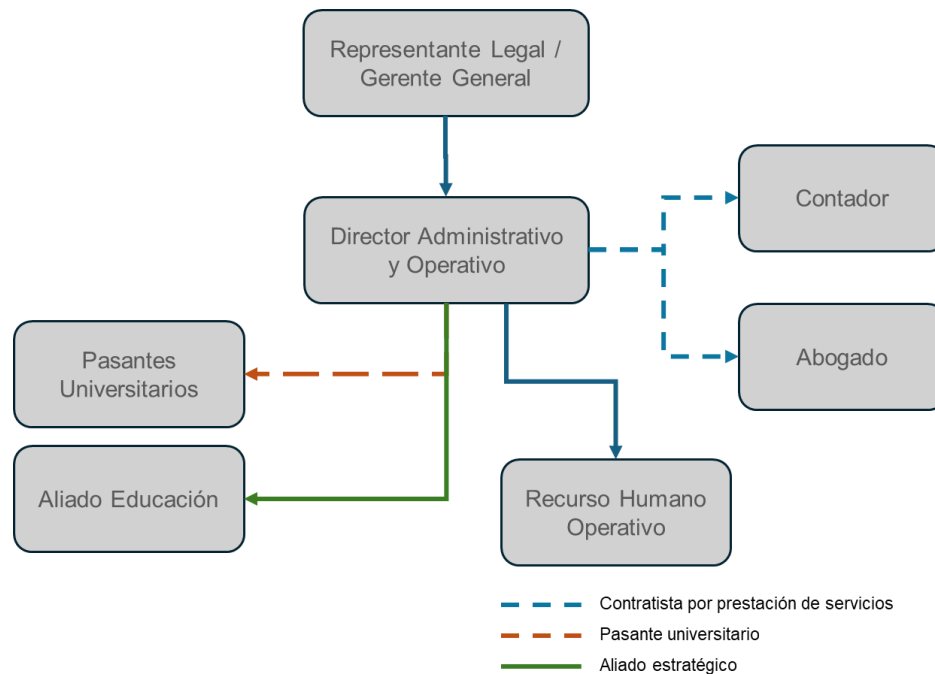
7.1.3 Valores Corporativos

- **Compromiso Social:** Promovemos la formalización del empleo, la equidad de género y el crecimiento personal de nuestros colaboradores, reconociendo su labor como pilar fundamental de bienestar social.
- **Sostenibilidad:** Implementamos prácticas y productos responsables con el medio ambiente, contribuyendo activamente a la economía verde y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- **Calidad y Profesionalismo:** Nos enfocamos en ofrecer servicios confiables, seguros y adaptados a las necesidades específicas de cada cliente, con personal capacitado y procesos estandarizados.
- **Educación y Desarrollo:** Fomentamos la formación continua como motor de transformación, brindando herramientas para que nuestros colaboradores amplíen sus horizontes laborales y personales.
- **Transparencia:** Actuamos con ética, responsabilidad y claridad en cada interacción, fortaleciendo la confianza con nuestros aliados, clientes y trabajadores.

7.2 Estructura organizacional

Teniendo en cuenta que la empresa está empezando, las creadoras tendrán los roles principales con algunos cargos bajo contrato de prestación de servicios. Dicho esto, la estructura organizacional quedaría de la siguiente manera:

Ilustración 9. Organigrama Cleando

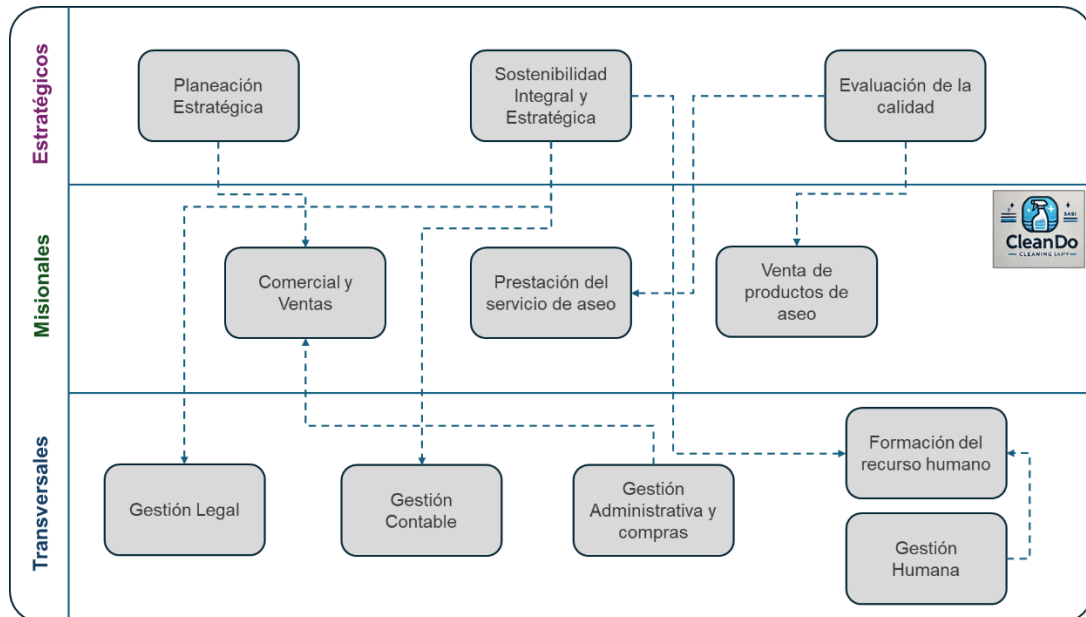


Fuente: Construcción de las Autoras.

Teniendo en cuenta que es una estructura básica con pocos perfiles y niveles de mando, estará constituida por un Representante o Gerente general quién hará las veces de representación para efectos de registro ante Cámara de Comercio, RUT y registros bancarios. Seguido por un director administrativo y operativo, quién se encargará de la gestión de la empresa en su conjunto, tanto actividades propias del negocio, como también las actividades transversales. También participan un contador y un abogado bajo el modelo de prestación de servicios para efectos fiscales y legales. Un pasante universitario administrativo para que pueda apoyar al recurso humano y planes de mercadeo y comunicación. Finalmente estará el Aliado en Educación, quién será clave para llevar a cabo el propósito social de Cleando.

Si se estiman los cargos con base en los procesos iniciales que realizará Cleando en su conjunto, se diseña un mapa de procesos inicial con la siguiente estructura:

Ilustración 10 Mapa de Procesos Cleando



Fuente: Construcción de las Autoras.

En la ilustración 10, se reflejan los procesos iniciales con los que trabajará la empresa, para efectos de complejidad en la visualización, se reflejan sólo unas pocas conexiones tenidas en cuenta como las principales para resaltar la relación existente entre los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que serán esenciales para que la empresa cumpla con todos sus objetivos.

7.3 Perfiles y funciones

Con el fin de realizar una descripción más detallada de las funciones de acuerdo con la estructura organizacional anterior, se realiza perfil por perfil:

7.3.1 Representante Legal / Gerente General: Será decisor estratégico en Cleando en aspectos de inversión y expansión. Adicionalmente deberá:

- Representar legalmente a la empresa ante autoridades, clientes, proveedores y terceros.

- Tomar decisiones estratégicas y operativas clave en conjunto con el Director administrativo y operativo.
- Coordinar y supervisar todas las áreas funcionales de la empresa.
- Establecer objetivos, metas y políticas internas.
- Gestionar relaciones con inversionistas, socios y partes interesadas.
- Velar por el cumplimiento legal y normativo de la empresa.

7.3.2 Director administrativo y operativo: Tendrá la responsabilidad de todo el desarrollo operativo adicional a la participación de la toma de decisiones junto con el Gerente general. También deberá:

- Coordinar las operaciones diarias del negocio.
- Supervisar las áreas de logística, compras, recursos humanos y tecnología (a medida que se vayan implementando y desarrollando).
- Implementar procesos administrativos eficientes.
- Apoyar la ejecución de estrategias definidas por el Gerente General.
- Monitorear el rendimiento de los procesos establecidos y asegurar el cumplimiento de procedimientos internos.

7.3.3 Pasante Universitario Administrativo: Una de sus responsabilidades más importantes será acompañar el proceso de aprendizaje y desarrollo personal, académico y laboral del recurso humano operativo de Cleando. Adicionalmente deberá:

- Apoyar en procesos de reclutamiento y selección de personal (entrevistas, pruebas psicotécnicas, etc.).
- Contribuir en la elaboración de perfiles de cargo iniciales y descripciones de puestos.
- Participar en iniciativas de bienestar laboral y clima organizacional.
- Colaborar en capacitaciones, inducciones y evaluaciones de desempeño.
- Apoyar investigaciones o diagnósticos organizacionales.
- Generar planes de ayuda familiar para el recurso humano operativo.
- Apoyar en el desarrollo de estrategias de marketing digital y tradicional.

- Colaborar en la gestión de redes sociales, contenidos y campañas publicitarias.
- Participar en estudios de mercado y análisis de competencia.
- Apoyar en la creación de material promocional.
- Iniciar la gestión de creación y uso de indicadores básicos de desempeño de marketing (KPIs).

7.3.4 Contador: Su función principal será gestionar y auditar todos los aspectos relacionados con el movimiento financiero de Cleando. Esto incluirá, aunque no se limitará a:

- Registrar y controlar las operaciones contables y financieras de la empresa.
- Preparar estados financieros, declaraciones de impuestos y reportes contables.
- Asegurar el cumplimiento de obligaciones fiscales y legales.
- Supervisar el flujo de caja y conciliaciones bancarias.
- Apoyar en la elaboración del presupuesto y análisis de costos.

7.3.5 Abogado: Desde dos perspectivas, estará a cargo de las relaciones laborales del recurso humano operativo y transversal, así como también la gestión legal ante otras partes interesadas. Otras responsabilidades serán:

- Asesorar en temas legales y contractuales de la empresa.
- Redactar y revisar contratos con proveedores, clientes y empleados.
- Garantizar el cumplimiento de las normativas vigentes (laborales, comerciales, societarias).
- Representar a la empresa en procesos judiciales o administrativos, si fuera necesario.
- Apoyar en la protección de propiedad intelectual y derechos de marca y el buen nombre de Cleando.

7.3.6 Aliado Educación: Será el gestor principal de los modelos de educación dentro del propósito social de Cleando. En conjunto con el gerente general y el director administrativo y operativo, deberá diseñar los programas educativos con base en las necesidades actuales del recurso humano

operativo. El Aliado en educación ejecutará cada plan con base en lo construido y aplicará mejoras cuando sea necesario.

7.4 Factores clave en la Gestión del Talento Humano

En palabras de Chiavenato: “Las empresas exitosas consideran a sus talentos como socios del negocio y proveedores de competencias, no como simples empleados contratados. Esos talentos merecen inversiones en programas permanentes de desarrollo y capacitación, de reconocimiento y de incentivos por sus contribuciones y por los resultados que ofrecen a la organización”. Cleando sigue esta filosofía dentro de su modelo de gestión del talento humano.

El enfoque social de Cleando es educar de manera integral a su recurso humano operativo. Este hecho hace que la gestión del talento humano sea en sí un factor crítico para lograrlo. Cleando buscará entonces, incorporar desde su planeación estratégica de la gestión del talento humano, procesos de reclutamiento y selección acordes a los cambios que busca en la sociedad y en especial en las personas que prestan los servicios de aseo y que estén contratadas por la empresa; pero también involucrando alcanzar calidad de vida en el trabajo (CVT), modelos de desempeño adecuados, así como también una remuneración monetaria y un programa de incentivos adicionales que produzcan un efecto de pertenencia corporativa real en cada persona que trabaje en la empresa.

El valor agregado dentro de la gestión del talento humano para Cleando, estará enfocado en la asignación de turnos que permitan dar un espacio adecuado para que los modelos de educación puedan ser ejecutados. Este, será el incentivo principal y diferenciador de las demás empresas del sector.

7.5 Esquema de Gobierno corporativo

Dentro del sistema de normas, prácticas y procesos que regirán la dirección y la gestión de la empresa, Cleando destacará por ser la empresa donde una persona llega en busca de cubrir una necesidad básica y prestar un servicio de aseo como una salida para poderse emplear, pero que no va a querer irse porque va a encontrar un aliado para su vida.

Cleando basará las decisiones con base en los principios del Gobierno Corporativo definido: equidad, respeto, responsabilidad social y transparencia. Cada una de las políticas corporativas que se construyan, deberán estar sustentadas en estos cuatro principios y automáticamente, desde los dos niveles más altos dentro de la jerarquía en la estructura organizacional, se deberán promover la aplicación de este modelo integral en la toma de decisiones estratégica, táctica y operativa, es decir, se extenderá a los niveles medios e inferiores de Cleando.

Dentro de las políticas corporativas, se incluirá la política de 'cuatro ojos', que implicará que toda actividad que requiera una decisión, auditoría o validación, deberá ser vista, evaluada y firmada por dos personas dentro del grupo decisor estratégico de la organización. Actualmente, esta política será adoptada por la gerente general y la directora administrativa en conjunto.

Dado el tamaño de la organización, el esquema de Gobierno Corporativo tendrá ajustes paulatinos mientras se logra establecer el punto de equilibrio necesario para poder planear el modelo de expansión de la empresa.

7.6 Aspectos legales

Para que Cleando pueda operar 100% legal, debe dar cumplimiento a todos los requisitos obligatorios frente al marco legal colombiano y demás para la constitución de la empresa. Algunos de los más importantes son:

- 7.6.1 Registro ante la Cámara de Comercio: en el que se debe realizar la elaboración de los estatutos, diligenciar el formulario RUES y realizar los pagos de derechos de matrícula y registro mercantil.
- 7.6.2 Registro ante la DIAN: en el que previa definición de las responsabilidades tributarias, se debe hacer la inscripción al Registro Único Tributario (RUT), solicitar el Número de Identificación Tributaria y hacer la solicitud de la resolución para la facturación electrónica.

- 7.6.3 Licencias o permisos específicos de la industria: Estarán supeditados al alcance inicial y progresivo que tenga Cleando; por ejemplo, se deberá realizar el registro en la Corporación Autónoma Regional para certificar el manejo de residuos peligrosos, químicos o desechos industriales (dependiendo del sector al que se va a prestar el servicio). Por otro lado, se deberá tramitar el respectivo permiso en la Secretaría de Salud, si se almacenarán productos químicos o de limpieza.
- 7.6.4 Para la contratación formal de empleados: Se deberá registrar la empresa en entidades como el Ministerio del Trabajo, Caja de Compensación Familiar, Entidad Promotora de Salud (EPS), Aseguradora de Riesgos Laborales (ARL), Fondo de Pensiones, ICBF y SENA.
- 7.6.5 Normas Técnicas Colombianas sugeridas como buenas prácticas actuales y certificaciones futuras: NTC ISO 9001: Sistema de gestión de calidad, la cual servirá para participar en licitaciones donde el cliente exija la certificación como requisito. Existen otras normas como la NTC 6458:2020 que abarca los requisitos para la planificación, aplicación, medición y revisión de los servicios de limpieza en hospitales y la NTC 5245:2004 que incluye las prácticas de limpieza y desinfección para plantas y equipos utilizados en la industria láctea, que no están dentro del alcance inicial de Cleando, teniendo en cuenta su cobertura y servicios a prestar. (Véase numeral 6. Aspectos Técnicos)
- 7.6.6 Otros trámites opcionales pero importantes: Validar el nombre de la empresa antes de hacer el respectivo registro, esto, ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) y la Ventanilla Única Empresarial (VUE), con el fin de mitigar riesgos por plagio, propiedad intelectual y demás.

7.7 Estructura jurídica y tipo de sociedad

Cleando tendrá dentro de su registro dos actividades económicas codificadas según CIU como: 8121 – Limpieza general interior de edificios y 8129 - Otras actividades de

limpieza de edificios e instalaciones industriales (Cámara de Comercio, s.f.); estos como actividades principal y secundaria respectivamente.

Para el registro de la empresa, este realizará como Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.). Dentro de los tipos de sociedades y desde su creación mediante la Ley 1258 de 2008 (Función Pública, s.f.). Este tipo de sociedad es más flexible en cuanto a su estructura lo que en el caso de emprendimientos o empresas pequeñas que se encuentran en las primeras fases de lanzamiento, pueden ser una buena opción.

7.8 Presupuesto de personal administrativo

Para el presupuesto administrativo se tomará como base la siguiente tabla:

Tabla 13. Salarios Cleando

Cargo	Salario Mensual Neto	Costo para Cleando (est.)*
Representante Legal / Gerente General	\$2.800.000	\$4.116.000*
Director Administrativo y Operativo	\$2.800.000	\$4.116.000*
Pasante Universitario	\$2.012.500	\$3.279.000*
Contador		\$1.200.000 Por Servicio de Outsourcing
Abogado		\$510.000 Por Servicio de outsourcing
Aliado Educación		\$1.500.000 Estimado mensual.

Fuente: Construcción de las Autoras.* Cálculo realizado con la herramienta de Eempleo.com

Hay varios factores importantes para tener en cuenta: primero, se entiende que el rango salarial en Colombia para un cargo como un Representante Legal o Gerente general debería estar cerca de ser un salario integral correspondiente a un estimado de \$18.505.000 pesos colombianos. (Umaña, F. El Tiempo. 2024); sin embargo, hablando de una empresa que se quiere llevar a la realidad en corto plazo, requiere que sus socios capitalistas, tengan un salario que el negocio pueda pagar mientras se alcanza y excede el punto de equilibrio.

Otro de los factores clave de éxito es garantizar los salarios de las personas que estarán involucradas desde el inicio en el proyecto. En otras palabras, dentro de la planeación financiera, debería incluirse el salario de al menos tres meses, de tal manera que una vez pasado el tiempo de los ingresos por los servicios prestados, para los meses posteriores, el salario pueda pagarse de los ingresos operativos.

Por otro lado, tanto el contador como el abogado son cargos que estarán contratados por evento, proyecto o prestación de servicios, por lo que no hay un salario fijo mensual que se incluya dentro del presupuesto mensual, sin embargo, los cargos por prestaciones deberán estar contemplados en la planeación financiera para efectos de provisiones monetarias.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presupuesto administrativo asciende a un total de \$138.132.100 anual.

8. Aspectos Financieros

La sostenibilidad junto con el crecimiento operativo de Cleando dependen de una adecuada planificación y gestión financiera. En este apartado, se presentan los principales indicadores y proyecciones económicas que permiten evaluar la viabilidad del modelo de negocio, respaldar la toma de decisiones estratégicas y definir una hoja de ruta clara para el desarrollo de la empresa.

A través del análisis de ventas, costos, inversiones, flujo de caja e indicadores de rentabilidad, se busca garantizar el uso eficiente de los recursos, mitigar riesgos financieros y generar confianza entre sus socios e inversionistas.

8.1 Objetivos financieros

Con base en las proyecciones contenidas en el simulador financiero autoría de Mauricio Reyes Giraldo de la Universidad EAN; se establecen los siguientes objetivos clave:

- 8.1.1 Incrementar los ingresos: se proyecta un crecimiento anual promedio del 7%, apalancado en la expansión del portafolio de servicios, la captación de nuevos clientes empresariales y la implementación de estrategias de marketing digital y sostenibilidad como diferenciadores en el sector.
- 8.1.2 Controlar los costos de operación: se mantendrá una vigilancia permanente sobre los costos de prestación del servicio, buscando eficiencia en la asignación del personal, optimización de rutas y alianzas con proveedores de insumos ecológicos a precios competitivos.
- 8.1.3 Alcanzar un Flujo de caja positivo: se priorizará la generación de excedentes operacionales desde el primer año, permitiendo cubrir obligaciones corrientes, reinvertir en el crecimiento del negocio y afrontar contingencias sin comprometer la liquidez.
- 8.1.4 Lograr una rentabilidad sostenible: el modelo financiero está diseñado para garantizar márgenes operativos positivos, asegurando que los ingresos

superen de forma constante los costos directos, administrativos y financieros, y generen valor para los socios desde el tercer año.

Estos objetivos constituyen la base para un crecimiento ordenado, rentable y con impacto positivo en el entorno, alineado con la visión estratégica de la empresa.

8.2 Supuestos económicos para la simulación

El modelo financiero de Cleando se basa en una serie de supuestos clave que permiten proyectar de forma realista el comportamiento del negocio en un entorno económico dinámico como el colombiano. Se integran factores de mercado, costos y condiciones macroeconómicas que podrían influir en el desempeño financiero de la empresa:

- 8.2.1 Tendencias de consumo: Se proyecta un incremento progresivo en la demanda de servicios de aseo sostenibles, especialmente por parte de PYMES. Esto sustenta una estrategia comercial centrada en el valor ambiental del servicio y en la diferenciación por insumos ecológicos y buenas prácticas laborales.
- 8.2.2 Sostenibilidad como ventaja competitiva: Se asume que la conciencia ambiental seguirá siendo una tendencia relevante al menos hasta 2030, lo cual fortalece la propuesta de valor de Cleando frente a competidores tradicionales en el mercado de limpieza por contrato.
- 8.2.3 Crecimiento económico nacional: Las proyecciones del Gobierno Nacional indican que el PIB de Colombia crecerá entre 3,0% y 3,3% anual en el periodo 2026–2030, lo que permitirá un entorno estable para la contratación de servicios empresariales.
- 8.2.4 Inflación e IPP: Se adoptan como referencia una inflación proyectada del 4,2% en 2026, bajando gradualmente hasta 3,0% en 2030. (BBVA *Research*, 2025). Así mismo, se proyecta un IPP promedio de 5% anual. Bajo supuesto de estimación grupal.

En conjunto, estos supuestos permiten proyectar la viabilidad financiera del negocio, considerando un entorno razonablemente favorable y realista para Cleando, una empresa de servicios de aseo con enfoque sostenible en Colombia.

8.3 Proyección de ventas

El modelo financiero de Cleando se fundamenta en la prestación de servicios de aseo empresarial, así como en la venta de productos ecológicos de limpieza. Los ingresos proyectados provienen de la comercialización mensual de estos servicios, los cuales fueron definidos en el portafolio inicial teniendo en cuenta la demanda estimada y las capacidades operativas de la empresa.

Basándonos en las proyecciones económicas y las tendencias del mercado, se está estimando un crecimiento anual para Cleando en el siguiente rango:

- Crecimiento Optimista para el primer año de operación (aprovechando oportunidades del mercado): 15% anual. Tomando como base, los resultados de ventas operacionales de las empresas del sector en los últimos años fiscales, en promedio del 30% y estimando un crecimiento para Cleando de la mitad de estas cifras.
- Crecimiento Moderado para los siguientes dos años de operación (considerando tendencias del sector): 5,0% anual.
- Y un Crecimiento Conservador para el cuarto año de operación (alineado con el PIB nacional): 3,0% anual.

Durante el primer año de operación (2026), se espera atender un volumen aproximado de 408 servicios contratados distribuidos entre planes de aseo empresarial completo, medio tiempo y servicios especializados, con una facturación total proyectada de \$1.011.984.000 COP. A esto se suman ingresos por la venta de productos ecológicos como limpiadores multiusos por 120 unidades en cada línea durante el primer año, lo que refuerza la línea de ingresos complementaria en \$114.402.000 COP.

Los precios han sido establecidos con base en un análisis comparativo del mercado, tomando como referencia empresas similares como Casalimpia y Anna Group S.A.S., con

el objetivo de mantener tarifas competitivas sin sacrificar rentabilidad. La estrategia de entrada incluye precios ligeramente por debajo del promedio del sector, enfocados en generar interés y captar clientes B2B y residenciales mediante campañas de marketing verde.

Con base en las proyecciones de crecimiento en cantidades vendidas (15% en 2027, 5% en 2028 y 2029, y 3% en 2030), el comportamiento de los ingresos será el siguiente:

Tabla 14. Ingresos /Ventas del Primer Año

	Producto o Servicio	Cantidad	Precio de Venta Unitario (Sin IVA)	Ingresos Totales	Participación
SERVICIOS:					
1	Servicios pyme por mensualidad	96	\$4.035.000	\$387.360.000	34%
2	Servicios pyme mensualidad medio tiempo	144	\$2.566.000	\$369.504.000	33%
3	Servicio pyme especializado	48	\$4.440.000	\$213.120.000	19%
4	Especializados	120	\$350.000	\$42.000.000	4%
VENTA PRODUCTOS ECOLÓGICOS:					
5	Limpiador Multiusos 20 litros	120	\$432.800,00	\$51.936.000	5%
6	Detergente Líquido 20 litros	120	\$365.000,00	\$43.800.000	4%
7	Desengrasante x 3	120	\$79.150,00	\$9.498.000	1%
8	Lavaplatos líquido 500ml x 3	120	\$76.400,00	\$9.168.000	1%
TOTAL				\$ 1.126.386.000	100%

Fuente: Construcción de las Autoras sobre el Simulador Financiero de Mauricio Reyes.

Tabla 15. Proyección ventas anuales año 1 a 5.

Año	Proyecciones				
	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas Anuales	\$1.126.386.000	\$1.325.302.711	\$1.433.222.397	\$1.548.817.082	\$1.637.740.356

Fuente: Construcción de las Autoras sobre el Simulador Financiero de Mauricio Reyes.

Estas cifras se derivan de la hoja de ingresos del simulador financiero y reflejan una curva de crecimiento sostenido, soportada por el aumento gradual de clientes, el fortalecimiento del posicionamiento de marca y la fidelización del público objetivo.

En resumen, Cleando S.A.S. espera consolidar su presencia en el mercado desde el primer año, alcanzando ventas acumuladas por más de \$7.000 millones COP al cierre del

quinto año de operación, lo que permite estructurar una empresa rentable, con escalabilidad y potencial de expansión nacional.

8.4 Proyección de gastos de mercadeo

Cleando implementará una estrategia de mercadeo centrada en la sostenibilidad, la visibilidad digital y la conexión con clientes conscientes del impacto ambiental. Para ello, se priorizarán canales digitales como redes sociales, pauta en buscadores y marketing de contenido, así como estrategias presenciales en eventos del sector empresarial y comunitario.

Durante el primer año de operación (2026), se destinará una inversión inicial de \$35.000.000 COP para actividades clave como:

- Diseño e identidad visual de marca
- Publicidad en plataformas digitales (Meta Ads, Google Ads)
- Campañas de posicionamiento local y referidos
- Producción de piezas digitales con enfoque ecológico

Esta inversión se incrementará de forma gradual en los años siguientes, acorde con el crecimiento estimado del negocio y el aumento en las necesidades de posicionamiento. Los valores proyectados son:

Tabla 16. Presupuesto Gastos Mercadeo

Presupuesto del Marketing Mix Año de Inicio	\$35.000.000
Gasto Publicitario Años Siguietes	
2027	\$28.000.000
2028	\$30.800.000
2029	\$33.880.000
2030	\$37.268.000

Fuente: Construcción de las Autoras sobre el Simulador Financiero de Mauricio Reyes.

El enfoque en mercadeo busca no solo captar nuevos clientes, sino también fortalecer la propuesta de valor de Cleando como una marca alineada con los principios de sostenibilidad, innovación y responsabilidad social.

8.5 Proyección de costos de producción

Los costos de producción de Cleando se componen principalmente de dos rubros: Servicios de mano de obra operativa y adquisición y transporte de insumos ecológicos para la prestación del servicio. Ambos elementos son críticos para garantizar la calidad, sostenibilidad y eficiencia del modelo de negocio.

8.6 Mano de obra operativa

El servicio de aseo es intensivo en capital humano, por lo tanto, una parte importante del costo operativo está representado por los salarios del personal operativo. Cleando inicia operaciones con un equipo dimensionado para cubrir contratos con pequeñas y medianas empresas.

- Para el primer año de operación, se estima un promedio total de 19 empleados en nómina operativa para cubrir los servicios proyectados de forma mensual de acuerdo con la proyección de ventas.
- Se ha estimado un incremento promedio anual del 12% en los costos de nómina operativa, considerando el alza del salario mínimo, cargas prestacionales, elementos de dotación y EPP y ajustes por inflación e índice de precios al productor (IPP).
- El modelo proyecta la contratación progresiva de personal, de acuerdo con el crecimiento en la cantidad de servicios mensuales contratados (15% en 2027, 5% en 2028 y 2029, y 3% en 2030).

8.7 Insumos y logística de productos eco-amigables

Cleando utilizará productos de limpieza biodegradables y certificados como ambientalmente seguros. Estos productos representan un costo mayor en comparación

con insumos convencionales, pero son un componente esencial de la propuesta de valor sostenible.

- Se incluye una provisión para costos de compra, almacenamiento y transporte de insumos, con un ajuste estimado del 5% anual por inflación e incremento en tarifas logísticas.
- Se priorizarán alianzas con proveedores locales para mitigar el impacto logístico y reducir la huella de carbono.
- Se estima el prorrateo de consumo en los implementos de aseo por cada servicio.

Según el simulador financiero, los costos directos asociados a la prestación del servicio (mano de obra + insumos e implementos) se estiman así:

Tabla 17. Proyección Costos Anuales Año 1 a 5.

Proyecciones					
Año	2026	2027	2028	2029	2030
Costos Servicios	\$ 708.416.427	\$ 841.555.600	\$ 923.911.533	\$ 1.016.020.627	\$ 1.099.875.528
Costos Productos	\$ 80.004.000	\$ 95.039.883	\$ 1.043.406.323	\$ 114.742.842	\$ 124.212.876
	\$ 788.420.428	\$ 936.595.483	\$ 1.028.252.166	\$ 1.130.763.469	\$ 1.224.088.404

Fuente: Construcción de las Autoras sobre el Simulador Financiero de Mauricio Reyes.

Estos costos reflejan el incremento controlado en personal e insumos conforme al crecimiento del negocio y a la expansión progresiva del portafolio de servicios. La eficiencia en la gestión operativa, así como el control de proveedores y rutas logísticas, serán claves para mantener la rentabilidad esperada.

8.8 Proyección de gastos administrativos

Los gastos administrativos de Cleando se componen de dos categorías principales: los gastos fijos operativos (como arriendos, servicios, seguros y administración contable) y los costos de nómina administrativa, que representan el componente humano necesario para la dirección y soporte del negocio.

8.8.1 Gastos fijos

Durante el primer año de operación, se estima una inversión de \$82.020.000 COP en gastos fijos, con el siguiente desglose:

Tabla 18. Gastos Fijos.

Gastos Fijos	Valor Año 1
Arriendo:	\$30.000.000
Servicios públicos:	\$2.400.000
Telefonía celular:	\$540.000
Internet:	\$1.260.000
Papelería:	\$500.000
Pólizas de seguro	\$4.000.000
Outsourcing contabilidad	\$14.400.000
Apoyo educativo e incentivos a empleados	\$18.000.000
Transportes	\$4.800.000
Honorarios abogado	\$6.120.000
TOTAL GASTOS FIJOS	\$82.020.000

Fuente: Construcción de las Autoras sobre el Simulador Financiero de Mauricio Reyes.

Nota: El apoyo Educativo e incentivo a empleados, hace parte del programa de responsabilidad social impulsado para los empleados en alianza con centros educativos y universidades.

8.8.2 Mano de obra administrativa

La estructura organizativa en su primer año incluye al representante legal, un director administrativo y operativo, y un pasante universitario que apoyará funciones de nómina y logísticas básicas. El valor total de esta nómina asciende a \$138.132.100 COP, incluyendo prestaciones sociales y cargas legales.

Se proyecta un crecimiento anual de los gastos administrativos entre el 3% y 5%, ajustado a la inflación y la necesidad de ampliar el personal o servicios conforme crezca la operación. Esto permitirá mantener una gestión eficiente y profesionalizada, alineada con las metas de crecimiento proyectadas.

8.9 Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión de Cleando, está diseñado para cubrir todos los recursos necesarios en la etapa de inicio, desde la adquisición de equipos hasta el capital de trabajo para asegurar la operación en los primeros meses, permitiendo que la empresa entre al mercado con una oferta competitiva, sostenible y bien estructurada.

La inversión inicial comprende la adquisición de muebles y enseres de oficina por valor de \$3.000.000, equipo de oficina por \$1.200.000 y los gastos para la legalización de la empresa por valor de \$4.503.000.

La composición de la inversión inicial contempla un plan que incluye:

Tabla 19. Presupuesto de Inversión.

Total Inversiones		\$8.703.000
Cálculo del Capital de Trabajo Inicial:		
	Meses	Valor
Costos Operativos	3	\$197.105.107
Nóminas	3	\$34.533.025
<i>Marketing Mix</i>	2	\$5.833.333
Gastos fijos	2	\$13.670.000
Total		\$251.141.465
Total Inversión		\$259.844.465
Aporte de las Emprendedoras		\$30.000.000
Préstamo a solicitar		\$229.844.465

Fuente: Construcción de las Autoras sobre el Simulador Financiero de Mauricio Reyes.

Con esta inversión se busca cubrir no solo la infraestructura mínima para operar, sino también construir una marca sólida desde el inicio y asegurar la continuidad operativa mientras se consolida el flujo de ingresos y se alcanza el punto de equilibrio.

8.10 Estados financieros (escenario probable)

Con el fin de evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto empresarial Cleando, se construyeron los estados financieros proyectados para el período 2026 a 2030. Estas proyecciones consideran los supuestos económicos definidos previamente, el comportamiento estimado de ventas y gastos, así como el impacto de las decisiones estratégicas en inversión y financiación.

Los estados financieros permiten visualizar de forma integral el desempeño del negocio bajo un escenario base considerado probable, que incluye una tasa de crecimiento moderada y un control adecuado de costos. Las cifras reflejan una empresa en expansión sostenida, con una estructura operativa eficiente y una oferta de valor que responde a una necesidad creciente del mercado.

El detalle se encuentra en el Anexo 12.11: Simulador Financiero Simplificado Versión 2.12 Cleando, de desarrollado por Mauricio Reyes Giraldo de la Universidad EAN.

8.11 Estado de resultados

El estado de resultados refleja el desempeño financiero anual, considerando ingresos, costos, gastos operativos, financieros e impuestos. Se proyecta un comportamiento creciente de las ventas, acompañado de una mejora progresiva en la utilidad neta.

Tabla 20. Estado de Resultados.

Estado de Resultados					
	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	\$ 1.126.386.000	\$ 1.325.302.711	\$ 1.433.222.397	\$ 1.548.817.082	\$ 1.637.740.356
Costo de Ventas	\$ 788.420.428	\$ 936.595.483	\$ 1.028.252.166	\$ 1.130.763.469	\$ 1.224.088.404
UTILIDAD BRUTA	\$ 337.965.572	\$ 388.707.228	\$ 404.970.231	\$ 418.053.613	\$ 413.651.951
Gastos Administrativos y ventas	\$ 138.132.100	\$ 143.933.648	\$ 149.115.260	\$ 154.334.294	\$ 158.964.322
Gastos Fijos del Periodo	\$ 82.020.000	\$ 85.464.840	\$ 88.541.574	\$ 91.640.529	\$ 94.389.745
Otros Gastos	\$ 35.000.000	\$ 28.000.000	\$ 30.800.000	\$ 33.880.000	\$ 37.268.000
Depreciación	\$ 1.740.600	\$ 1.740.600	\$ 1.740.600	\$ 1.740.600	\$ 1.740.600
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 81.072.872	\$ 129.568.140	\$ 134.772.797	\$ 136.458.190	\$ 121.289.283
Gastos Financieros	\$ 41.372.004	\$ 35.589.114	\$ 28.765.305	\$ 20.713.210	\$ 11.211.737

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 39.700.869	\$ 93.979.026	\$ 106.007.492	\$ 115.744.981	\$ 110.077.546
Impuestos	\$ 13.895.304	\$ 32.892.659	\$ 37.102.622	\$ 40.510.743	\$ 38.527.141
UTILIDAD NETA	\$ 25.805.565	\$ 61.086.367	\$ 68.904.870	\$ 75.234.237	\$ 71.550.405

Fuente: Construcción de las Autoras sobre el Simulador Financiero de Mauricio Reyes.

La utilidad operativa crece con estabilidad, alcanzando un pico en 2029, mientras que el margen neto mejora gracias a la disminución progresiva de los gastos financieros derivados de la amortización del préstamo inicial.

8.12 Balance general

El balance general muestra una estructura financiera saludable con reducción progresiva del pasivo y aumento del patrimonio, impulsado por la acumulación de utilidades netas anuales.

Tabla 21. Balance General.

Balance						
	AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVO						
Caja/Bancos	\$ 251.141.465	\$ 260.455.771	\$ 278.564.475	\$ 247.599.679	\$ 206.291.810	\$ 140.077.546
Fijo No Depreciable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fijo Depreciable	\$ 8.703.000	\$ 8.703.000	\$ 8.703.000	\$ 8.703.000	\$ 8.703.000	\$ 8.703.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 1.740.600	\$ 3.481.200	\$ 5.221.800	\$ 6.962.400	\$ 8.703.000
Activo Fijo Neto	\$ 8.703.000	\$ 6.962.400	\$ 5.221.800	\$ 3.481.200	\$ 1.740.600	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 259.844.465	\$ 267.418.171	\$ 283.786.275	\$ 251.080.879	\$ 208.032.410	\$ 140.077.546
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 13.895.304	\$ 32.892.659	\$ 37.102.622	\$ 40.510.743	\$ 38.527.141
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 13.895.304	\$ 32.892.659	\$ 37.102.622	\$ 40.510.743	\$ 38.527.141
Obligaciones Financieras	\$ 229.844.465	\$ 197.717.302	\$ 159.807.249	\$ 115.073.387	\$ 62.287.430	\$ (0)
PASIVO	\$ 229.844.465	\$ 211.612.606	\$ 192.699.908	\$ 152.176.009	\$ 102.798.173	\$ 38.527.141
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 25.805.565	\$ 61.086.367	\$ 68.904.870	\$ 75.234.237	\$ 71.550.405
TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.000.000	\$ 55.805.565	\$ 91.086.367	\$ 98.904.870	\$ 105.234.237	\$ 101.550.405
TOTAL PAS + PAT	\$ 259.844.465	\$ 267.418.171	\$ 283.786.275	\$ 251.080.879	\$ 208.032.410	\$ 140.077.546
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Construcción de las Autoras sobre el Simulador Financiero de Mauricio Reyes.

La disminución progresiva en el activo refleja la reducción del capital de trabajo necesario debido a la consolidación operativa; mientras que el pasivo se reduce hasta ser eliminado en el año 5, producto del pago total del crédito. Al mismo tiempo, el patrimonio crece con la reinversión de utilidades, fortaleciendo la estructura financiera.

8.13 Flujo de caja

El análisis del flujo de caja es fundamental para evaluar la capacidad de Cleando, de generar liquidez operativa, cubrir sus obligaciones financieras, reinvertir en el crecimiento y, en general, sostener su viabilidad a largo plazo.

A continuación, se presentan dos enfoques complementarios:

8.13.1 Flujo de caja del proyecto (capital invertido)

El flujo de caja del proyecto hace referencia al capital operativo neto necesario para mantener la operación del negocio en marcha año a año. Este valor se calcula como la suma del capital de trabajo neto operativo (KTNO) más el activo fijo neto:

Tabla 22. Flujo de Caja del Proyecto (Capital Invertido).

Flujo de Caja del Proyecto						
Capital Invertido						
	AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030
Activos Corrientes	\$ 251.141.465	\$ 260.455.771	\$ 278.564.475	\$ 247.599.679	\$ 206.291.810	\$ 140.077.546
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 13.895.304	\$ 32.892.659	\$ 37.102.622	\$ 40.510.743	\$ 38.527.141
KTNO	\$ 251.141.465	\$ 246.560.467	\$ 245.671.816	\$ 210.497.057	\$ 165.781.067	\$ 101.550.405
Activo Fijo Neto	\$ 8.703.000	\$ 6.962.400	\$ 5.221.800	\$ 3.481.200	\$ 1.740.600	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 1.740.600	\$ 3.481.200	\$ 5.221.800	\$ 6.962.400	\$ 8.703.000
Activo Fijo Bruto	\$ 8.703.000	\$ 8.703.000	\$ 8.703.000	\$ 8.703.000	\$ 8.703.000	\$ 8.703.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 259.844.465	\$ 253.522.867	\$ 250.893.616	\$ 213.978.257	\$ 167.521.667	\$ 101.550.405

Fuente: Construcción de las Autoras sobre el Simulador Financiero de Mauricio Reyes.

El capital invertido disminuye gradualmente año tras año, debido a la eficiencia creciente en el uso del capital de trabajo y a la depreciación del activo fijo. Esto indica que

la empresa va liberando recursos que pueden ser destinados a otros fines estratégicos, como expansión o ahorro.

8.13.2 Flujo de caja libre del proyecto

El flujo de caja libre (FCL) representa el dinero disponible generado por la operación después de impuestos y de la reinversión requerida. Es el indicador clave que muestra cuánta liquidez real genera el proyecto para cubrir la inversión inicial, pagar deudas o distribuir utilidades.

El FCL se calcula como: Flujo de Caja Libre = NOPLAT (*Net Operating Profit Less Adjusted Taxes*) – Inversión Neta

Tabla 23. Flujo de Caja Libre.

Cálculo del Flujo de Caja Libre					
	2026	2027	2028	2029	2030
EBIT	\$ 81.072.872	\$ 129.568.140	\$ 134.772.797	\$ 136.458.190	\$ 121.289.283
Impuestos	\$ 28.375.505	\$ 45.348.849	\$ 47.170.479	\$ 47.760.367	\$ 42.451.249
NOPLAT	\$ 52.697.367	\$ 84.219.291	\$ 87.602.318	\$ 88.697.824	\$ 78.838.034
Inversión Neta	\$ 6.321.599	\$ 2.629.251	\$ 36.915.359	\$ 46.456.590	\$ 65.971.262
Flujo de Caja Libre del periodo	\$ 59.018.966	\$ 86.848.542	\$ 124.517.677	\$ 135.154.414	\$ 144.809.296

Fuente: Construcción de las Autoras sobre el Simulador Financiero de Mauricio Reyes.

A lo largo del periodo de análisis, el FCL aumenta de forma sostenida, lo que demuestra que la operación del negocio no solo se mantiene, sino que mejora su rentabilidad y eficiencia en la generación de excedentes.

8.14 Indicadores financieros de rentabilidad

Para medir la viabilidad financiera del proyecto Cleando, se calcularon los principales indicadores de rentabilidad.

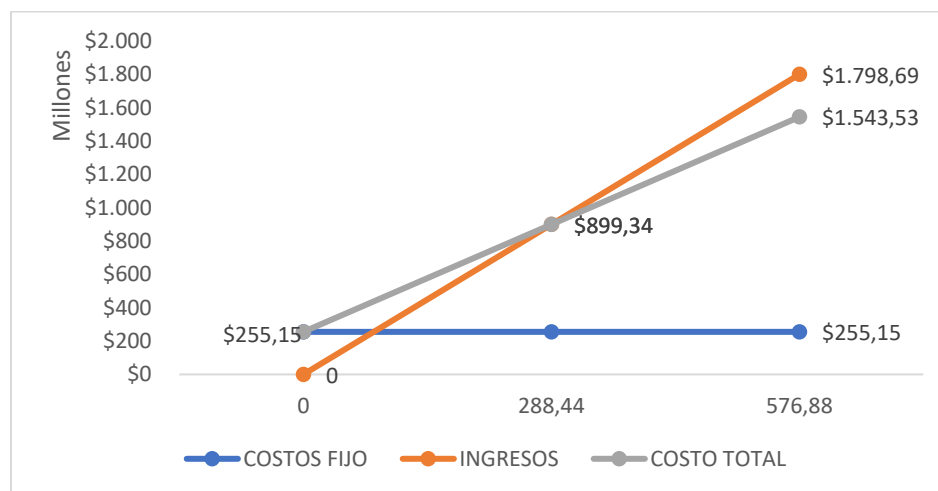
El primero es el punto de equilibrio, el cual se calcula usando la herramienta Simulador Financiero Simplificado Versión 2.12 Cleando. Este refleja la venta de 288 Unidades en promedio o su equivalente en pesos de \$899.343.044.

Tabla 24. Punto de Equilibrio.

Punto de Equilibrio				
Servicio y Producto	Margen de Contribución Unitario	Participación en Ventas Totales (%)	Margen de Contribución Ponderado	Punto de equilibrio por Servicio y Producto
SERVICIOS:				
Servicios pyme por mensualidad	\$ 1.109.323,25	34%	\$ 381.492,18	99,19
Servicios pyme mensualidad medio tiempo	\$ 770.436,63	33%	\$ 252.737,00	94,62
Servicio pyme especializado	\$ 1.221.755,58	19%	\$ 231.164,58	54,57
Especializados	\$ 229.044,99	4%	\$ 8.540,49	10,76
VENTA PRODUCTOS ECOLÓGICOS:				
Limpiador Multiusos 20 litros	\$ 129.900,00	5%	\$ 5.989,50	13,30
Detergente Líquido 20 litros	\$ 110.100,00	4%	\$ 4.281,29	11,22
Desengrasante x 3	\$ 23.750,00	1%	\$ 200,27	2,43
Lavaplatos líquido 500ml x 3	\$ 22.900,00	1%	\$ 186,39	2,35
				288,44
Total Margen de Contribución Promedio Ponderado =			\$ 884.591,69	
Punto de Equilibrio = Costos y Gastos Fijos/MCPP =			288,44	Unidades
Punto de Equilibrio en Pesos (Valor Ventas Mínimas en Total Sin IVA			\$ 899.343.044,57	

Fuente: Construcción de las Autoras sobre el Simulador Financiero de Mauricio Reyes.

Ilustración 11. Punto de Equilibrio



Fuente: Construcción de las Autoras sobre el Simulador Financiero de Mauricio Reyes.

De acuerdo con los resultados del simulador financiero, se evidencia una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 26,51%, la cual representa el rendimiento anual esperado del proyecto. La TIR es uno de los indicadores más representativos de la rentabilidad de una inversión, ya que permite conocer el porcentaje de retorno sobre el capital invertido. En el caso de Cleando, esta tasa supera ampliamente la tasa de evaluación del proyecto (10%), lo que demuestra que el modelo de negocio genera un valor considerable para sus inversionistas.

El Valor Presente Neto (VPN) estimado es de \$141.364.231 COP, resultado positivo que respalda la viabilidad del proyecto. Este valor indica que, descontando los flujos de caja esperados a una tasa del 10%, la empresa generará utilidades netas equivalentes a más de \$144 millones COP sobre la inversión inicial de \$259 millones, en un horizonte de cinco años.

Además, el modelo proyecta un periodo de recuperación de 3.24 años, lo que significa que en tres años la empresa logra cubrir la totalidad de la inversión inicial, alcanzando el punto de equilibrio financiero y permitiendo que los excedentes generados en los años siguientes se traduzcan en beneficios netos para los socios.

Estos resultados son coherentes con los objetivos financieros planteados para Cleando, ya que reflejan:

- Una operación rentable desde el tercer año.
- Flujos de caja sólidos y crecientes (de \$59 millones en 2026 a \$144 millones en 2030).
- Baja dependencia del apalancamiento financiero a largo plazo (el préstamo se liquida completamente al final del año cinco).
- Posibilidad de reinversión o expansión sin necesidad de nuevo endeudamiento.

Tabla 25. VPN, TIR y Periodo de Recuperación.

Evaluación Financiera y Punto de Equilibrio						
Tasa de Evaluación del Proyecto	10,00%					
	Inversión Año 0	2026	2027	2028	2029	2030
Flujo de Caja del Proyecto	-\$ 259.844.465	\$ 59.018.966	\$ 86.848.542	\$ 124.517.677	\$ 135.154.414	\$ 144.809.296
Valor Presente Neto =	\$ 141.364.230,90					
Tasa Interna de Retorno =	26,51%					
Periodo de Recuperación	3,24 años					

Fuente: Construcción de las Autoras sobre el Simulador Financiero de Mauricio Reyes.

8.15 Fuentes de financiación

El plan de financiación inicial combina recursos propios por valor de \$30.000.000 con crédito bancario por \$229.844.465, lo que permite un balance entre apalancamiento y control del capital.

Tabla 26. Presupuesto de Inversión Cleando

Total Inversiones	\$ 8.703.000	
Cálculo del Capital de Trabajo Inicial		
	Meses	Valor
Costos Operativos	3	\$ 197.105.107
Nóminas	3	\$ 34.533.025
Marketing Mix	2	\$ 5.833.333
Gastos fijos	2	\$ 13.670.000
TOTAL		\$ 251.141.465
Total Inversión	\$ 259.844.465	
Aporte de los Emprendedores	\$ 30.000.000	
Préstamo a Solicitar	\$ 229.844.465	

Fuente: Construcción de las Autoras sobre el Simulador Financiero de Mauricio Reyes.

El préstamo será solicitado a 5 años, con una tasa de interés del 18% efectivo anual. Esta estructura busca garantizar la liquidez necesaria para operar con solidez durante la

fase inicial, evitando retrasos por falta de flujo de caja y permitiendo cumplir con los compromisos laborales, operativos y comerciales.

Tabla 27. Cálculo del Préstamo.

Tasa de Interés Anual del Crédito					
	18,00%			Años de Crédito	5
Cálculo del Préstamo					
	Inicial	Interés	Amortización	Cuota	Final
Año 0					\$ 229.844.465
2026	\$ 229.844.465	\$ 41.372.004	\$ 32.127.163	\$ 73.499.167	\$ 197.717.302
2027	\$ 197.717.302	\$ 35.589.114	\$ 37.910.053	\$ 73.499.167	\$ 159.807.249
2028	\$ 159.807.249	\$ 28.765.305	\$ 44.733.862	\$ 73.499.167	\$ 115.073.387
2029	\$ 115.073.387	\$ 20.713.210	\$ 52.785.957	\$ 73.499.167	\$ 62.287.430
2030	\$ 62.287.430	\$ 11.211.737	\$ 62.287.430	\$ 73.499.167	-\$ 0

Fuente: Construcción de las Autoras sobre el Simulador Financiero de Mauricio Reyes.

El capital propio permite cubrir los primeros compromisos operativos y da respaldo a la solicitud de crédito.

La estructura es adecuada para una empresa en etapa inicial, siempre que se administre cuidadosamente el flujo de caja, especialmente durante el primer año.

8.16 Evaluación financiera

La evaluación financiera del proyecto muestra que Cleando con Proyección S.A.S. es una empresa viable, rentable y sostenible en el tiempo. Los estados financieros proyectados, junto con los indicadores clave, reflejan lo siguiente:

- Rápida recuperación de la inversión inicial, correspondiente a 3,24 años alcanzando el punto de equilibrio financiero y permitiendo que los excedentes financieros de los años siguientes se traduzcan en beneficios netos para los socios.
- Generación positiva y creciente de flujo de caja libre, permitiendo operar con independencia financiera desde el tercer año.

- Reducción progresiva del endeudamiento, con cancelación total de la deuda en el año 5.
- Capacidad de crecimiento sin necesidad de nuevo apalancamiento, gracias al buen margen operativo.

El modelo financiero es robusto ante escenarios de variación moderada en ingresos o costos. Adicionalmente, el enfoque sostenible refuerza su posicionamiento en un segmento de mercado con alto potencial y alineado con las tendencias actuales de consumo responsable.

8.17 Conclusiones Aspectos Financieros

En conclusión, la evaluación financiera de Cleando con Proyección S.A.S. demuestra la viabilidad económica del proyecto, respaldando los objetivos planteados. Se proyecta un crecimiento anual promedio del 7% en ingresos, impulsado por la expansión del portafolio, la captación de nuevos clientes y estrategias de sostenibilidad como diferenciador. El flujo de caja es positivo desde el primer año, lo que permite cubrir obligaciones y garantizar liquidez operativa. La rentabilidad se evidencia en una TIR del 26,51% y un VPN positivo, con recuperación de la inversión en 3,24 años. Además, se espera mantener márgenes operativos favorables gracias al control de costos y alianzas estratégicas con proveedores. Estos resultados sientan las bases para un crecimiento rentable, escalable y alineado con la visión social y ambiental de la empresa.

9. Enfoque hacia la Sostenibilidad

Si bien el enfoque social es el componente más fuerte que trabajará Cleando con su proyecto de educación para las personas que serán el recurso humano operativo, la visión va mucho más allá. La base para la construcción de la triada de la sostenibilidad de Cleando justo con la dimensión de gobernanza se construye con base en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

9.1 Dimensión social

“Cuando las personas pueden obtener una educación de calidad, pueden romper el ciclo de la pobreza” (UN. s.f.). Las mujeres y niñas se encuentran categorizadas en uno de los grupos que tienen un acceso más difícil a la educación de calidad. Alrededor del 40% de los países no han logrado la paridad de género en la educación primaria. (UN, s.f.)

El propósito social de Cleando es la educación de calidad para sus empleados como fuente de motivación principal. El impacto que podría tener para un segmento de la población que desea salir adelante, la mejora en la calidad de vida al percibir un salario mejor y tener un apoyo formal y que adicionalmente pueda impactar el desarrollo personal no sólo el de la persona que sea contratada sino de su familia y la reacción en cadena que pueda tener, debe ser evaluada y compartida en la sociedad.

9.2 Dimensión ambiental

El rápido crecimiento de la población, la urbanización y las crecientes necesidades en materia de agua de los sectores agrícola, industrial y energético están provocando un aumento de la demanda de agua. (UN. s.f.). En Bogotá, por ejemplo, parte de 2024 y 2025, ya se sufrió la escasez de este líquido tan importante, haciendo que se aplicaran medidas como racionamientos por días y sectores en la ciudad (El Tiempo, s.f.), afectando negocios, condiciones de salud, entre otros aspectos de la vida de los bogotanos.

Cleando deberá educar a su recurso humano operativo de la misma manera que podrá indirectamente trabajar en educar a su cliente, con relación al uso del agua, prevenir

desperdicio y darle el valor que corresponde, esto liderando a través del ejemplo y haciendo un aprovechamiento eficiente.

Dentro de los servicios ofrecidos de Cleando, también se encuentra la comercialización de productos de aseo amigables con el medio ambiente. Esto, será el pequeño aporte de la empresa a la consecución del objetivo 15 de los ODS relacionado con vida de ecosistemas terrestres. Anna, una de las empresas de aseo referentes en Colombia, comparte en su página, los potenciales daños al medio ambiente por el uso de productos químicos para limpieza: “Además de la contaminación del agua, los productos de limpieza también pueden afectar la calidad del aire interior y contribuir a la formación de smog en el aire exterior. Los compuestos orgánicos volátiles (COV) presentes en muchos productos de limpieza pueden ser perjudiciales para la salud humana y el medio ambiente.” (Anna, 2023). Innovar en estos productos logrará posicionar a la empresa en este aspecto, dar cumplimiento legal y normativo (que va creciendo en tendencia) y cuidar los espacios que tenemos aún para existir.

9.3 Dimensión económica

“Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos” es el objetivo 8 de los ODS de las Naciones Unidas. Cleando entra como un jugador más en la dinámica empresarial, donde generará empleo, promoviendo el desarrollo económico tanto de su recurso humano como dentro de la economía del país. Esto brindará, no solo oportunidades para que las personas que trabajen en la empresa generen un ingreso económico, sino que también cuenten con el respaldo de una seguridad social que le permita tener un seguro médico y otros beneficios como una caja de compensación para que también existan espacios de recreación y esparcimiento personal y familiar.

Cleando buscará ser parte de las empresas que buscan la reducción de la informalidad descrita en apartados anteriores y buscan un pago justo para las personas (monetario y emocional), esto, sumado a su objetivo social educativo de su recurso humano, será el que complete la triada de la sostenibilidad.

9.4 Dimensión de gobernanza

La empresa realizará toma de decisiones con base en equidad, respeto, responsabilidad social y transparencia, que son los pilares sobre los cuáles se fundamentará su gobierno corporativo. Esto, sumado a la política de cuatro ojos para la revisión de documentos y toma de decisiones estratégicas y de direccionamiento de la empresa, funcionará como un 'doble autenticador' que definirá el futuro de Cleando en cada uno de los escenarios que se presenten, para validar su ética y su compromiso con todas las partes interesadas y poder seguir dando cumplimiento a su objetivo social, ambiental y económico.

10. Conclusiones

El presente trabajo de grado tuvo como propósito principal evaluar la factibilidad de puesta en marcha de Cleando con Proyección S.A.S., una empresa de servicios de aseo con enfoque social, sostenible y personalizado, dirigida al segmento PYME en Bogotá. A través del cumplimiento de cinco objetivos específicos, se logró identificar y analizar de manera integral los factores determinantes para establecer la viabilidad del proyecto en los ámbitos comercial, técnico, legal, financiero y estratégico. A continuación, se presentan las principales conclusiones del estudio:

Viabilidad comercial del proyecto:

A partir del estudio de mercado realizado a 68 pequeñas y medianas empresas en Bogotá, se identificó una demanda insatisfecha de servicios de aseo que combinen calidad, flexibilidad y responsabilidad social. El 58% de los encuestados manifestó haber experimentado incumplimientos con su proveedor actual, y el 42% expresó insatisfacción frente al servicio de atención al cliente. Adicionalmente, el 36% consideró que los esquemas de contratación tradicionales no se ajustan a sus necesidades, lo que evidencia una oportunidad clara para ofrecer modelos más personalizados y eficientes.

Estos hallazgos demuestran que el mercado objetivo valora atributos como el uso de productos ecológicos, la formalización del personal operativo, la inclusión laboral y la posibilidad de contratar por horas o eventos específicos. Cleando S.A.S. responde a estas necesidades mediante una propuesta de valor diferenciadora, validada tanto por datos cuantitativos como por entrevistas semiestructuradas a potenciales clientes. Por tanto, se concluye que existe un nicho de mercado real y creciente con disposición de pago por servicios de limpieza con enfoque social y sostenible.

Diseño y validación de la propuesta de valor:

La propuesta de valor de Cleando S.A.S. fue desarrollada con base en el análisis de la competencia directa e indirecta, así como en la caracterización del perfil de cliente ideal. Esta propuesta se fundamenta en cinco pilares: i) personal capacitado y certificado, ii)

productos ecológicos, iii) esquemas de contratación flexibles, iv) atención personalizada e v) impacto social positivo a través de inclusión laboral.

Durante la validación cualitativa, se evidenció que los entrevistados reconocen como atributos diferenciales el trato digno al personal de limpieza, la posibilidad de acceder a esquemas por demanda y el respaldo institucional que ofrece una empresa formal. Estas características permitieron reforzar el mapa de valor de la marca y articular un modelo de negocio coherente con las nuevas tendencias del sector.

Así mismo, el análisis competitivo reveló que si bien existen múltiples oferentes en el mercado, la mayoría de ellos no comunican de manera efectiva sus diferenciadores ni cuentan con propuestas innovadoras que respondan a los cambios de comportamiento del consumidor empresarial.

Viabilidad técnica y operativa del modelo de negocio:

Desde el punto de vista técnico y organizacional, Cleando. se plantea como una empresa con una estructura liviana y escalable. La operación se fundamenta en procesos estandarizados de contratación, asignación, supervisión y evaluación del personal, apoyados por herramientas tecnológicas de bajo costo. La estructura jurídica tipo S.A.S. permite flexibilidad administrativa y facilita la entrada a mercados privados.

Se identificaron aliados estratégicos clave, como instituciones de formación técnica para la capacitación del talento humano, proveedores de productos ecológicos certificados, que fortalecen el componente sostenible del negocio. El enfoque en alianzas estratégicas, uso de plataformas digitales y contratación por demanda optimiza los costos operativos y permite escalar sin incrementar de manera proporcional la estructura de costos fijos. Estas características confirman la viabilidad operativa del modelo durante el primer año de implementación y sientan las bases para su expansión futura.

Cumplimiento normativo y análisis legal:

En el componente legal, se realizó una revisión detallada de las normativas aplicables al sector de servicios tercerizados de aseo, tanto desde el ámbito laboral como ambiental

y de contratación pública. Se tuvo en cuenta la normatividad vigente como el Decreto 1072 de 2015 (SG-SST) y la Resolución 0312 de 2019.

El modelo de negocio propuesto incorpora prácticas que cumplen con dichas normativas, evitando riesgos legales y garantizando condiciones adecuadas para los trabajadores. Asimismo, la empresa se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo cual fortalece su legitimidad ante potenciales aliados públicos, inversionistas con enfoque ESG y clientes institucionales.

Este enfoque normativo riguroso no solo garantiza cumplimiento legal, sino que también constituye un elemento diferenciador frente a competidores que operan en esquemas informales o con condiciones laborales cuestionables.

Viabilidad financiera:

El análisis financiero a cinco años, realizado mediante el simulador financiero de la Universidad EAN y con una tasa de evaluación del 10%, muestra resultados positivos y alentadores. Cleando S.A.S. proyecta ingresos crecientes con base en una penetración progresiva del mercado y la fidelización de clientes a través de servicios recurrentes.

Se alcanzaría el punto de equilibrio antes del cuarto año de operación, y se proyecta una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 26,51% y un Valor Presente Neto (VPN) positivo, lo que refleja una atractiva rentabilidad para los inversionistas. La estructura de costos variable, basada en contratación por demanda y alianzas externas, permite mantener un margen operativo saludable sin incurrir en altos gastos fijos. Además, el modelo contempla la diversificación de ingresos a través de servicios complementarios como la comercialización de productos de aseo ecológicos.

A la luz de los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos específicos, se concluye que Cleando con Proyección S.A.S. es un proyecto viable y coherente con las necesidades actuales del mercado y las condiciones del entorno empresarial colombiano. La empresa combina una visión de sostenibilidad integral (económica, social, ambiental y de gobernanza) con una propuesta innovadora de servicios de aseo, adaptada a los

cambios en el comportamiento del consumidor empresarial y a las nuevas exigencias legales y sociales.

El modelo de negocio está respaldado por evidencia cuantitativa y cualitativa, cuenta con una estructura técnica sólida, cumplimiento normativo y rentabilidad financiera proyectada. Su enfoque en la dignificación del empleo, el uso de insumos sostenibles y la personalización del servicio lo posiciona como una alternativa diferenciadora frente a la competencia tradicional.

En consecuencia, se recomienda la puesta en marcha del proyecto con un piloto inicial en Bogotá, centrado en el segmento PYME, acompañado de estrategias de fidelización, alianzas estratégicas y monitoreo continuo de impacto social y ambiental. La escalabilidad del modelo, su orientación ética y su alineación con las tendencias del mercado lo convierten en una apuesta empresarial sólida, innovadora y con alto potencial de crecimiento sostenible.

11. Referencias

AmeliCA. (s.f.). Con tecnología, información y comunicación: una perspectiva intercultural. <https://portal.amelica.org/amei/journal/215/2152932004/html/>

ANNA. (s.f.). Impacto ambiental de los productos de limpieza y soluciones sostenibles. <https://anna.com.co/impacto-ambiental-productos-de-limpieza-soluciones/>

ANNA Servicios Integrales. (s.f.). *Nuestra operación*. <https://anna.com.co/nuestra-operacion/>

BBVA. (2024, mayo 22). BBVA Research prevé un crecimiento del PIB de Colombia del 2,5 % en 2025 y 2,9 % en 2026. <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/bbva-research-preve-un-crecimiento-del-pib-de-colombia-del-25-en-2025-y-29-en-2026/>

Canal Capital. (s.f.). Tendencias de consumo y recuperación económica en Colombia. <https://www.canalcapital.gov.co/tendencias-consumo-y-recuperacion-economica-colombia/>

Chiavenato, I. (s.f.). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5ª ed.). Editorial MCGraw Hill.

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Descripción CIU. <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2025). *Empresas activas en Bogotá y Cundinamarca* (2024). <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/dinamica-empresarial/empresas-activas>

Congreso de Colombia. (2016). *Ley 1788 de 2016: Por la cual se garantiza el pago de la prima de servicios para la trabajadora y el trabajador del servicio doméstico y se dictan otras disposiciones*. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1788_2016.html

Corte Constitucional de Colombia. (2020). *Sentencia T-317 de 2020*. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2020/t-317-20.htm>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (s.f.). Empleo y desempleo en Colombia. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#empleo-y-desocupacion>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2009). Decreto 2649 de 1993: Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34130>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). *Decreto 1072 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). Decreto 1077 de 2015: Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56035>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (1994). *Ley 142 de 1994: Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>

Departamento Nacional de Planeación. (2024, febrero). Informe del mercado laboral – diciembre 2023. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PublishingImages/Planeacion-y-desarrollo/2024/febrero/pdf/Informe%20del%20ml%20diciembre_2023.pdf

DesignThinking.es. (s.f.). Mapa de empatía: qué es, cómo se hace y para qué sirve. <https://designthinking.es/mapa-de-empatia/>

Diversey. (s.f.). Limpieza sostenible y diferencia entre productos ecológicos. <https://diversey.com.co/es-CO/blog/limpieza-sostenible-y-la-diferencia-entre-productos-de-limpieza-ecologicos>

Empleo.com. (s.f.). Calculadora laboral: salario neto mensual. <https://www.empleo.com/cross/calculadora-laboral-salario-neto-mensual/>

El Espectador. (s.f.). Por un trabajo doméstico formal. <https://www.elespectador.com/economia/por-un-trabajo-domestico-formal/>

El Tiempo. (2024, enero 2). En esto quedará el salario integral con el reajuste del salario mínimo: estas son las cuentas. <https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/en-esto-quedara-el-salario-integral-con-el-reajuste-del-salario-minimo-estas-son-las-cuentas-3413031>

El Tiempo. (2024, marzo 2). Las opciones de robots para una limpieza inteligente en su hogar. <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/dispositivos/las-opciones-de-robots-para-una-limpieza-inteligente-en-su-hogar-853519>

El Tiempo. (2024, marzo 5). Factura de papel se acaba en Colombia: DIAN explica qué pasará al hacer compras. <https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/factura-de-papel-se-acaba-en-colombia-dian-explica-que-pasara-al-hacer-compras-855364>

El Tiempo. (2024, abril 11). Racionamiento de agua en Bogotá: ¿cuáles son las zonas y horarios de restricción? <https://www.eltiempo.com/bogota/racionamiento-de-agua-en-bogota-cuales-son-las-zonas-y-horarios-de-restriccion-3332343>

Equality and Human Rights Commission. (2014). Coming clean: The experience of cleaning operatives. <https://www.equalityhumanrights.com/sites/default/files/research-report-95-coming-clean-the-experience-of-cleaning-operatives.pdf>

Global Industry Analysts. (2024). Contract Cleaning Services - Global Strategic Business Report 2024. MarketResearch.com. <https://www.marketresearch.com/Global-Industry-Analysts-v1039/Contract-Cleaning-Services-40816134/>

Google. (s.f.). Precios de Google Workspace. <https://workspace.google.com/pricing>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.

INESEM. (s.f.). ¿Qué es Quora y cómo funciona esta red social de preguntas y respuestas? <https://www.inesem.es/revistadigital/orientacion-laboral/que-es-quora/>

Infobae. (2024, junio 28). Empresas de aseo y vigilancia desaparecerán con artículos de reforma laboral del gobierno Petro. <https://www.infobae.com/colombia/2024/06/28/empresas-de-aseo-y-vigilancia-desapareceran-con-los-articulos-de-la-reforma-laboral-que-busca-revivir-el-gobierno-petro/>

Infobae. (2024, septiembre 6). Inflación en Colombia: DANE reporta reducción anual a 6,12 % y variación mensual del 0 % en agosto de 2024. <https://www.infobae.com/colombia/2024/09/06/inflacion-en-colombia-dane-reporta-reduccion-anual-a-612-y-variacion-mensual-del-0-en-agosto-de-2024/>

JM Martínez S.A.S. (s. f.). *Empresa*. <https://www.jmmartinez.com.co/empresa/>

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2013). Administración de operaciones: Procesos y cadena de suministro (10ª ed.). Pearson.

La República. (2022, julio 12). Le estamos apostando al empleo formal y digno para trabajadoras domésticas. <https://www.larepublica.co/empresas/le-estamos-apostando-al-empleo-formal-y-digno-para-trabajadoras-domesticas-3301495>

MaidProfit. (2024, diciembre 15). 2025 Cleaning industry trends, growth & statistics. <https://maidprofit.com/2025-cleaning-industry-trends-growth-statistics/>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). Resolución 666 de 2020: Protocolos de bioseguridad para la pandemia por COVID-19. <https://www.minsalud.gov.co/Normatividad+Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20666%20de%202020.pdf>

Ministerio del Trabajo de Colombia. (2019). *Resolución 0312 de 2019: Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)*.

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>

Misión Servir S.A.S. (s. f.). *Inicio*. <https://www.misionservir.com/>

Misión Servir. (s.f.). ¿Cuántas empresas de aseo para conjuntos residenciales existen en Bogotá? <https://www.misionservir.com/blog/aseo-para-conjuntos-residenciales/>

MoviAseo S.A.S. (s. f.). *Inicio*. <https://www.moviaseo.com/>

NovaAseo S.A.S. (s. f.). *Acerca de*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/novaaseo-sas/about/>

Novasoft. (s.f.). Gestionando el AIU para empresas de servicio. <https://www.novasoft.com.co/gestionando-el-aiu-para-empresas-de-servicio/>

Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). Agua limpia y saneamiento: Objetivo de Desarrollo Sostenible 6. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/water-and-sanitation/>

Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). Educación de calidad: Objetivo de Desarrollo Sostenible 4. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia. <https://colombia.un.org/es/sdgs>

Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). Trabajo decente y crecimiento económico: Objetivo de Desarrollo Sostenible 8. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

Portafolio. (2024, enero 8). Cómo queda el salario para empleados de aseo doméstico en 2024. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/como-queda-el-salario-para-empleados-para-el-aseo-domestico-en-2024-595336>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Redalyc. (s.f.). Artículo académico sobre sostenibilidad. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81801504.pdf>

Semana. (2022, 24 de mayo). *Casalimpia expande sus operaciones a Estados Unidos y Centroamérica*. <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/casalimpia-expande-sus-operaciones-a-estados-unidos-y-centroamerica/202250/>

SUIN – Juriscol. (2006). Ley 1090 de 2006: Acceso de los trabajadores domésticos al sistema de seguridad social. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30021671>

UGPP. (s.f.). Aportes para empleados domésticos. <https://www.ugpp.gov.co/Aportes-empleados-domesticos/>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (s.f.). Revista Prepa 1: Archivos. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive>

Universidad Externado de Colombia. (s.f.). Artículo académico en biblioteca digital. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/fe8f00c1-8652-4588-a0c9-73e2823482f2/content>

Universidad del Valle. (s.f.). Recurso académico en Biblioteca Digital. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/e50f4a2e-6a1b-4a53-8018-8e8db28afbc6/content>

van der Lugt, S., & Bel, M. (2021). The rise of the industrial cleaning robot in Europe. En *How smart is the use of smart devices in the office?: The case of industrial cleaning robots*

in the Netherlands (pp. 5–6). Clingendael Institute.
<http://www.jstor.org/stable/resrep30714.6>

12. Anexos

12.1 BMC Cleando – Anteproyecto

12.2 PESTEL Cleando

12.3 Fuerzas Porter aplicadas a Cleando

12.4 DOFA Cleando

12.5 Buyer Persona

12.6 Percepción sobre servicios de aseo y limpieza en Colombia

12.7 System Mapping – Cleando

12.8 Hipótesis de Viabilidad

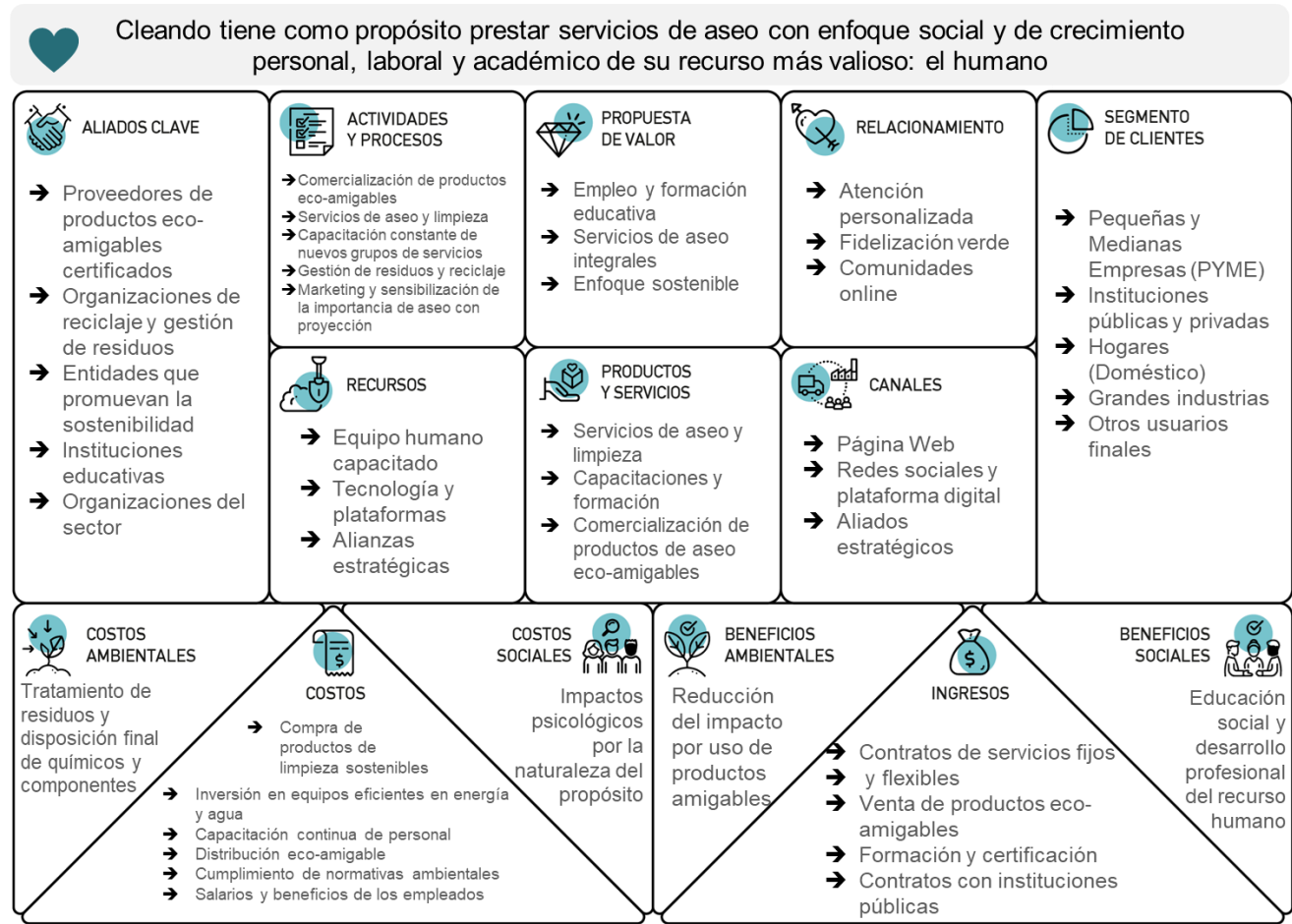
12.9 Hallazgos sobre hipótesis de viabilidad

12.10 Encuesta – Investigación de mercado Cleando

12.11 Simulador Financiero Simplificado Versión 2.12 Cleando

12.12 Anexos digitales (Para lectura únicamente sobre la versión digital)

12.1 BMC Cleando – Anteproyecto



Contribuirá con el uso de productos amigables con el ambiente y que permitan mantener el estándar de calidad en la industria.



Cleando busca impactar a las personas prestadoras de servicios de aseo para que busquen crecimiento profesional más allá de su labor. Es el impacto más grande de este proyecto.



Generar ingresos de manera consciente. NO es el objetivo principal ni la razón de ser de Cleando, pero debe garantizar sostenibilidad financiera.

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

Fuente: Construcción de las Autoras.

12.2 PESTEL Cleando

No	Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción
1	Político	Incentivos gubernamentales y contratación pública	A menudo, el Gobierno contrata empresas de aseo para servicios públicos (en Instituciones, espacios públicos). El acceso a estos contratos puede depender de la relación con entidades Gubernamentales y el cumplimiento de las regulaciones locales.
2	Político	Políticas laborales y salario mínimo	En Colombia, las leyes laborales pueden afectar la estructura de costos, especialmente con la contratación de personal de limpieza. Las personas que trabajan en servicios domésticos por lo general reciben un salario mínimo legal que puede ser pagado en especie (alimentación y vivienda) siempre y cuando esta proporción no exceda el 30% del salario mínimo (UGPP, s.f.)
3	Político	Estabilidad política	Cualquier cambio político, especialmente en administraciones locales, puede influir en las contrataciones públicas o cambios en regulaciones que afecten la industria del aseo y otras. La estabilidad o inestabilidad política también puede afectar el entorno empresarial en general, en términos de subsidios, nuevas políticas y reglamentaciones.
4	Político	Modificaciones normativas que se pueden hacer por decreto y que implican una reforma laboral	Proyecto de Decreto lanzado por el viceministro de Trabajo, Edwin Palma que busca activar 6 artículos del proyecto de la reforma laboral del gobierno de Gustavo Petro. Uno de ellos tiene como objetivo limitar la tercerización laboral "ilegal" en el sector privado. En la que las empresas contratistas tendrán que cumplir con 6 requisitos inalcanzables para pequeñas y medianas empresas lo que dificulta en gran medida el desarrollo de nuevos entrantes.
5	Económico	Crecimiento económico en Colombia	Este ha sido variable en los últimos años. Camilo Herrera, presidente de <i>Raddar</i> comparte que "los retos económicos que enfrentan los hogares colombianos tras la pandemia han tenido un impacto profundo en las tendencias de consumo. Sin embargo, la recuperación comienza a vislumbrarse a medida que la inflación y las tasas de interés disminuyen,

			impulsando sectores como el de bienes no durables, semidurables y durables” (Canal Capital, 2024).
6	Económico	Desempleo y mercado laboral	El desempleo en Colombia tiene una tendencia a la baja durante los últimos años: Una empresa de aseo con enfoque social puede beneficiarse de políticas que fomenten la inclusión laboral, como el empleo de mujeres en situación de vulnerabilidad, lo que contribuye al desarrollo profesional.
7	Económico	Inflación y costos operativos	La inflación anual ha disminuido a un 6,12% para agosto de 2024, con variación 0% comparado con el año 2023. Sin embargo, la educación destacó como el principal impulsor de la inflación, con una variación del 10,60%, impulsada por el costo de las matrículas en colegios y universidades, lo que sigue afectando el acumulado anual. (Mazo, D. 2024).
8	Económico	Economía verde	En Colombia, hay un creciente apoyo a la "economía verde", un concepto que promueve el crecimiento económico respetando el medio ambiente. El gobierno ha lanzado diversas políticas y planes para fomentar este tipo de economía, lo que puede beneficiar a una empresa de aseo que incorpore prácticas sostenibles en su operación.
9	Social	Insights de Lavantia de España	Especializada en productos de limpieza eco-amigables, se resalta la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa (RSE) y el impacto que se puede tener en una empresa de aseo: El uso de implementos que tengan un impacto positivo para el ambiente y la sociedad; el desarrollo de las personas al ofrecer un salario competitivo y beneficios adecuados.
10	Social	El modelo del Balance Social de la ANDI	A manera general, como iniciativa promovida por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), el modelo del Balance Social promueve la gestión del impacto social y económico de la empresa, con un enfoque de sostenibilidad y responsabilidad empresarial. (García, O., Mora, J. 2017)
11	Social	Convenios institucionales para el desarrollo laboral y social	El desarrollo social del recurso humano de las empresas de aseo y limpieza tienen la particularidad demográfica y de educación que hace necesaria la creación de planes y convenios educativos. Estos, no solamente en materia de capacidades y habilidades para las personas que prestan el servicio, es decir, las que hacen el aseo, sino también, en el sentido de educación general a los diferentes segmentos del país.

12	<i>Social</i>	Practicidad de las nuevas generaciones	Las nuevas generaciones requieren estar en un entorno más flexible y versátil, en el que los aspectos relacionados con limpieza y aseo pueden dejar de tener la misma relevancia que tiene para las generaciones anteriores. En un aspecto social-comportamental, la tendencia al uso de la tecnología por parte de los nuevos clientes potenciales de Cleando puede llevar a reemplazos por máquinas e implementos que impliquen un mayor control de sus espacios y ambientes. (Rodríguez, M., Gallardo-Herrera, C. 2022).
13	<i>Tecnológico</i>	Automatización y robótica	La adopción de tecnologías como robots de limpieza automatizados o aspiradoras inteligentes está en aumento. Esto puede representar tanto una oportunidad para mejorar la eficiencia como una amenaza si no se integran estos avances y se sigue confiando en procesos manuales.
13	<i>Tecnológico</i>	Desarrollo de nuevos productos de limpieza	Las innovaciones en productos químicos ecológicos y más eficientes para la limpieza representan una ventaja competitiva. Las empresas que adopten estos productos pueden ofrecer soluciones más efectivas y ambientales sostenibles.
14	<i>Tecnológico</i>	Digitalización de servicios	El uso de plataformas digitales para la gestión de contratos, la programación de servicios y la interacción con los clientes es cada vez más común. Las empresas que no adopten estas tecnologías pueden quedar rezagadas frente a competidores más tecnológicos.
15	<i>Tecnológico</i>	Software de gestión empresarial	La implementación de software de gestión de operaciones y logística (como ERPs o herramientas de seguimiento de personal) es una tendencia creciente. Esto mejora la eficiencia y permite un mejor control sobre las operaciones diarias.
16	<i>Ecológico</i>	Regulaciones ambientales	Colombia ha adoptado un marco regulatorio riguroso en temas ambientales. Las empresas de aseo que promuevan el uso de productos biodegradables o técnicas de limpieza con un menor impacto ambiental pueden destacarse frente a la competencia.
17	<i>Ecológico</i>	Preferencias del consumidor	Los clientes son cada vez más conscientes del impacto ambiental de las empresas. La preferencia por servicios que respeten el medio ambiente es un factor competitivo clave. Una empresa de aseo que utilice productos ecológicos y respete las normas de gestión de residuos puede atraer a un grupo de consumidores conscientes del medio ambiente.

18	<i>Ecológico</i>	Cambio climático	El cambio climático es un tema global que afecta a todos los sectores. En el caso de una empresa de aseo, fenómenos como el aumento en los costos del agua y energía por la crisis climática pueden influir en los costos operativos.
19	<i>Ecológico</i>	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Colombia está comprometida con la búsqueda del cumplimiento de los ODS, lo que crea un entorno favorable para empresas que promuevan prácticas sostenibles. Esto incluye el manejo adecuado de residuos y la reducción de emisiones de carbono, que son cruciales para una empresa de aseo que busca alinearse con estos objetivos, así como también otros objetivos que entran en el alcance de Cleando como educación y calidad, igualdad de género, entre otros.
20	<i>Legal</i>	La informalidad latente	En Colombia, hay casi 700.000 personas que se emplean en el trabajo doméstico. El 94% de ellas son mujeres; de ese total, el 60 % gana el salario mínimo o menos y solo el 17% tiene seguridad social (Impacto Mujer, 2022). Es una actividad económica que sufre de alta informalidad.
21	<i>Legal</i>	Ley 1788 de 2016	Dentro del marco legal, se resalta la importancia del cuidado de las personas que prestan servicios de aseo y limpieza en el segmento hogar o doméstico. Esto logró quedar apadrinado bajo la Ley 1788 de 2016 por medio de la cual se garantiza el acceso en condiciones de universalidad al derecho prestacional de pago de prima de servicios para los trabajadores y trabajadoras domésticos.
22	<i>Legal</i>	Resolución 666 de 2020	Desde el Ministerio de Salud y Protección Social, a través de la Resolución 666 del 24 de abril de 2020, se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus COVID-19.

Fuente: Construcción de las Autoras.

12.3 Fuerzas Porter aplicadas a Cleando

Cuadrante	Justificación	Factores Críticos de Éxito	DOFA
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES			
1. ¿Se percibe lealtad de los clientes?	La lealtad en este sector no es alta, ya que los clientes suelen priorizar factores como precio, cumplimiento y eficiencia del servicio. Cleando necesitará diferenciarse claramente para generar fidelidad, enfocándose en sostenibilidad y calidad.		AMENAZA
2. ¿Cuentan con economías de escala significativas?	Grandes empresas establecidas, como Sodexo, tienen economías de escala que les permiten reducir costos mediante compras al por mayor y automatización de procesos. Este es un reto para nuevos competidores como Cleando.	1. Generar lealtad en los clientes (Propuesta de valor diferenciada)	AMENAZA
3. ¿Qué inversiones de capital tienen estos nuevos competidores para entrar en el mercado?	Las inversiones necesarias incluyen: tecnología (robots de limpieza, software), capacitación del personal, y costos iniciales de marketing. Aunque no son prohibitivas, Cleando necesitará ofrecer un modelo diferenciado para superar las barreras existentes.	2. Contar con el capital necesario para competir	OPORTUNIDAD
4. ¿Tienen acceso fácil a los canales de distribución y canales de venta?	Acceder a los canales de distribución (proveedores de productos ecológicos, por ejemplo) no parece una barrera alta. Sin embargo, conseguir contratos con grandes empresas o instituciones puede ser más complicado por la competencia y requisitos normativos.	3. Facilitar el acceso a canales de distribución y ventas	OPORTUNIDAD
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			
1. ¿Producto o servicio es único y poco reemplazable?	No, los insumos utilizados (productos de limpieza, equipos) están disponibles en el mercado y son fácilmente sustituibles.	1. Reducir la potencial dependencia de productos únicos	AMENAZA
2. Los proveedores son pequeñas o grandes empresas	Hay una mezcla de ambos. Los productos básicos suelen ser suministrados por grandes empresas, mientras que los especializados (ecológicos) pueden venir de proveedores más pequeños.	2. Gestionar proveedores grandes y pequeños	OPORTUNIDAD

3. ¿Están obligados a subir precios?	Dependerá del mercado y la inflación. Si los insumos especializados como productos ecológicos ganan popularidad, podrían encarecerse.	3. Controlar incremento en los precios	OPORTUNIDAD
4. Los proveedores podrían ofrecer mi producto?	Es poco probable, ya que los proveedores de insumos no suelen competir en la prestación de servicios.	4. Minimizar los costos por posibles cambios de proveedores	AMENAZA
5. Cambiar de proveedor resultaría muy costoso?	No en la mayoría de los casos, ya que los productos de limpieza estándar son ampliamente accesibles. Sin embargo, cambiar proveedores especializados puede implicar costos adicionales o desafíos logísticos.		AMENAZA
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES			
1. Los clientes pueden cambiar de proveedor fácilmente?	Sí, especialmente si los servicios ofrecidos no tienen diferenciación significativa. Esto otorga a los compradores un poder negociador alto.	1. Dificultar que los clientes cambien de proveedor	AMENAZA
2. Los clientes adquieren una gran volumen de productos y servicios del vendedor?	Para grandes empresas o instituciones, los servicios pueden representar una proporción significativa del presupuesto operativo, aumentando su poder de negociación.	2. Aumentar los beneficios percibidos por el cliente	OPORTUNIDAD
3. El cliente adquiere grandes beneficios con el producto y servicio	Sí, especialmente si Cleando demuestra que su enfoque sostenible y su calidad mejoran el entorno del cliente y generan impacto positivo.	3. Establecer relaciones colaborativas con los clientes	OPORTUNIDAD
4. ¿Se puede dar la negociación entre clientes y proveedor?	Absolutamente. La negociación será clave, especialmente en contratos con grandes clientes que buscarán términos favorables y precios competitivos.		AMENAZA
AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS			
1. Hay sustitutos del producto y servicio fácilmente disponibles?	Sí, como la contratación directa de personal de limpieza o el uso de tecnologías automatizadas como robots de limpieza.	1. Combatir la disponibilidad de sustitutos (Puede ser por normatividad)	AMENAZA
2. Hay interés de los clientes en adquirir productos y servicios sustitutos?	Sí, especialmente en segmentos que buscan reducir costos mediante la automatización o modelos más flexibles como plataformas digitales y por demanda como Rappi y AseoYa.	2. Ser realmente competitivos en calidad y precio	OPORTUNIDAD
3. ¿Cuál es la relación calidad / precio del	Los sustitutos pueden ofrecer un costo inicial más bajo (como contratar personal informal), pero a menudo comprometen la calidad o el cumplimiento normativo.		OPORTUNIDAD

producto o servicio sustituto?			
4. ¿Incorporan algún valor agregado que no tiene nuestro producto o servicio?	Los productos automatizados, como robots de limpieza, ofrecen consistencia y reducción de errores humanos, lo que podría ser un valor agregado para algunos clientes.		OPORTUNIDAD
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES			
1. ¿Hay un gran número de competidores?	Sí, existen más de 300 empresas de limpieza formalmente establecidas en Colombia, además de la competencia informal.		AMENAZA
2. ¿Cómo se diferencian los servicios?	Principalmente en precio, calidad, cumplimiento normativo, y servicios complementarios como sostenibilidad o automatización.	1. Diferenciación efectiva de servicios	OPORTUNIDAD
3. ¿Cuál es la tasa de crecimiento del sector?	Se estima un crecimiento anual cercano al 6%, impulsado por la demanda de servicios especializados y el enfoque en sostenibilidad.	2. Construcción de una marca sólida y con buena reputación	AMENAZA
4. ¿Los competidores cuentan con gran capacidad de comercialización?	Sí, muchas empresas, especialmente las grandes, tienen estrategias avanzadas de marketing y alianzas estratégicas que fortalecen su posición en el mercado.	3. Mantener precios competitivos	AMENAZA

Fuente: Construcción de las Autoras.

12.4 DOFA Cleando

MATRIZ DOFA - CLEANDO









		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<i>Número</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>	<i>Número</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>	<i>Número</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>
1	Enfoque social y de sostenibilidad	1	Dependencia de costos altos	1	Dependencia de costos altos
2	Segmentación y conocimiento del mercado	2	Falta de diferenciación clara	2	Falta de diferenciación clara
3	Innovación en el modelo de negocio	3	Rotación del talento	3	Rotación del talento
4	Tendencias de mercado favorables	4	Desafíos en la sostenibilidad económica	4	Desafíos en la sostenibilidad económica
OPORTUNIDADES		Aprovechar la tendencia hacia servicios sostenibles y la fortaleza de usar productos eco-amigables para diversificar la oferta de servicios.		Aprovechar la formalización del sector y la demanda de sostenibilidad para ajustar el modelo de negocio y mejorar la rentabilidad.	
<i>Número</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>	<i>Número</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>	<i>Número</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>
1	Demanda creciente de servicios sostenibles	1	Introducir servicios complementarios como mantenimiento preventivo, jardinería ecológica o asesorías en sostenibilidad.	1	Realizar un análisis financiero exhaustivo para definir un precio competitivo que no comprometa el enfoque sostenible.
2	Formalización del sector	2	Crear paquetes de servicios integrados para clientes corporativos (PYMES e instituciones públicas).	2	Reorganizar la propuesta de valor para resaltar servicios únicos y flexibles, como opciones personalizables para cada cliente.
3	Alianzas estratégicas				
4	Expansión de servicios complementarios				
5	Automatización y digitalización	3	Establecer alianzas con marcas de productos sostenibles para reducir costos y garantizar la exclusividad de insumos.	3	Establecer programas de capacitación internos orientados a aumentar la productividad y reducir costos operativos.
6	Desarrollo de nuevos productos de limpieza				

AMENAZAS		Reforzar el enfoque social y de sostenibilidad como elemento diferenciador frente a grandes competidores y sustitutos tecnológicos.		Diseñar estrategias para reducir la rotación de empleados y enfrentar la competencia informal con un modelo flexible.	
Número	Factor Crítico de Éxito				
1	Alta competencia en el sector	1	Implementar campañas de marketing que destaquen el impacto social del modelo, como historias reales de colaboradores que han mejorado su calidad de vida.	1	Crear un sistema de beneficios no monetarios para los empleados (bonos de capacitación, reconocimiento público, oportunidades de crecimiento interno).
2	Productos sustitutos	2	Crear una certificación interna de "Impacto Social y Sostenibilidad" para validar el compromiso con la calidad y el medio ambiente.	2	Establecer alianzas con entidades reguladoras para destacar como una empresa formal que cumple normativas y apoya la sostenibilidad.
3	Regulaciones gubernamentales				
4	Sensibilidad al precio				
5	Informalidad del mercado	3	Invertir en tecnología sostenible que complemente los servicios manuales (por ejemplo, robots de limpieza para tareas específicas).	3	Simplificar los procesos de contratación y fidelización de clientes mediante herramientas digitales que resalten la confianza y profesionalismo del servicio.
6	Competidores establecidos con gran capacidad logística y financiera.				

Fuente: Construcción de las Autoras.

12.5 Buyer Persona

	PYME 	INST. PÚBLICAS Y PRIVADAS 	HOGARES 	GRANDES INDUSTRIAS 	OTROS 
IDENTIFICACIÓN	Juan Mercado - Administrador PYME	María Mercedes Balcázar - Directora del Colegio ABC	Ana Castro - Mujer (U hombre) cabeza de Hogar	Ricardo Pérez - Gestor del área transversal administrativa	Juanita Acosta - Persona adicional que usa servicios de limpieza
DEMOGRAFÍA E INFORMACIÓN GENERAL DEL SEGMENTO DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> -> 35 años -> Cargo: Gestor comercial senior -> Venta de productos electrónicos (Celulares, partes de equipos, cargadores, etc) -> Trabajo en oficina administradora del local comercial (Con bodega interna para depósito de equipos) -> Ubicada en plaza tecnológica (San Andresito en Bogotá) 	<ul style="list-style-type: none"> -> 45 años -> Cargo: Directora Administrativa -> Casada, con dos hijos en edad escolar -> Administradora de empresas -> Trabajo presencial en el colegio 	<ul style="list-style-type: none"> -> 25 a 35 años -> Estudiante de Derecho -> Trabaja en una firma de asesorías (modalidad híbrida) -> Vive sola con su mascota -> Vive en Salitre (Estrato 5) 	<ul style="list-style-type: none"> -> 35 a 40 años -> Coordinador de inventarios -> Bodega de partes de automóviles de lujo -> Gestión y mantenimiento de inventarios y control de ingreso y salida de activos -> Zona Franca (Fontibón) -> Vive en Barrio San Carlos - Bogotá (Estrato 3) 	<ul style="list-style-type: none"> -> 25 a 35 años -> Freelance en Marketing y producción digital -> Vive con su pareja -> Tiene 4 gatos -> Tiene un estudio fotográfico y de diseño en su casa
OBJETIVOS RELACIONADOS CON EL ESTUDIO	<ul style="list-style-type: none"> -> Mantener el espacio limpio -> Precio competitivo -> Procesos ágiles de contratación -> Cumplimiento normativo 	<ul style="list-style-type: none"> -> Optimización de recursos -> Garantizar un ambiente limpio y seguro -> Cumplimiento normativo -> Enfoque en al educación 	<ul style="list-style-type: none"> -> Economía del Hogar -> Mantener el hogar limpio -> Contribuir con la economía solidaria 	<ul style="list-style-type: none"> -> Cumplimiento normativo -> Tercerización de un servicio anexo a la industria -> Precio competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> -> Economía del servicio -> Mantener el espacio que habita limpio -> Contribuir con la economía solidaria
DESAFIOS	<ul style="list-style-type: none"> -> Seguridad de los objetos de la PYME y personales -> Mantener una conexión profesional 	<ul style="list-style-type: none"> -> Control de costos -> Poco tiempo -> Experiencias previas 	<ul style="list-style-type: none"> -> Contratar a la persona 'adecuada' con base en cada necesidad específica 	<ul style="list-style-type: none"> -> Seguridad de los objetos de la Bodega y personales -> Manipulación de los objetos sujetos de limpieza -> Tranquilidad con la inocuidad y cuidado de los repuestos de los automóviles 	<ul style="list-style-type: none"> -> Practicidad del servicio -> Agilidad en el tiempo del servicio -> Campo de acción de la persona contratada
BARRERAS	<ul style="list-style-type: none"> -> Tiempo necesario para seleccionar el mejor postor -> Confianza en las personas que ingresen a la PYME a realizar el servicio de aseo y limpieza 	<ul style="list-style-type: none"> -> Baja calidad en el servicio -> Problemas de comunicación -> Tiempo que debe destinar a la supervisión del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> -> Recursos económicos para el pago legal de servicio -> Confianza en las personas que ingresan a su casa. 	<ul style="list-style-type: none"> -> Baja calidad en el servicio -> Problemas de comunicación -> Tiempo que debe destinar a la supervisión del servicio -> Vigilancia sobre el correcto cuidado de los repuestos del inventario 	<ul style="list-style-type: none"> Oferta en el mercado. Confianza en las personas que ingresan a su casa.

Fuente: Construcción de las Autoras.

12.6 Percepción sobre servicios de aseo y limpieza en Colombia

ENCUESTA SOBRE PERCEPCIÓN SOBRE SERVICIOS DE ASEO Y LIMPIEZA EN COLOMBIA

Segmento objetivo: Hogares, Administradores, gerentes o encargados de servicios generales en PYMEs o Grandes industrias

Modo sugerido: Online o presencial (25 preguntas, duración estimada: 7–9 minutos)

Metodología: *Microsoft Forms*

Buscamos conocer la percepción e ideas que nuestros usuarios y clientes potenciales pueden tener en la actualidad con relación a los servicios de aseo y limpieza en el hogar, en una empresa, en ambientes abiertos y otros.

Información demográfica

Esta encuesta se puede realizar en representación propia o en representación de una empresa que tiene el servicio de aseo y limpieza tercerizado y puede responder las preguntas desde el punto de vista empresarial. Por favor escoger el perfil de respondiente de acuerdo con esta observación.

1.

Está respondiendo esta encuesta como

Representación de Empresa

A nombre propio

Preguntas demográficas/social

- 1.Cuál es su nombre (completo) y edad
- 2.¿Cuál es su profesión?
- 3.¿A qué se dedica?
- 4.¿Con cuántas personas vive?

5. ¿Con cuántas personas trabaja? (promedio diario)
6. ¿Tiene mascota? ¿Cuál? Perro, gato, otro
7. ¿Conoce de prácticas sostenibles en la prestación de servicios de aseo?

Preguntas sobre los objetivos del caso de estudio

8. En cada día de su vida personal y laboral ¿Considera importante que los espacios en los que se encuentra la mayor parte del día estén limpios? (Sí, no, por qué)
9. Desde 2019, es obligatorio el pago de seguridad social y carga prestacional de las personas que prestan servicio y aseo. Dicho esto, ¿tiene integrada esta práctica para el pago del servicio?
10. ¿Sabe usted cuáles son los riesgos a los que una persona o empresa se exponen cuando se contratan servicios de aseo y limpieza de manera informal?
11. ¿Qué tanto sabe de las regulaciones normativas que aplican a las empresas o personas que trabajan en servicios de aseo y limpieza?
12. ¿Cuáles son las ventajas o desventajas que considera frente a la tercerización del servicio?

Preguntas sobre los desafíos

13. ¿Ha tenido malas experiencias con personas prestándole el servicio de aseo? (Comparta sus historias)
14. ¿Ha tenido buenas experiencias con las personas que prestan el servicio de aseo? (Comparta sus historias)
15. Dentro de los siguientes factores, diga cuál es el más importante y cuál el menos importante para usted: seguridad de los objetos personales y de la empresa; profesionalismo de la persona que presta el servicio, experiencia previa o experticia, precio del servicio (¿Por qué?)
16. Dentro de los servicios de aseo que contrata, ¿requiere que las personas tengan habilidades adicionales? (Para el entrevistador -> Entiéndase habilidades adicionales como cuidar bebés, cocinar, hacer servicios de mensajería, etc.)
17. ¿Cuál es su forma actual de contratación de servicios complementarios a la limpieza y aseo?

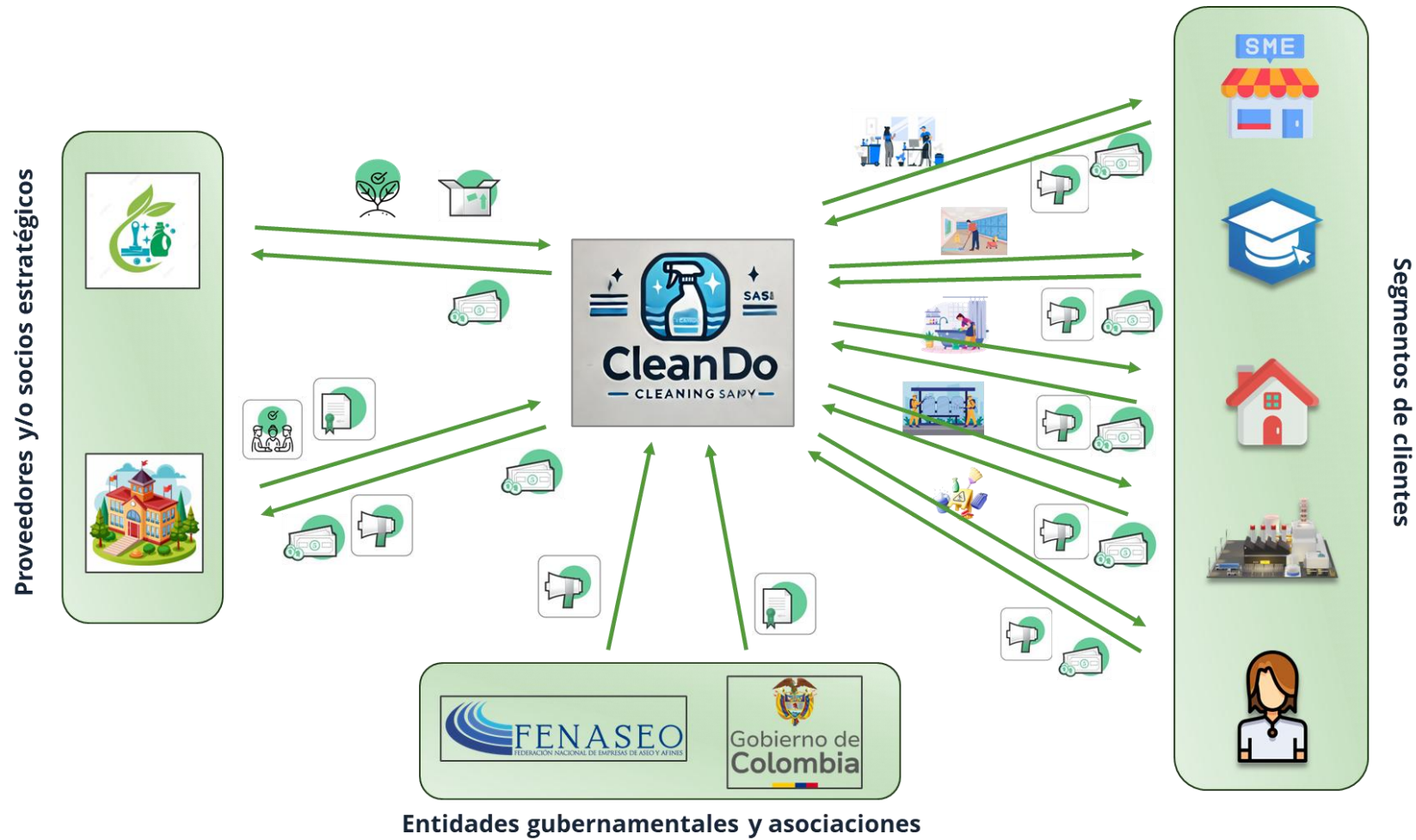
Preguntas sobre las barreras

18. ¿Qué tipo de servicio básico o complementario y con qué frecuencia contrata?
19. ¿Cómo describiría su experiencia durante el proceso de contratación? (Comparta su historia).
20. ¿Qué factores influyen en la calificación de insatisfacción del servicio?
21. ¿Tiene un canal directo de comunicación con el supervisor o supervisora de la persona que realiza las labores de aseo? ¿Funciona?
22. Qué tan relevantes son para usted, las características de la persona seleccionada para hacer aseo como lo son: edad, sexo, lugar de origen, ¿entre otros? (Comparta su opinión)

Cierre

Agradecemos la oportunidad que nos da al conocer un poco de sus experiencias las cuáles serán de vital importancia para nuestra investigación académica en la Universidad EAN. Con mucho gusto podemos compartir nuestros datos de contacto en caso de que desee participar más adelante o complementar esta información. ¡Gracias!

12.7 System Mapping - Cleando



Fuente: Construcción de las Autoras.

12.8 Hipótesis de Viabilidad

Hipótesis (Aspectos técnicos)

1. Los aspectos técnicos deben mejorarse o afinarse en el servicio de Cleando para garantizar su eficiencia.
2. Principales costos técnicos que puede ver para poder implementar tecnología en los servicios de limpieza de Cleando (como equipos, productos, automatización).
3. Afectación de la implementación de productos de limpieza ecológicos y tecnología de automatización (como robots de limpieza) en los costos operativos y de mantenimiento a largo plazo.
4. Se necesita tecnología o procesos para adoptar para que la empresa mantenga un equilibrio entre sostenibilidad y eficiencia operativa.
5. Mayores riesgos técnicos en este tipo de negocio y posibles métodos de mitigación.
6. La capacitación en nuevas tecnologías para los empleados es suficiente para mantener la calidad del servicio.

Hipótesis (Aliados clave como Socios, Proveedores y/o Distribuidor)

1. Los costos de suministros sostenibles podrían afectar el margen de ganancia del negocio.
2. Las alianzas estratégicas son necesarias para mejorar la propuesta de valor de Cleando.
3. La implementación de prácticas más sostenibles afectará positivamente el negocio de Cleando a los aliados clave.
4. El recurso financiero para el plan de mercadeo debe ser alto para tener una ganancia en menor tiempo.
5. La descripción actual del proyecto genera interés para los aliados clave de Cleando.

Hipótesis (Aspectos Empresariales)

1. Las oportunidades y riesgos del modelo de negocio de Cleando son los usuales en la creación de cualquier empresa de servicios.

2. El mercado colombiano reaccionará de manera positiva ante una empresa de limpieza que incorpora prácticas sostenibles y ofrece formación a sus empleados.
3. Es necesario una estrategia de precios y generación de ingresos más alta de las demás empresas de aseo y limpieza para que Cleando sea rentable, manteniendo un enfoque en sostenibilidad.
4. Has aspectos del modelo de negocio que deben reevaluarse antes de pasar al siguiente nivel en el desarrollo de la empresa.
5. El modelo de negocio actual de Cleando puede atraer inversionistas externos.

Hipótesis (Aspectos relacionados con Sostenibilidad)

1. La estrategia de Cleando para integrar prácticas de sostenibilidad en la limpieza y la educación de sus empleados es acertada y aterrizada con la realidad colombiana.
2. El impacto social y ambiental se puede generar a largo plazo si Cleando cumple con sus objetivos de sostenibilidad.
3. Cleando debe tener certificaciones o estándares para validar su compromiso con la sostenibilidad.
4. Cleando está listo para enfrentar los desafíos más grandes que enfrentan las empresas en Colombia que buscan ser sostenibles.
5. Es necesario tener indicadores para medir el impacto de las prácticas sostenibles en el negocio de Cleando.,
6. Es obligatorio equilibrar el crecimiento financiero con el compromiso ambiental en el modelo de Cleando.

Hipótesis (Validación de Clientes potenciales)

1. Para los clientes potenciales es importante que una empresa de limpieza ofrezca productos ecológicos y un enfoque en sostenibilidad.
2. Cleando motiva a ser escogida como prestadora de servicios de aseo por encima de otras opciones tradicionales.
3. El enfoque en la formación de los empleados de limpieza agrega valor al servicio de Cleando.
4. Los clientes están dispuestos a pagar diferentes precios por los servicios ofertados de Cleando con el enfoque sostenible que propone.

5. La relación calidad-precio de un servicio de limpieza como el de Cleando es considerado justo.

6. No existen barreras o preocupaciones por parte de los clientes al contratar un servicio como el que ofrece Cleando.

12.9 Hallazgos sobre hipótesis de viabilidad

Aliado Clave (Socio)

La evaluación de los impactos financieros no está explícita dentro del modelo por lo que la oferta inicial no es totalmente atractiva para el socio potencial. Dentro de los *insights* más relevantes se tiene:

- No es claro el diferencial del servicio, sin embargo, resalta el uso de los productos amigables con el ambiente.
- La información del segmento 'Otros' no estuvo clara dentro del *System Mapping*, impactando negativamente la inclinación a la participación del desarrollo del proyecto por parte del socio potencial.
- Sí se ve como un valor agregado el aspecto de sostenibilidad abordado por Cleando, teniendo en cuenta que muchas empresas hablan de sostenibilidad, pero en la realidad, no están adoptando prácticas sostenibles reales.
- Si ser sostenibles implica un costo más alto, el riesgo caerá en la posibilidad de que las empresas o clientes potenciales no estén interesados en adquirir el servicio ya que existe una oferta extensa de prestadores de servicios de salud.
- Dentro de la evaluación inicial, el socio potencial asume que el margen de ganancia es bajo, por lo que inicialmente estaría dispuesto a invertir hasta un 10%.

Empresario (1 de 2)

- El proyecto tiene un enfoque con propósito ya que busca el desarrollo social, económico y de inclusión.
- El proyecto parece más enfocado en el empleado que en el servicio que Cleando va a prestar como tal.
- Como un punto esencial para el desarrollo del proyecto y desde el punto de vista empresarial, Ve con criticidad la posible rotación que pueda tener Cleando al desarrollar académica y laboralmente a su recurso humano.

- Una potencial barrera para el desarrollo del proyecto yace en el costo más elevado que puede tener el servicio por el uso de productos amigables con el ambiente que por lo general suelen tener un mayor precio en el mercado.
- Como empresaria “está conectada con el tema de propósito, conexión y de transformar el mundo, dejando huella en un mercado consciente”.
- Uno de los retos más grandes que enfrentará Cleando es tener un precio competitivo. Es esencial realizar cuanto antes una evaluación financiera básica para empezar a evaluar viabilidad.
- El modelo puede atraer inversionistas debido a que es un proyecto con tendencias actuales en sostenibilidad, pero es esencial validar la rentabilidad.
- Considerar la potencial ampliación del portafolio de servicios, ya que las empresas de esta industria por lo general tienen más de una unidad de negocio.

Empresario (2 de 2)

- Hasta el momento no hay un valor agregado frente a la propuesta que Cleando plantea y ya hay otros modelos muy parecidos.
- Como recomendación, Cleando tiene que cumplir con la función mínima de la prestación del servicio ofertado y luego de esto, colaborar con gusto en la iniciativa social. Pero si no se cumple en lo funcional, probablemente los servicios no serán contratados.
- Cleando, al competir con otras empresas de aseo, ofrece métodos de limpieza específicos (XZ) y garantiza la seguridad mediante la implementación de procesos que proporcionan beneficios a las empresas clientes.
- Las encuestas pueden reflejar un apoyo superficial, podrían no ser completamente verídicas, ya que la moral influye en las respuestas positivas. Es importante entender que Cleando debe asegurar un servicio de alta calidad, ya que los clientes priorizan sus necesidades por encima de la capacitación social del personal. En caso de un mal servicio, la amabilidad del personal o problemas con la limpieza, los clientes dejarán de valorar los aspectos sociales de la empresa y priorizarán su satisfacción.
- Cleando debería analizar en profundidad cuál es el verdadero valor que ofrece a sus clientes, más allá del simple servicio de limpieza. Explicó que, aunque

el fin último es la limpieza, las empresas contratan a Cleando por motivos más amplios, relacionados con necesidades subyacentes.

- Entender y definir claramente el valor agregado de Cleando le permitirá diferenciarse de otras empresas del sector. Además, la empresa debe plantearse la pregunta clave de qué problema resuelve realmente para sus clientes.

Experto en Sostenibilidad

- Considera que la actual propuesta de Cleando no presenta un valor agregado significativo ni un enfoque verdaderamente innovador dentro del campo de la sostenibilidad. Aunque reconoce que el modelo de negocio de la empresa es interesante, no lo percibe como algo disruptivo o distinto de las iniciativas existentes en el mercado.

- Aunque la educación para los empleados y el enfoque en productos ecológicos son elementos interesantes dentro del modelo de Cleando, no contribuyen de manera significativa a un valor diferencial competitivo. En términos de negocio, la educación no necesariamente aporta un valor añadido real, ya que podría aplicarse a cualquier empresa y no necesariamente se conecta de manera clara con el modelo de sostenibilidad de Cleando, sugiriendo que la educación, aunque válida, no está alineada de manera efectiva con el negocio para generar una ventaja competitiva tangible.

- El proyecto debe mejorar la claridad en la definición de su modelo de negocio y la oferta de servicios. No está claro qué está vendiendo la empresa, ya que el concepto de "servicios de aseo" es demasiado amplio y vago. La propuesta de Cleando debe especificar con mayor precisión qué servicios ofrece: ¿Se enfoca en la limpieza de hogares o empresas? ¿Realiza desinfección, lavado de ropa, o simplemente aseo general? Resalta que en mercados como el de Estados Unidos o Europa, los servicios de limpieza suelen estar claramente diferenciados en una lista de verificación, donde el cliente puede seleccionar qué tareas específicas desea que se realicen (por ejemplo, tendido de camas, lavado de loza. El modelo de Cleando debe precisar los límites de su oferta, especificando qué servicios están incluidos y cuáles no, para evitar la ambigüedad y mejorar la percepción del cliente.

- No es suficiente con el enfoque actual, que ya está cubierto por empresas como Sodexo y Fuller. Se trata de explorar nuevas formas de visión y crear una

propuesta que aborde los tres pilares de la sostenibilidad: ambiental, económico y social. Cleando debería reconsiderar su visión actual para asegurar que la sostenibilidad económica y social estén alineadas, y no sólo replicar modelos de negocio que ya existen, como los servicios de limpieza convencionales.

- La propuesta de Cleando de formar a su personal no solo para el servicio de aseo, sino para su desarrollo laboral y académico, puede ser un modelo socialmente sostenible. Se plantea que Cleando podría actuar como un "puente" que permita a personas de contextos vulnerables acceder a una capacitación que los saque de la pobreza, similar a un modelo deportivo en el que un talento es identificado y apoyado.
- El enfoque de Cleando tiene un fuerte respaldo en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con el fin de la pobreza (ODS 1), educación de calidad (ODS 4), crecimiento económico (ODS 8), la reducción de desigualdades (ODS 10) y consumo responsable (ODS 12).

Cliente Potencial (1 de 2)

- Recomienda revisar puntualmente la posible rotación que pueda tener Cleando por el enfoque en desarrollo académico y habilidades blandas para crecimiento laboral.
- El uso de productos eco-amigables no necesariamente es relevante para los clientes, por tanto puede que no sea un diferencial de la oferta de valor de Cleando.
- Los aspectos relacionados con cumplimiento de normatividad relacionada con Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y más específicamente con el manejo de posibles accidentes por riesgos no evaluados o mitigados pueden ser críticos para Cleando como un tercero.
- Recomienda validar la oferta teniendo en cuenta que existen demasiados prestadores de servicios de aseo en el país.
- La oferta de valor de Cleando será de su interés sí y sólo sí, Cleando tendrá el 100% de la responsabilidad de la persona que presta el servicio.

12.10 Encuesta – Investigación de mercado Cleando

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO – CLEANDO S.A.S.

Segmento objetivo: Administradores, gerentes o encargados de servicios generales en PYMEs

Modo sugerido: Online o presencial (25 preguntas, duración estimada: 7–9 minutos)

Metodología: *Microsoft Forms*

Bienvenido(a).

Esta encuesta hace parte del proyecto de grado del MBA de la Universidad EAN enfocada en validar una propuesta de servicios de aseo sostenible para pequeñas y medianas empresas en Bogotá. Su participación tomará entre 5 y 7 minutos y es muy valiosa para el desarrollo de esta investigación. La información será tratada de forma confidencial según la Ley 1581 del 2012 y el decreto 1377 de 2012.

¡Gracias por su colaboración!

Sección 1. Información general del encuestado (Objetivo 1)

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?
 - Administrador/a
 - Gerente de área
 - Gerente general
 - Encargado/a de compras
 - Otro: _____

2. ¿En qué sector económico opera su empresa?
 - Comercio
 - Servicios
 - Manufactura
 - Tecnología

- Otro: _____

3. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

- 1–10
- 11–50
- 51–100
- Más de 100

II. Necesidades y percepción del servicio (Objetivos 1 y 2)

4. ¿Actualmente contrata servicios de aseo y limpieza en su empresa?

- Sí, de forma permanente
- Sí, por horas o eventual
- No, lo gestionamos internamente
- No, (Especifique por qué no)

5. En caso de que la respuesta anterior sea “no”, especifique por qué (en caso de otra respuesta, coloque “.”)

6. Si su respuesta de la pregunta 4 fue “sí”, ¿Cuántas personas contrata para su empresa o negocio?

- 1
- 2
- 3 o mas
- No Aplica

7. En una escala de 1 a 5 estrellas donde 1 es Muy insatisfecho/a y 5 Muy satisfecho/a ¿Cuál ha sido su experiencia con el servicio recibido?

8. ¿Cómo han contratado históricamente estos servicios?

- A través de empresas especializadas
- Contratación directa de personal independiente

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DE CLEANDO S.A.S.

- A y B
- Voz a voz (recomendación de un amigo o conocido)
- No aplica

9. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera más importantes al contratar servicios de limpieza? (*máximo 3 opciones*)

- Precio competitivo
- Flexibilidad horaria
- Seguridad y Confianza en el personal
- Cumplimiento normativo (SST, ARL, etc.)
- Uso de productos ecológicos
- Profesionalismo y capacitación del personal
- Tecnología y software para seguimiento del servicio
- Otro: _____

10. En una escala donde 1 es Muy bajo y 5 es Muy alto, ¿Qué nivel de interés tendría en contratar una empresa de aseo que capacita a su personal y usa productos eco-amigables?

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Bajo
- Muy bajo

11. ¿Qué aspectos considera críticos para cambiar de proveedor de servicios de aseo? (*Respuesta abierta*)

III. Evaluación de la competencia y diferenciación (Objetivo 3)

12. En una escala de 1 a 5, donde 1 es Muy insatisfecho y 5 es Muy satisfecho, ¿Qué tan satisfecho se siente con los proveedores de limpieza actuales?

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DE CLEANDO S.A.S.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Poco Satisfecho
- Muy insatisfecho

13. ¿Conoce alguna de las siguientes empresas de aseo? (Marque las que conozca o haya usado)

- Hogarú
- Casalimpia
- JM Martínez
- Pretty House
- Nitti
- Misión Servir
- Ninguna

14. ¿Qué mejoras cree que podrían ofrecer las empresas de aseo actualmente en el mercado?

- Más flexibilidad en horarios y contratos
- Mayor enfoque en sostenibilidad
- Mejor atención al cliente
- Profesionalización del personal
- Otro: _____

15. ¿Cuánto paga actualmente en el mes por este servicio?

IV. Precio y canales (Objetivo 4)

16. ¿Qué forma de contratación prefiere para un servicio de limpieza?

- Tiempo completo mensual

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DE CLEANDO S.A.S.

- Medio tiempo mensual
- Por horas específicas o eventos puntuales
- Otro: _____

17. ¿Estaría dispuesto a pagar un precio ligeramente mayor por un servicio de limpieza que usa productos ecológicos? (Sí, No, ¿Por qué?)

18. ¿Estaría dispuesto a pagar un precio ligeramente mayor por un servicio de limpieza que capacita a sus trabajadores y tiene enfoque social? (Sí, No, ¿Por qué?)

19. ¿Qué canales preferiría para contratar este tipo de servicio?

- Página web
- WhatsApp Business
- Llamada telefónica
- Visita comercial
- Otro: _____

V. Validación de la propuesta de valor (Objetivo 5)

20. En una escala donde 1 es Nada y 4 es Mucho

	Nada	Poco	Algo	Mucho
¿Qué tanto valora que una empresa de limpieza tenga un enfoque social y ayude al desarrollo de sus empleados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Qué tanto influye la experiencia previa o recomendación en su decisión de contratar un servicio de limpieza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DE CLEANDO S.A.S.

	Nada	Poco	Algo	Mucho
¿Qué tan atractivo le parece que el servicio incluya productos ecológicos certificados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Qué tan importante es para usted que el servicio tenga flexibilidad horaria o esquemas personalizados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. ¿Cuál sería su rango mensual de presupuesto para contratar servicios de limpieza?

- Menos de 1 SMMLV
- Entre 1 SMMLV y 4 SMMLV
- Más de 4 SMMLV
- Otro: _____

22. ¿Estaría interesado en conocer más sobre una empresa que ofrece limpieza profesional con enfoque social y ambiental? (Sí, No, ¿Por qué?).

Respuesta abierta

12.11 Simulador Financiero Simplificado Versión 2.12 Cleando

Hoja 1

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO

	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES
1	SERVICIOS:	-	\$	-
2	Servicios pyme por mensualidad	96,00	\$ 4.035.000	\$ 387.360.000
3	Servicios pyme mensualidad medio tiempo	144,00	\$ 2.566.000	\$ 369.504.000
4	Servicio pyme especializado	48,00	\$ 4.440.000	\$ 213.120.000
5	Especializados	120,00	\$ 350.000	\$ 42.000.000
6	VENTA PRODUCTOS ECOLÓGICOS:	-	\$	-
7	Limpiador Multiusos 20 litros	120,00	\$ 432.800,00	\$ 51.936.000
8	Detergente Líquido 20 litros	120,00	\$ 365.000,00	\$ 43.800.000
9	Desengrasante x 3	120,00	\$ 79.150,00	\$ 9.498.000
10	Lavaplatos líquido 500ml x 3	120,00	\$ 76.400,00	\$ 9.168.000
		TOTAL	\$	\$ 1.126.386.000

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO

	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES
1	SERVICIOS:	0	\$	-
2	Servicios pyme por mensualidad	96	\$ 2.925.676,75	\$ 280.864.968
3	Servicios pyme mensualidad medio tiempo	144	\$ 1.795.563,38	\$ 258.561.126
4	Servicio pyme especializado	48	\$ 3.218.244,43	\$ 154.475.732
5	Especializados	120	\$ 120.955,01	\$ 14.514.601
6	VENTA PRODUCTOS ECOLÓGICOS:	0	\$	-
7	Limpiador Multiusos 20 litros	120	\$ 302.900,00	\$ 36.348.000
8	Detergente Líquido 20 litros	120	\$ 254.900,00	\$ 30.588.000
9	Desengrasante x 3	120	\$ 55.400,00	\$ 6.648.000
10	Lavaplatos líquido 500ml x 3	120	\$ 53.500,00	\$ 6.420.000
		TOTAL	\$	\$ 788.420.428

PROYECCIONES

AÑO	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS ANUALES	\$ 1.126.386.000,0	\$ 1.325.302.711,2	\$ 1.433.222.397,5	\$ 1.548.817.082,4	\$ 1.637.740.355,5
COSTOS ANUALES	\$ 788.420.427,5	\$ 936.595.483,1	\$ 1.028.252.166,5	\$ 1.130.763.469,2	\$ 1.224.088.404,4
MARGEN OPERATIVO	\$ 337.965.572,5	\$ 388.707.228,1	\$ 404.970.231,0	\$ 418.053.613,2	\$ 413.651.951,1

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DE CLEANDO S.A.S.

Hoja 2

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

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 1.200.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 4.503.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 8.703.000,00

VOLVER AL MENÚ

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

NÓMINAS:

	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 138.132.100,00
VENTAS:	\$ -
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ -
TOTAL NÓMINAS	\$ 138.132.100,00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 35.000.000,00

GASTOS FIJOS:

	VALOR AÑO 1
ARRIENDO:	\$ 30.000.000,00
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 2.400.000,00
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 540.000,00
INTERNET:	\$ 1.260.000,00
PAPELERÍA:	\$ 500.000,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
SERVICIOS DE ASEO:	\$ -
PÓLIZAS DE SEGURO	\$ 4.000.000,00
Outsourcing CONTABILIDAD	\$ 14.400.000,00
Apoyo Eduativo e incentivos a empleados	\$ 18.000.000,00
Transportes	\$ 4.800.000,00
Honorarios Abogado	\$ 6.120.000,00
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 82.020.000,00

GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES

2027	\$ 28.000.000,00
2028	\$ 30.800.000,00
2029	\$ 33.880.000,00
2030	\$ 37.268.000,00

Hoja 3

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

TOTAL INVERSIONES	\$ 8.703.000,00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	18,00%	AÑOS DE CRÉDITO	5		
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	MESES	VALOR	inicial	interés	amort	cuota	final
COSTOS OPERATIVOS	3,0	\$ 197.105.106,88	AÑO 0				\$ 229.844.465,2
NÓMINAS	3,0	\$ 34.533.025,00	2026	\$ 229.844.465,2	\$ 41.372.003,7	\$ 32.127.163,3	\$ 197.717.301,9
MARKETING MIX	2,0	\$ 5.833.333,33	2027	\$ 197.717.301,9	\$ 35.589.114,3	\$ 37.910.052,7	\$ 159.807.249,2
GASTOS FIJOS	2,0	\$ 13.670.000,00	2028	\$ 159.807.249,2	\$ 28.765.304,9	\$ 44.733.862,2	\$ 115.073.387,1
TOTAL		\$ 251.141.465,21	2029	\$ 115.073.387,1	\$ 20.713.209,7	\$ 52.785.957,4	\$ 62.287.429,7
TOTAL INVERSIÓN		\$ 259.844.465,21	2030	\$ 62.287.429,7	\$ 11.211.737,3	\$ 62.287.429,7	\$ 73.499.167,0
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 30.000.000,00					\$ 0,0
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 229.844.465,21					

VOLVER AL MENÚ

Hoja 4

ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS

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

ESTADO DE RESULTADOS						
	2026	2027	2028	2029	2030	
VENTAS	\$ 1.126.386.000,0	\$ 1.325.302.711,2	\$ 1.433.222.397,5	\$ 1.548.817.082,4	\$ 1.637.740.355,5	
COSTO VENTAS	\$ 788.420.427,5	\$ 936.595.483,1	\$ 1.028.252.166,5	\$ 1.130.763.469,2	\$ 1.224.088.404,4	
UTILIDAD BRUTA	\$ 337.965.572,5	\$ 388.707.228,1	\$ 404.970.231,0	\$ 418.053.613,2	\$ 413.651.951,1	
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 138.132.100,0	\$ 143.933.648,2	\$ 149.115.259,5	\$ 154.334.293,6	\$ 158.964.322,4	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 82.020.000,0	\$ 85.464.840,0	\$ 88.541.574,2	\$ 91.640.529,3	\$ 94.389.745,2	
OTROS GASTOS	\$ 35.000.000,0	\$ 28.000.000,0	\$ 30.800.000,0	\$ 33.880.000,0	\$ 37.268.000,0	
DEPRECIACIÓN	\$ 1.740.600,0	\$ 1.740.600,0	\$ 1.740.600,0	\$ 1.740.600,0	\$ 1.740.600,0	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 81.072.872,5	\$ 129.568.139,9	\$ 134.772.797,2	\$ 136.458.190,2	\$ 121.289.283,4	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 41.372.003,7	\$ 35.589.114,3	\$ 28.765.304,9	\$ 20.713.209,7	\$ 11.211.737,3	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 39.700.868,8	\$ 93.979.025,5	\$ 106.007.492,3	\$ 115.744.980,6	\$ 110.077.546,1	
IMPUESTOS	\$ 13.895.304,1	\$ 32.892.658,9	\$ 37.102.622,3	\$ 40.510.743,2	\$ 38.527.141,1	
UTILIDAD NETA	\$ 25.805.564,7	\$ 61.086.366,6	\$ 68.904.870,0	\$ 75.234.237,4	\$ 71.550.405,0	

BALANCE						
AÑO o	2026	2027	2028	2029	2030	
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 251.141.465,21	\$ 260.455.770,67	\$ 278.564.474,76	\$ 247.599.679,39	\$ 206.291.810,25	\$ 140.077.546,08
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 8.703.000,00	\$ 8.703.000,00	\$ 8.703.000,00	\$ 8.703.000,00	\$ 8.703.000,00	\$ 8.703.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 1.740.600,00	\$ 3.481.200,00	\$ 5.221.800,00	\$ 6.962.400,00	\$ 8.703.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 8.703.000,00	\$ 6.962.400,00	\$ 5.221.800,00	\$ 3.481.200,00	\$ 1.740.600,00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 259.844.465,21	\$ 267.418.170,67	\$ 283.786.274,76	\$ 251.080.879,39	\$ 208.032.410,25	\$ 140.077.546,08
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 13.895.304,1	\$ 32.892.658,9	\$ 37.102.622,3	\$ 40.510.743,2	\$ 38.527.141,1
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 13.895.304,1	\$ 32.892.658,9	\$ 37.102.622,3	\$ 40.510.743,2	\$ 38.527.141,1
Obligaciones Financieras	\$ 229.844.465,21	\$ 197.717.301,91	\$ 159.807.249,23	\$ 115.073.387,05	\$ 62.287.429,69	\$ (0,00)
PASIVO	\$ 229.844.465,21	\$ 211.612.605,98	\$ 192.699.908,16	\$ 152.176.009,37	\$ 102.798.172,88	\$ 38.527.141,13
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 25.805.564,7	\$ 61.086.366,6	\$ 68.904.870,0	\$ 75.234.237,4	\$ 71.550.405,0
TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.000.000,00	\$ 55.805.564,69	\$ 91.086.366,60	\$ 98.904.870,02	\$ 105.234.237,36	\$ 101.550.404,95
TOTAL PAS + PAT	\$ 259.844.465,21	\$ 267.418.170,67	\$ 283.786.274,76	\$ 251.080.879,39	\$ 208.032.410,25	\$ 140.077.546,08
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
AÑO o	2026	2027	2028	2029	2030	
Activos Corrientes	\$ 251.141.465	\$ 260.455.771	\$ 278.564.475	\$ 247.599.679	\$ 206.291.810	\$ 140.077.546
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 13.895.304	\$ 32.892.659	\$ 37.102.622	\$ 40.510.743	\$ 38.527.141
KTNO	\$ 251.141.465	\$ 246.560.467	\$ 245.671.816	\$ 210.497.057	\$ 165.781.067	\$ 101.550.405
Activo Fijo Neto	\$ 8.703.000	\$ 6.962.400	\$ 5.221.800	\$ 3.481.200	\$ 1.740.600	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 1.740.600	\$ 3.481.200	\$ 5.221.800	\$ 6.962.400	\$ 8.703.000
Activo Fijo Bruto	\$ 8.703.000	\$ 8.703.000	\$ 8.703.000	\$ 8.703.000	\$ 8.703.000	\$ 8.703.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 259.844.465	\$ 253.522.867	\$ 250.893.616	\$ 213.978.257	\$ 167.521.667	\$ 101.550.405

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 81.072.872,5	\$ 129.568.139,9	\$ 134.772.797,2	\$ 136.458.190,2	\$ 121.289.283,4	
Impuestos	\$ 28.375.505,4	\$ 45.348.849,0	\$ 47.170.479,0	\$ 47.760.366,6	\$ 42.451.249,2	
NOPLAT	\$ 52.697.367,1	\$ 84.219.290,9	\$ 87.602.318,2	\$ 88.697.823,6	\$ 78.838.034,2	
Inversión Neta	\$ 6.321.598,6	\$ 2.629.250,8	\$ 36.915.358,8	\$ 46.456.590,0	\$ 65.971.262,1	
Flujo de Caja Libre del período	\$ 59.018.966	\$ 86.848.542	\$ 124.517.677	\$ 135.154.414	\$ 144.809.296	

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DE CLEANDO S.A.S.

Hoja 5

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

VOLVER AL MENÚ

TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

10,00%

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030
	-\$259.844.465,21	\$59.018.965,72	\$86.848.541,71	\$124.517.676,93	\$135.154.413,67	\$144.809.296,32

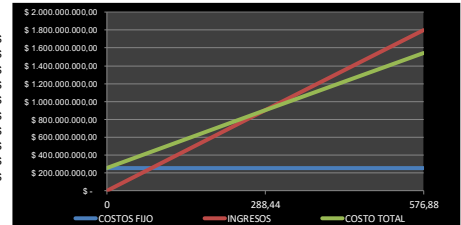
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO = \$ 141.364.230,90

TASA INTERNA DE RETORNO = 26,51%

PERIODO DE RECUPERACIÓN: 3,24 AÑOS

PUNTO DE EQUILIBRIO

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PTO O SERVICIO
SERVICIOS:	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
Servicios pyme por mensualidad	\$ 1.109.323,25	34%	\$ 381.492,18	99,19 UNIDADES
Servicios pyme mensualidad medio tiempo	\$ 770.436,63	33%	\$ 252.737,00	94,62 UNIDADES
Servicio pyme especializado	\$ 1.221.755,58	19%	\$ 231.164,58	54,57 UNIDADES
Especializados	\$ 229.044,99	4%	\$ 8.540,49	10,76 UNIDADES
VENTA PRODUCTOS ECOLÓGICOS:	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
Limpiador Multiusos 20 litros	\$ 129.900,00	5%	\$ 5.989,50	13,30 UNIDADES
Detergente Líquido 20 litros	\$ 110.100,00	4%	\$ 4.281,29	11,22 UNIDADES
Desengrasante x 3	\$ 23.750,00	1%	\$ 200,27	2,43 UNIDADES
Lavaplatos líquido 500ml x 3	\$ 22.900,00	1%	\$ 186,39	2,35 UNIDADES
				288,44 UNIDADES



VOLVER AL MENÚ

TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO = \$ 884.591,69

PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP = 288,44 UNIDADES

PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA) = \$ 899.343.044,57

Hoja 6

HOJA DE CALCULOS ANÁLISIS CLEANDO

1. ANÁLISIS LINEAS DE PRODUCTO CLEANDO:

SERVICIOS:	# servicios	
	Mensual	anual
Servicios pyme por mensualidad	8	96
Servicios pyme mensualidad medio tiempo	12	144
Servicio pyme especializado	4	48
Especializados	10	120
VENTA PRODUCTOS ECOLÓGICOS:		
Limpiador Multiusos 20 litros	10	120
Detergente Líquido 20 litros	10	120
Desengrasante x 3	10	120
Lavaplatos líquido 500ml x 3	10	120

Promedio de personal operativo mensual

8
6
4
1

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DE CLEANDO S.A.S.

HOJA DE CALCULOS ANÁLISIS CLEANDO

2. ANÁLISIS COSTO MANO DE OBRA OPERATIVA PARA ATENDER LA DEMANDA ESTIMADA

	Año 2025	+ Incremento Estimado 2026	Dotación	2026 + carga prestacional		
SMMLV	1.423.500	1.637.025	50.000	2.456.427	13.350	LA HORA
AUXILIO DE TRANSPORTE	200.000	230.000		368.000	14.154	EL DIA DE TRANSPORTE

106.801 COSTO MDO DIA COMPLET
66.751 COSTO MDO MEDIO DIA

IMPLEMENTOS:	Valor	Prorrateo costo mensual
Carro escurridor trapero	150.000	12.500
Señalización piso humedo	30.000	2.500
Aspiradora	500.000	20.833
Hidro-lavadora	320.000	13.333
Brilladora	2.500.000	52.083

101.250 COSTO IMPLEMENTOS TIEN
50.625 COSTO IMPLEMENTOS MEI

HOJA DE CALCULOS ANÁLISIS CLEANDO

3. ANÁLISIS COSTO MANO DE OBRA ADMINISTRATIVA

	Año 2025	+ Incremento Estimado 2026	dotacion	2026 + carga prestacional
REP. LEGAL/ GERENTE GENERAL	2.800.000	2.800.000		4.116.000
	200.000	230.000		
DIRECTOR ADMINSTRATIVO Y OPERATIVO	2.800.000	2.800.000		4.116.000
	200.000	230.000		
PASANTE UNIVERSITARIO ADMINISTRATIVO	1.750.000	2.012.500	50.000	3.008.375
	200.000	230.000		270.633
PASANTE UNIVERSITARIO MERCADEO	1.800.000	2.070.000		
	200.000	230.000		

ces 230.000
int 27.600
prim 230.000

HOJA DE CALCULOS ANÁLISIS CLEANDO

4. COSTO PRODUCTOS INSUMOS ECOAMIGABLES

	Costo unitario	Costo mensual promedio	Venta. Valor incluido con flete	Venta. Valor incluido con flete
Limpiador Multiusos 20 litros	302.900	302.900	432.714	432.800
Detergente Líquido 20 litros	254.900	254.900	364.143	365.000
Desengrasante x 3	55.400	55.400	79.143	79.150
Lavaplatos líquido 500ml x 3	53.500	53.500	76.429	76.400
Consumibles: (bolsas, escoba, trapero, trapo)???	100.000	100.000	142.857	143.000

766.700 29.488 DIARIO
14.744

5. VALOR SERVICIO ESTIMADO

	Mensual	Costo	Venta	Venta Redondeado	Equivalencia a smmlv proyectado a 2026
SERVICIOS POR MENSUALIDAD	8	2.925.677	4.007.776	4.035.000	2,46
SERVICIOS MENSUALIDAD MEDIO TIEMPO	12	1.795.563	2.565.091	2.566.000	1,57
SERVICIO PYME ESPECIALIZADO	4	3.218.244	4.597.492	4.440.000	2,71
ESPECIALIZADOS	10	120.955	172.793	350.000	0,21

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DE CLEANDO S.A.S.

HOJA DE CALCULOS ANÁLISIS CLEANDO

6. ANÁLISIS CRECIMIENTO VENTAS SECTOR

Empresa	Antigüedad	2021	2022	2023	2024
Anna Group S.A.S.	N/D			71,95%	56,27%
JM Martínez S.A.	Mas de 40	15,99%	29,87%	39,04%	11,34%
Moviaseo S.A.S.	3 años				
Misión Servir	Mas de 10	2,90%	12%	75,48%	51,86%
Casalimpia	Más de 60	15%	25%	12%	5,22%

Promedio 30%

7. COSTOS ESTIMADOS PARA REGISTRO EMPRESA

Concepto	Costo aproximado (COP)	Observaciones
Escritura Pública o Documento Privado	\$0 – \$500.000 500.000	Para una SAS, se puede hacer por documento privado sin notaría.
Matrícula Mercantil Cámara de Comercio	\$400.000 – \$1.200.000 800.000	Depende del capital suscrito y la ciudad. Bogotá, Medellín, Cali, etc., tienen tarifas diferentes.
Impuesto de Registro (Gobernación)	0.7% del capital suscrito 210.000	Aplica sobre el valor del capital.
RUT y NIT (DIAN)	Gratis	Obligatorio para facturación.
Reserva del nombre de la empresa (opcional)	\$33.000 aprox. 33.000	Ante la Cámara de Comercio.
Concepto Sanitario	150000 – 400000 1.500.000	Por manejo de Químicos ante la secretaria de salud
Registro marca	1180000 1.180.000	Cleando Marca registrada
Otros	280.000	Varios, el contador se incluye en los honorarios del outsourcing.
Total	4.503.000	

Anexo 1 Proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros^{a/, b/}

Unidades	oct 24	dic 24	oct 25	dic 25	oct 26	
IPC total	Variación mensual (media)	0,17	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
IPC sin alimentos	Variación mensual (media)	0,18	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
IPC sin alimentos ni regulados	Variación mensual (media)	0,21	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
IPC de alimentos	Variación mensual (media)	0,10	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
IPC de regulados	Variación mensual (media)	0,06	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
IPC total	Variación anual (media), fin de periodo	5,73 ^{a/}	5,47	4,13	3,89	3,44
IPC sin alimentos	Variación anual (media), fin de periodo	6,47 ^{a/}	5,66	3,93	3,67	3,33
IPC sin alimentos ni regulados	Variación anual (media), fin de periodo	5,42 ^{a/}	5,08	3,59	3,42	3,15
IPC de alimentos	Variación anual (media), fin de periodo	2,63 ^{a/}	4,20	4,40	4,13	3,88
IPC de regulados	Variación anual (media), fin de periodo	10,01 ^{a/}	7,72	5,80	5,50	4,37
Tasa de cambio nominal	Pesos por dólar, fin de periodo	4.190	4.145	4.130	4.179	4.145
Tasa de interés de política	Porcentaje, fin de periodo	9,50	9,00	6,00	6,00	5,50

12.12 Anexos digitales (Versión digital únicamente)

12.12.1 Resultados Investigación de Mercado Cleando

[Resultados Investigación de Mercados Cleando](#)

12.12.2 Simulador Financiero Simplificado Versión 2.12 - Cleando

[SIMULADOR FINANCIERO SIMPLIFICADO VERSIÓN 2.12 CLEANDO.xlsx](#)