



Plan de negocio para la creación de empresa de consultoría y asesoría Crecer
Innovando

Rosibel Chacón Tirado

Gleniz Adriana Jaimes Villamizar

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Magister en Gerencia de Proyectos

Magister en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá. Colombia

24/06/2026



Plan de negocio para la creación empresa de consultoría y asesoría Crecer Innovando

Rosibel Chacón Tirado

Gleniz Adriana Jaimes Villamizar

Magister en Gerencia de Proyectos

Magister en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Director:

Antonio Rodríguez Peña

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Bogotá. Colombia

24/06/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá. 24/06/2026



Dedicatoria - frase.

A mis padres por enseñarme que la
exigencia personal tiene sus frutos.

Saber que se sabe lo que se sabe y que
no se sabe lo que no se sabe; he aquí el
verdadero saber.

Kung Fu Tzu.

“La mente que se abre a una nueva idea
jamás volverá a su tamaño original.”

Albert Einstein



Agradecimientos

Agradecemos a Dios por permitirnos finalizar esta etapa tan importante de nuestra vida profesional. a nuestras familias por su apoyo incondicional. a cada docente por el acompañamiento y orientación académica recibida para nuestra formación y preparación de cara hacia un futuro cada vez más retador y a nuestros compañeros por sus enseñanzas compartidas en cada sesión de trabajo.

Finalizamos un objetivo personal y profesional. pero damos inicio hacia un camino lleno de retos y oportunidades y es nuestro deber aportar con ética. responsabilidad y compromiso al desarrollo de la sociedad. transformando cada desafío en crecimiento y cada oportunidad en éxito.



Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la viabilidad técnica, económica y financiera para la creación de una empresa llamada Crecer Innovando, dedicada a la consultoría y asesoría integral dirigida a emprendedores y empresarios de negocios MIPYMES de los sectores de turismo, gastronomía y moda, iniciando con un piloto en el área metropolitana de Bucaramanga. La alta tasa de fracaso empresarial y la escasa asesoría especializada para negocios MIPYMES, motivaron la creación de Crecer Innovando, vista como una oportunidad, de llevar soluciones a problemas estructurales identificadas del ecosistema emprendedor local, por la baja supervivencia empresarial, informalidad y escaso acompañamiento especializado, así como el escaso acceso a financiamiento.

La metodología de estudio aplicada, combina análisis cualitativo y cuantitativo; entrevistas a actores clave. Se aplicaron prácticas y principios de lean startup, mapas de empatía, tarjeta persona, canvas, respaldado por una experiencia en asesorías en más de cinco años en proyectos de Fondo Emprender y asesorías a empresarios de la Cámara de Comercio en la ciudad de Bucaramanga.

El estudio de Crecer Innovando responde con una solución viable, diferenciada y escalable que fortalece la competitividad y sostenibilidad de los emprendimientos y negocios MIPYMES en los sectores de turismo, gastronomía y moda de la región. La iniciativa aborda de manera integral las necesidades reales de los negocios en cada etapa de su ciclo de vida.



Tabla de Contenido

Lista de figuras	14
Lista de tablas	16
Introducción.....	17
<i>Objetivo General.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Naturaleza del proyecto.....	26
Análisis del Sector	31
<i>Análisis de la matriz DOFA.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Análisis PESTEL.....</i>	<i>34</i>
<i>Análisis Cinco Fuerzas de Porter</i>	<i>35</i>
<i>Conclusiones sobre la viabilidad del sector.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Validación e Investigación de Mercado	38
<i>Estudio piloto de mercado</i>	<i>45</i>
Objetivo General	45
Objetivos Específicos	45
<i>Cálculo de la muestra</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>



<i>Estudio de mercado</i>	<i>50</i>
<i>Análisis de los resultados de la medición.....</i>	<i>52</i>
Estrategia y Plan de Mercado.....	54
<i>Objetivos de mercadeo</i>	<i>54</i>
<i>Estrategia de mercadeo.....</i>	<i>55</i>
Aspectos Técnicos	61
<i>Descripción del proceso</i>	<i>63</i>
<i>Plan de producción</i>	<i>66</i>
Aspectos Organizacionales y Legales.....	70
<i>Análisis estratégico (misión y visión).....</i>	<i>70</i>
<i>Misión</i>	<i>70</i>
<i>Visión</i>	<i>70</i>
<i>Estructura organizacional.....</i>	<i>71</i>
Aspectos Financieros.....	82
<i>Objetivos Financieros.....</i>	<i>83</i>
<i>Proyección de ventas</i>	<i>85</i>
<i>Proyección de gastos administrativos</i>	<i>88</i>
<i>Presupuesto de inversión</i>	<i>88</i>



<i>Estado de Resultado</i>	<i>89</i>
<i>Estado de la situación financiera</i>	<i>90</i>
<i>Flujo de Caja</i>	<i>91</i>
<i>Indicadores financieros de rentabilidad.....</i>	<i>92</i>
<i>Evaluación financiera.....</i>	<i>93</i>
Enfoque hacia la Sostenibilidad	93
<i>Dimensión Social.....</i>	<i>94</i>
<i>Dimensión Ambiental.....</i>	<i>94</i>
<i>Dimensión Económica.....</i>	<i>95</i>
<i>Dimensión de Gobernanza.....</i>	<i>95</i>
Conclusiones	96
<i>Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Referencias	100

Lista de figuras

Figura 1 <i>Árbol de Problemas</i>	21
Figura 2 <i>Mapa de valor emprendimientos</i>	24

Figura 3	Modelo de negocio. Lienzo canvas.....	26
Figura 4	<i>Matriz DOFA</i>	33
Figura 5	Análisis Pestel.....	35
Figura 6	Fuerzas de Porter	37
Figura 7	Hallazgos identificados	40
Figura 8	Metodología Customer Journey	42
Figura 9	Análisis Jobs to be done	44
Figura 10	Formato de Encuesta	51
Figura 11	Etapas de la prestación del servicio.....	64
Figura 12	Recursos	65
Figura 13	Organigrama Crecer Innovando.....	78
Figura 14	Gobierno Corporativo	79
Figura 15	Objetivos financieros	84
Figura 17	Estados de resultados	90
Figura 18	Estado de la situación financiera.....	91
Figura 19	Flujo de Caja Proyectado	92



Lista de tablas

Tabla 1 Matriz de Análisis de Ventaja Competitiva: Matriz VRIO	22
Tabla 2 Objetivos a corto, mediano y largo plazo. (Roap-maps).	28
Tabla 3 <i>Objetivos de mercadeo</i>	54
Tabla 4 Proyección de Ingresos.....	58
Tabla 5 Ficha Técnica del servicio	62
Tabla 6 Gastos de inversión y operación para el primer año	68
Tabla 7 Gastos Diferidos	69
Tabla 8 Supuestos económicos para la simulación.....	85
Tabla 9 Estructura de Ventas por Programas/Servicios.....	86
Tabla 10 Presupuesto de Marketing	87
Tabla 11 Presupuesto de Inversión.....	88
Tabla 12 Inversión en capital de trabajo	89



Introducción

Creceer Innovando es una empresa de consultoría y asesoría integral especializada en el acompañamiento a emprendedores y empresarios de negocios MIPYMES; de los sectores turismo, gastronomía y moda orientada a fortalecer sus capacidades en planificación, organización y optimización de procesos empresariales con el propósito de mejorar su competitividad sostenibilidad y crecimiento en el mercado.

El presente proyecto se enmarca en el desarrollo de un plan de negocios viable como base para la creación de empresa de consultorías basado en experiencia adquirida como formuladora de proyectos de emprendimiento en un periodo de cinco años, sumado al fortalecimiento en los programas de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas con enfoque en gerencia de Proyectos y gerencia de la Cadena de Abastecimiento.

Creceer innovando en su propuesta de valor, ofrece acompañamiento consultivo personalizado y continuo potenciado con inteligencia artificial para entregar soluciones prácticas y rápidas que mejoran la eficiencia y la competitividad empresarial. La diferenciación radica en combinar diagnóstico humano experto, automatización inteligente y entregables accionables, búsqueda de cofinanciación, construcción de red de aliados; aplicando herramientas de metodología propia generando resultados medibles en menos tiempo y a menor costo y consolidando la innovación como una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia para generar sostenibilidad a las empresas atendidas.

La propuesta también se fortalece con el acompañamiento cercano al cliente que implica trabajar junto a la empresa en la implementación de soluciones y no solo en la



entrega de recomendaciones. El enfoque está alineado con metodologías de Lean startup con gran auge en el medio emprendedor, que posibilita implementar negocios evitando desperdiciar tiempo, recursos y esfuerzos innecesarios. Propone como paso previo a la creación de una empresa; lanzar un startup un experimento que permita al emprendedor buscar un modelo de negocio rentable antes de crear una empresa. (Llamas & Fernández. 2018).

Los principales clientes son las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y emprendedores del área metropolitana de Bucaramanga los cuales se constituyen como los actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional y el mejoramiento de la posición competitiva del país.

Las empresas formales en el país ascienden a 1.7 millones. Las MIPYMES representan el 99.5% de las empresas. Entre las formales, generan el 79% del empleo del país y contribuyen con cerca al 40% del PIB anual. Aunque predominan en el tejido empresarial enfrentan retos de productividad, supervivencia y acceso al crédito en comparación con las grandes compañías (BBVA Research. 2024).

En Colombia la tasa de supervivencia empresarial a cinco años es apenas del 33.5%. con una salida del 30% de empresas durante el primer año de operación. A nivel global, aproximadamente el 90% de los startups fracasan, evidenciando un reto crítico de sostenibilidad en etapas iniciales asociado principalmente a la falta de validación del mercado, problemas financieros, deficiencias en gestión y escasa adaptación al cliente. (Confecámaras. 2023).



Según destacó Domínguez (2024) del total de empresas creadas en 2024 el 74% corresponde a personas naturales y el 26% a sociedades siendo estas últimas las que presentan mayor tasa de supervivencia alcanzando el 44% a cinco años frente al 30% de las personas naturales. Adicionalmente, las sociedades registran una tasa de movilidad del 18% considerablemente superior al 0.7% de las personas naturales lo que refleja su mayor capacidad para crecer, expandirse y diversificar operaciones.

Si bien entidades como iNNpulsa han generado condiciones favorables en el ecosistema de financiación y capacitación para las MIPYMES siendo reconocida en noviembre de 2024 como la entidad pública número uno en apoyo al ecosistema emprendedor e innovador; estas iniciativas resultan insuficientes para sostener el crecimiento de la totalidad de emprendimientos en el país. Las MIPYMES representan el 99.6% de la fuerza empresarial colombiana y constituyen el principal motor de crecimiento económico, aunque los nuevos modelos de negocio como los startups, demuestran ser cada vez más adaptativos e innovadores. Según el informe Monitor Global de Emprendimiento (2019) destacó que el 63.8% de los colombianos consideraba la creación de empresa como una elección deseable de carrera y el 58.3% identificaba buenas oportunidades para desarrollar nuevos negocios cifras que evidencian el alto potencial emprendedor del país.

Según el informe Índice Subnacional de Emprendimiento (2024) elaborado por el Consejo Privado de Competitividad, la Fundación Bolívar-Davivienda, iNNpulsa Colombia y la Universidad del Rosario, evalúa 23 ciudades capitales a través de 61 indicadores distribuidos en ocho pilares: financiamiento, capital humano, capital social, adaptación tecnológica, innovación intraempresa, ecosistema innovador, generación de



conocimiento y desempeño emprendedor, concluyendo que existe un amplio espacio por mejorar en el ecosistema emprendedor colombiano.

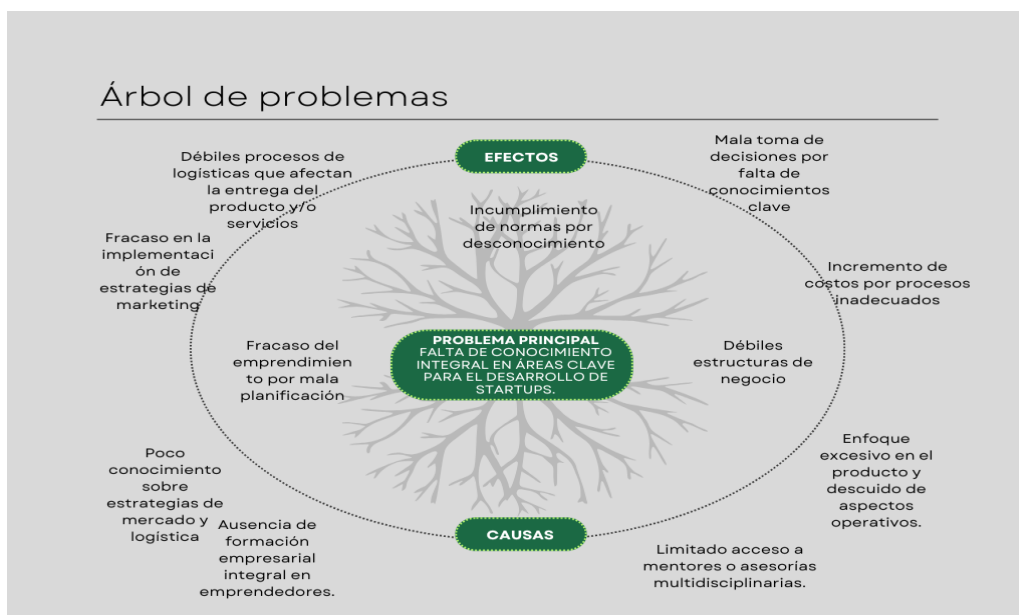
Ante este panorama, la empresa de consultoría y asesoría Crecer Innovando surge como respuesta estratégica ofreciendo consultoría y acompañamiento especializado a emprendedores y empresarios de negocios MIPYMES de los sectores de turismo, gastronomía y moda; aplicando herramientas novedosas orientadas a mejorar su competitividad, sostenibilidad y escalabilidad.

A partir de este nodo central se construyó el Árbol de Problemas, en el cual se definieron las raíces (causas) y los efectos (ramas) asociados. En la Figura 1. se comprende con mayor profundidad cómo interactúan las distintas variables que confluyen en torno al problema. brindando una visión sistémica de las relaciones causales que justifican la intervención estratégica de Crecer Innovando para transformar obstáculos en oportunidades de crecimiento sostenible.



Figura 1

Árbol de Problemas



Nota: Árbol de problemas análisis de las causas y efectos. Autoría propia

El Índice Subnacional de Emprendimiento (2024) analiza el ecosistema emprendedor en 23 ciudades mediante 61 indicadores distribuidos en ocho pilares: Financiamiento, capital humano, habilidades, capital social, adaptación tecnológica e innovación intraempresa, ecosistema innovador, generación de conocimiento y desempeño emprendedor, ofreciendo una visión integral y comparativa para la toma de decisiones.



El estudio identifica importantes brechas en formación, acceso a financiamiento, innovación tecnológica y articulación institucional, lo que abre oportunidades de intervención. En este marco, iniciativas como Crecer Innovando resultan pertinentes al ofrecer acompañamiento, metodologías y herramientas personalizadas para fortalecer MIPYMES y apoyar el proceso a emprendedores en sectores estratégicos como turismo, gastronomía y moda.

Tabla 1

Matriz de Análisis de Ventaja Competitiva: Matriz VRIO

Recurso/Capacidad	Valioso (V)	Raro (R)	Costoso de Imitar (I)	Organizado (O)	Competencia
Consultoría integral personalizada	Sí (soluciona ineficiencias. acceso a mercados)	Sí (adaptada a etapas específicas)	Sí (experiencia local en normatividad colombiana)	Sí (metodologías ágiles + flujos iterativos)	VS
Experiencia en ecosistema MIPYMES	Sí (alinea con iNNpulsa para financiamiento)	Sí (foco en Santander/regiones)	No (competidores como RECON ofrecen similar)	Sí (redes con DNP/MinTIC)	VT
Herramientas modernas (diagnósticos)	Sí (mejora eficiencia operativa)	No (ampliamente disponibles)	No (fácil réplica)	Sí (retroalimentación continua)	PC
Acompañamiento cercano + valor social	Sí (fortalece competencias. impacto ambiental)	Sí (cultura mejora continua)	Sí (equipo multidisciplinario propio)	Sí (alianzas gubernamentales)	VS

Nota: Análisis de componentes de matriz VRIO. Autoría propia.



El análisis de la matriz VRIO complementa la propuesta de valor de Crecer Innovando, evaluando si sus recursos y capacidades constituyen fuentes de ventaja competitiva sostenible a partir de cuatro criterios: valor, rareza, imitabilidad y organización. Según Barney (2001) solo los recursos que cumplen simultáneamente estas condiciones permiten diferenciarse y sostener dicha ventaja en el tiempo.

La consultoría ofertada es valiosa porque resuelve problemas reales de ineficiencia y acceso a mercados; es rara porque adapta sus servicios a cada cliente y sector; es difícil de imitar por el conocimiento profundo del contexto colombiano y el uso de herramientas modernas en todas las etapas de formación; y está organizada mediante metodologías ágiles y procesos estructurados, generando una ventaja competitiva sostenible. El acompañamiento personalizado y continuo refuerza esta ventaja al requerir equipos multidisciplinarios difíciles de replicar y un relacionamiento estratégico diferenciado por sector y producto (Barney. 2001).

Figura 2

Mapa de valor emprendimientos



Nota:
Análisis
del
enfoque
del mapa
de valor
de

Emprendimiento. Autoría propia.

El presente documento se estructuró de tal manera que abarcara aspectos que dan claridad y amplitud a los temas relacionados con la creación de empresa de consultoría y asesoría Crecer Innovando, iniciando con la Introducción, Naturaleza del Proyecto, se desarrolló el Análisis del Sector, la Validación y la Investigación de Mercado, seguidamente se presenta la Estrategia y el Plan de Mercadeo, los Aspectos Técnicos, Aspectos Organizacionales y Legales, Aspectos Financieros, Enfoque hacia la Sostenibilidad. Finalmente, se presentan las Conclusiones en las que se sintetizan los principales hallazgos y aportes derivados del desarrollo del proyecto que le dan la viabilidad técnica y financiera.



Objetivos del Proyecto.

Objetivo General

Determinar la viabilidad técnica, económica y financiera para llevar a cabo la creación de la empresa Crecer Innovando cuyo propósito está orientado a ofrecer consultoría, asesoría, seguimiento y acompañamiento a emprendedores y empresarios de negocios MIPYMES en todo el territorio nacional ofreciendo un enfoque integral para la sostenibilidad y el crecimiento de sus negocios.

Objetivos Específicos

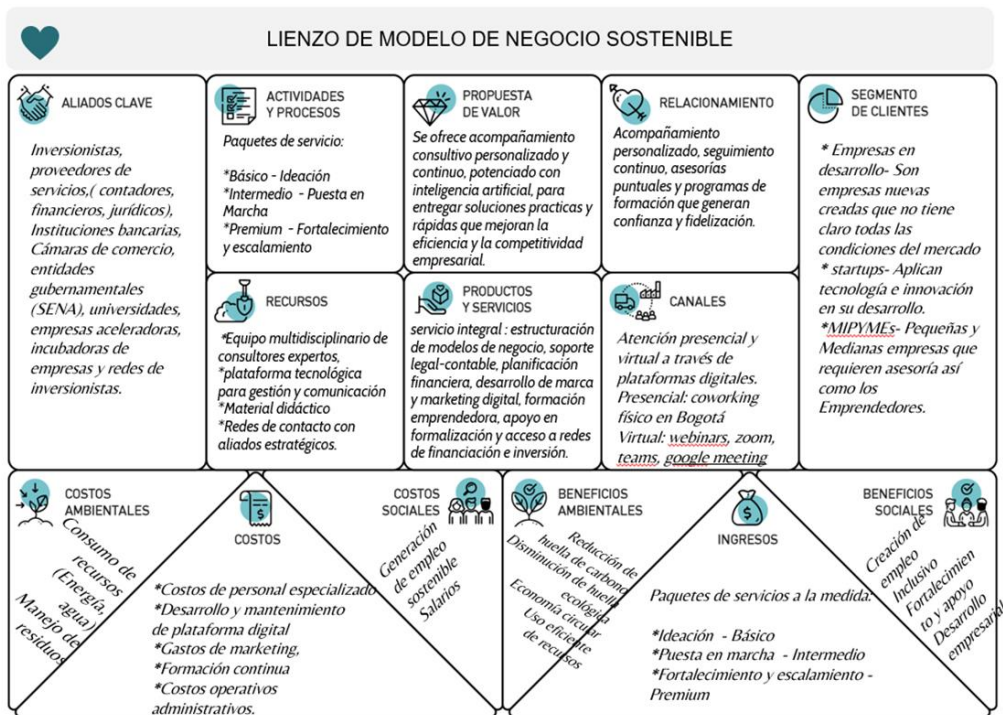
- Realizar un estudio de mercado y análisis del entorno para evaluar la oferta, demanda y la competencia, con el fin de determinar la viabilidad del negocio e identificar claramente el nicho de mercado en el cual se enfocarán los servicios.
- Evaluar la viabilidad técnica del emprendimiento mediante el análisis de los recursos, procesos y tecnologías necesarios para la prestación de servicios, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y eficiencia operativa, así como la capacidad de adaptarse a las demandas del mercado y las necesidades específicas de cada segmento de clientes.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto mediante el análisis detallado de ingresos, costos y gastos con el fin de determinar su sostenibilidad financiera y proponer medidas que aseguren su rentabilidad y viabilidad operativa.

Naturaleza del proyecto

La idea de negocio surge de la creciente demanda de emprendedores y MIPYMES que requieren asesoría especializada en aspectos financieros, legales, técnicos, tributarios, de marketing y desarrollo de marca. Además, las empresas necesitan responder con rapidez a las dinámicas del mercado para ofrecer soluciones oportunas y efectivas a sus clientes. La falta de acompañamiento estratégico limita su crecimiento, competitividad y sostenibilidad, lo que justifica la pertinencia de Crecer Innovando como una solución integral y diferenciada para fortalecer su desarrollo empresarial.

Figura 3

Modelo de negocio. Lienzo canvas.





Nota. El modelo Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder es una herramienta estratégica que nos permite diseñar y analizar la entrega y captura de valor mediante el análisis de nueve elementos clave (Osterwalder & Pigneur. 2011).

El modelo Canvas de Crecer Innovando se estructura como una propuesta integral de consultoría dirigida a emprendedores y empresarios de negocios MIPYMES de los sectores de gastronomía, turismo y moda, abarcando desde la identificación de necesidades hasta la evaluación de soluciones en todas las etapas del desarrollo empresarial. La propuesta de valor resuelve necesidades específicas generando beneficios diferenciados para clientes.

La propuesta de valor se centra en el acompañamiento personalizado y continuo en aspectos integrales, tal como se definió en la introducción. Las fuentes de ingreso provienen de servicios de asesoría, paquetes de acompañamiento y programas de formación, con la aplicación de herramientas tecnológicas apoyadas en inteligencia artificial, construcción de comunidades, búsqueda de financiamiento, apoyado por equipo interdisciplinario.

Según Porter (1980) afirma que la ventaja competitiva diferencia empresas mediante innovación, especialización y recursos sostenibles. Las principales brechas en los tres sectores: debilidad financiera en los modelos de negocio, gestión ineficiente de costos e inventarios, procesos operativos sin estandarizar y talento humano con formación predominantemente empírica. A nivel de diferenciación, la ventaja competitiva brinda la capacidad de análisis en la gestión estratégica, enfocada en la experiencia del cliente y fortalecimiento en la adopción de herramientas digitales para la gestión y comercialización de productos.



En conclusión, el principal problema de estos sectores no es la ausencia de mercado, sino la falta de estructuración interna y diferenciación estratégica, lo que justifica plenamente la intervención de Crecer Innovando como aliado especializado en el fortalecimiento de capacidades empresariales, el diseño de modelos de negocio robustos y el desarrollo de propuestas de valor innovadoras que permitan a los emprendimientos competir, posicionarse y crecer de manera sostenible.

Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo del modelo de negocio.

Para el cumplimiento del objetivo financiero del proyecto, se establecen metas estratégicas diferenciadas en el corto, mediano y largo plazo, orientadas a garantizar crecimiento progresivo, sostenibilidad y consolidación en el mercado.

Tabla 2

Objetivos a corto. mediano y largo plazo. (Roap-maps).

Plazo	Objetivo SMART de Ventas	Enfoque Estratégico
Corto plazo (1 año)	Alcanzar ingresos por \$337 millones en ventas para el primer año. asegurando que el 55% (\$187 millones) provenga de servicios de fortalecimiento empresarial. y \$ 150 millones en servicios de ideación y puesta en marcha.	Validación del modelo de negocio. posicionamiento de marca y captación de clientes iniciales.
Mediano plazo (2 años)	Incrementar las ventas a \$369 millones. garantizando la venta de servicios en los 3 programas; con una tasa de crecimiento en clientes del 60% durante el segundo año, en procesos de siembra y venta directa	Consolidación del portafolio. fidelización de clientes y sostenibilidad operativa.



Largo plazo (3 años)	Alcanzar ingresos por \$403 millones, apoyado en las estrategias de marketing y actividades de ventas.	Escalamiento del modelo. posicionamiento regional.
----------------------------	--	---

Nota: Objetivos empresariales de crecer Innovando a corto. mediano y largo plazo, proyectados en el simulador financiero.

Hecho en formato roadmap, el cual permite visualizar y planificar los objetivos empresariales en el tiempo Ries (2013).

Actualmente el estado del negocio Crecer Innovando se encuentra en fase de formulación en la determinación de la viabilidad técnica, financiera y operativa. La empresa será constituida en la Cámara de Comercio de Bucaramanga bajo la figura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.). por ser un modelo flexible, de fácil creación y adecuado para emprendimientos que buscan crecimiento escalable, para asistir a las MIPYMES entre sus clientes principales, que representan el 99.5% del tejido empresarial colombiano, generando el 79% del empleo nacional (Confecámaras. 2022).

El proyecto se denomina “Crecer Innovando S.A.S.” ofrece servicios de consultoría empresarial estructurados en tres etapas del ciclo de vida del negocio: Ideación (paquete básico), Puesta en Marcha (intermedio) y Fortalecimiento (premium) orientados a emprendedores y empresarios de negocios MIPYMES y estará al servicio de clientes del área metropolitana de Bucaramanga. La ventaja competitiva brinda consultoría integral con acompañamiento que incluye diagnóstico, validación de ideas, constitución legal, desarrollo operativo y escalamiento empresarial. La empresa se constituirá bajo la normativa colombiana vigente, cumpliendo con requisitos como registro



en Cámara de Comercio, RUT, facturación electrónica y demás aspectos legales y administrativos. El equipo estará conformado por profesionales en áreas estratégicas como finanzas, marketing, jurídico y operaciones.

Para la puesta en marcha del proyecto crecer innovando requiere una inversión total de \$113.099.166, integrada por gastos de puesta en marcha por \$ 2.450.000, en inversiones fijas \$13.120.000, nómina y gastos de personal por valor de \$ 167.310.000 y \$ 10.200.000. Los aportes de los emprendedores son de \$30.000.000 equivalente a una porción minoritaria del total requerido. El valor restante será financiado mediante un préstamo por \$83.099.166.67, el cual constituye la principal fuente externa de recursos.

Se proyectan ventas de \$337 millones en el primer año producto de la venta de los tres paquetes de servicio. El modelo financiero muestra viabilidad con flujo de caja positivo desde el inicio, un VPN de \$ 50.812.841.02 y una TIR del 38,88%. El punto de equilibrio se alcanza con 45 servicios vendidos. En conjunto, el proyecto presenta sostenibilidad financiera, capacidad de generación de valor y alto potencial de impacto en el fortalecimiento empresarial regional.

Para la prestación del servicio se requerirá un Gerente General, un Asistente Administrativo y un Profesional experto en Abastecimiento y Sostenibilidad. En cuanto al personal temporal o por llamado, en principio se requerirán tres expertos en las diferentes áreas requeridas según necesidad del cliente. Estos perfiles no hacen parte de la nómina, sino que su remuneración es de acuerdo con las horas de formación contratadas.

Análisis del Sector

Históricamente, las empresas han recurrido a la consultoría para acceder a conocimientos especializados, optimizar procesos, mejorar la productividad y fortalecer la toma de decisiones. Actualmente, el sector ha evolucionado hacia servicios integrales que combinan asesoría estratégica con implementación, transformación digital, innovación, automatización y analítica de datos, respondiendo con mayor rapidez a las necesidades del mercado y generando resultados medibles. Durante los últimos cinco años, el crecimiento del PIB de Colombia presentó una marcada recuperación tras la pandemia: 2021 (10,8 %), 2022 (7,3 %), 2023 (0,7 %), 2024 (1,7 %) y 2025 (2,6 %). Este comportamiento refleja una normalización de la actividad económica, aunque con una desaceleración posterior al fuerte rebote registrado en 2021 y 2022, evidenciando retos en inversión y productividad.

En Colombia, las MIPYMES representan la mayor parte del tejido empresarial, pero enfrentan limitaciones en planeación, innovación y adopción tecnológica, lo que incrementa la demanda de consultoría especializada. Según el RUES, existen cerca de 600 empresas de consultoría, concentradas principalmente en Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga y Barranquilla; en Bucaramanga se identifican 74 empresas registradas en Cámara de Comercio de Bucaramanga, configurando un mercado competitivo con oportunidades para propuestas diferenciadas en innovación, sostenibilidad y transformación organizacional.

Para el estudio se tomó como población las 74 empresas registradas en Bucaramanga y, mediante muestreo para poblaciones finitas, se definió una muestra de 40 empresas para analizar el comportamiento y las oportunidades del sector. Las



principales tendencias del sector incluyen la transformación digital, automatización de procesos, consultoría en sostenibilidad, gestión del talento humano, el uso de analítica de datos y la optimización de costos y productividad. Además, las empresas buscan cada vez más servicios integrales que combinen asesoría estratégica con acompañamiento operativo. (Estrategias Humanas Consultores. 2025).

La actividad de consultoría empresarial en Colombia está regulada por el Código de Comercio, las disposiciones de las cámaras de comercio y el RUES, las normas tributarias de la DIAN, la legislación laboral, el impuesto de industria y comercio, la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales y las normas de propiedad intelectual y confidencialidad. También se toman como referencia estándares como la ISO 9001.

- Cálculo de la muestra y metodología de recolección

Para el desarrollo del estudio se consideró como población las 74 empresas de consultoría empresarial registradas en Bucaramanga identificadas mediante la consulta al Registro Único Empresarial y Social (RUES). El tamaño de la muestra se determinó utilizando el método de muestreo para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 90 % un margen de error aproximado del 10.7 % y una proporción esperada de éxito del 75 % obtenida a partir de los resultados del estudio exploratorio, la cual evidenció una alta participación de empresas con características acordes al objeto de investigación. Bajo estos parámetros se estableció una muestra de 40 empresas a las cuales se aplicó una encuesta estructurada dirigida a propietarios, gerentes o representantes legales con el propósito de analizar las características del sector, los servicios ofrecidos, las

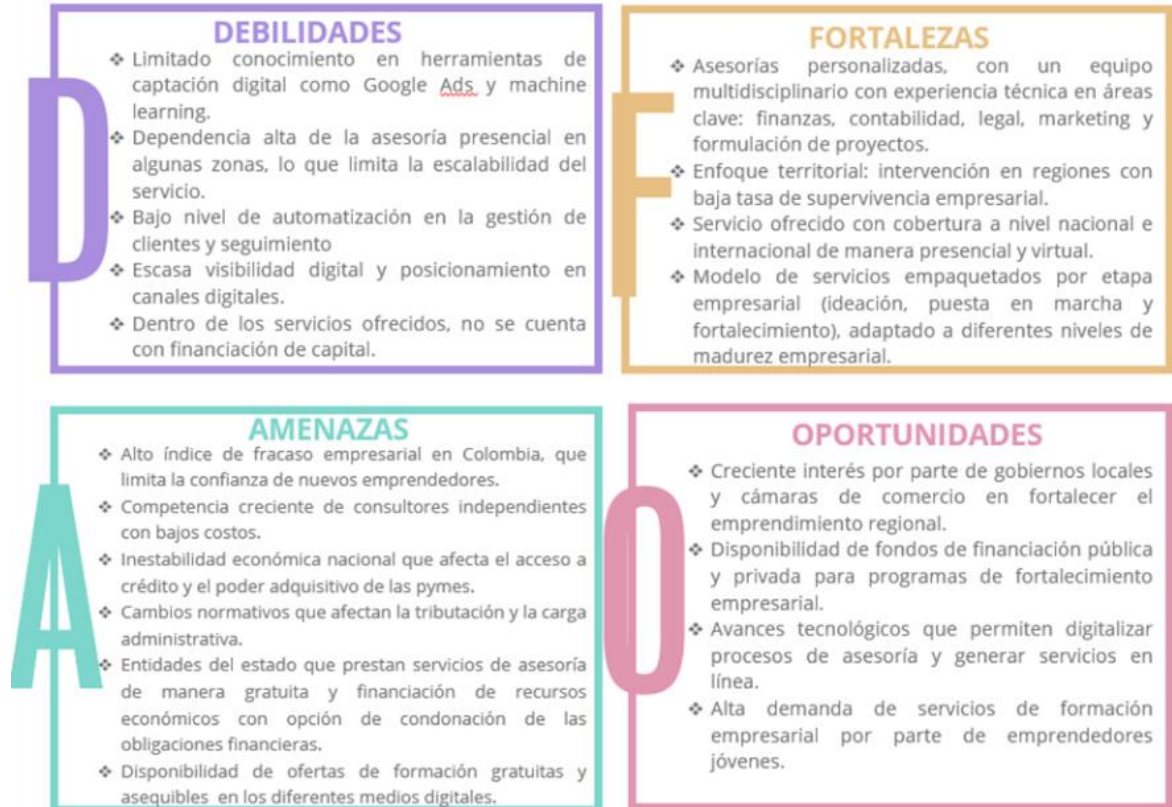
estrategias competitivas y las oportunidades del mercado de consultoría empresarial en Bucaramanga. Para este cálculo se tomó la siguiente formula:

Análisis de la matriz DOFA

En el análisis de la matriz DOFA se evidencia que las fortalezas de la empresa permiten aprovechar oportunidades mediante el posicionamiento de sus paquetes de servicios a través de alianzas estratégicas y programas de fortalecimiento empresarial. En cuanto a las debilidades, se identificó que no se cuenta con financiación directa para la fidelización de clientes.

Figura 4

Matriz DOFA





Nota: análisis DOFA enfocado en aspectos relevantes que de manera positiva o negativa pueden

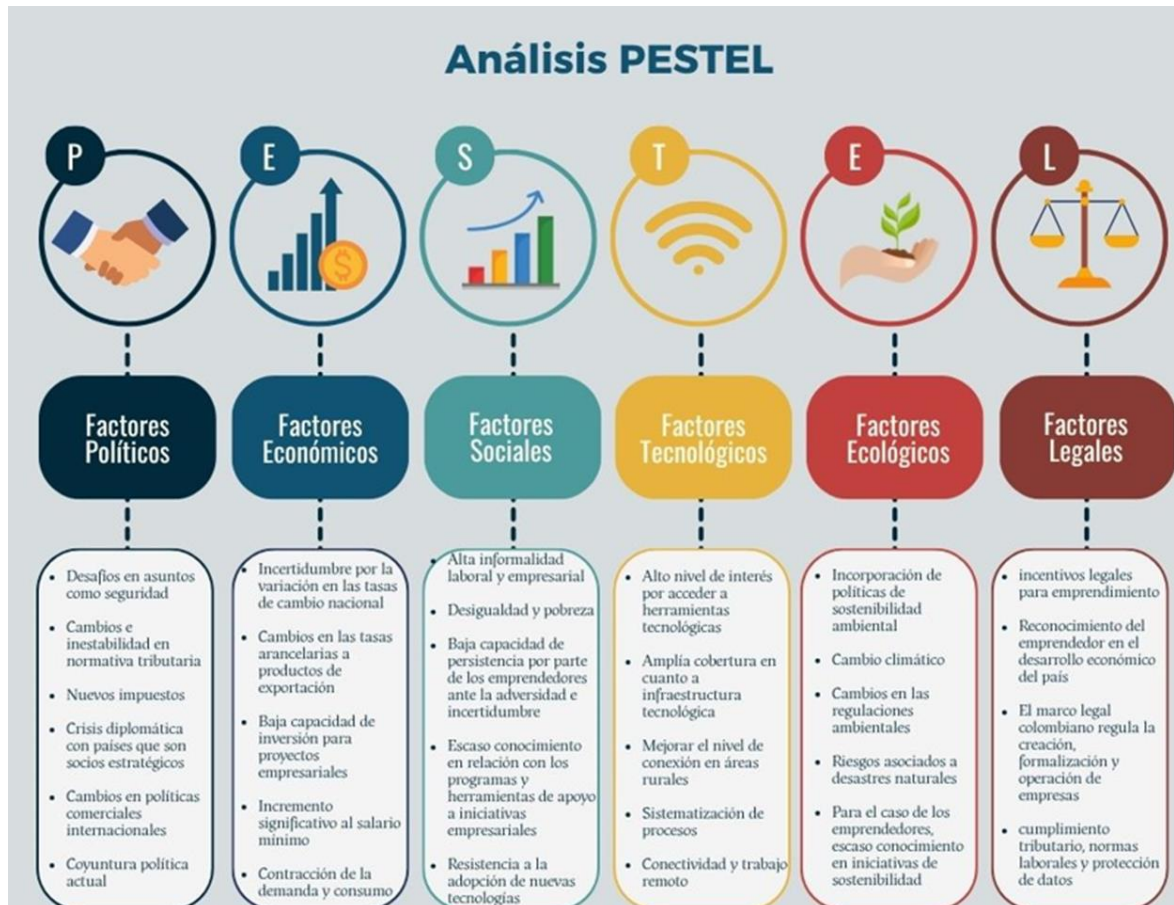
Análisis PESTEL

El análisis PESTEL identifica los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en el desempeño de Crecer Innovando. Los resultados evidencian oportunidades derivadas del emprendimiento y la transformación digital, así como desafíos asociados a los cambios normativos y económicos, constituyéndose en un insumo clave para formular estrategias que fortalezcan la competitividad y sostenibilidad empresarial (Asesoría Integral, 2025; Onartu Consultoría, 2025).

El entorno económico colombiano ofrece oportunidades para el fortalecimiento empresarial mediante la reactivación económica y el apoyo al emprendimiento. Sin embargo, la inflación, las tasas de interés y las fluctuaciones del consumo siguen siendo desafíos que incrementan la demanda de servicios de consultoría para mejorar la competitividad (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2025; Confecámaras, 2025).

Figura 5

Análisis Pestel



Nota. Análisis y evaluación de factores externos. Autoría propia.

Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter impactan directamente el éxito de Crecer Innovando al revelar que la rivalidad entre competidores exige diferenciación constante, el poder de negociación de los clientes demanda servicios de alto valor, la amenaza de sustitutos impulsa la innovación metodológica, el poder de los proveedores determina la calidad del



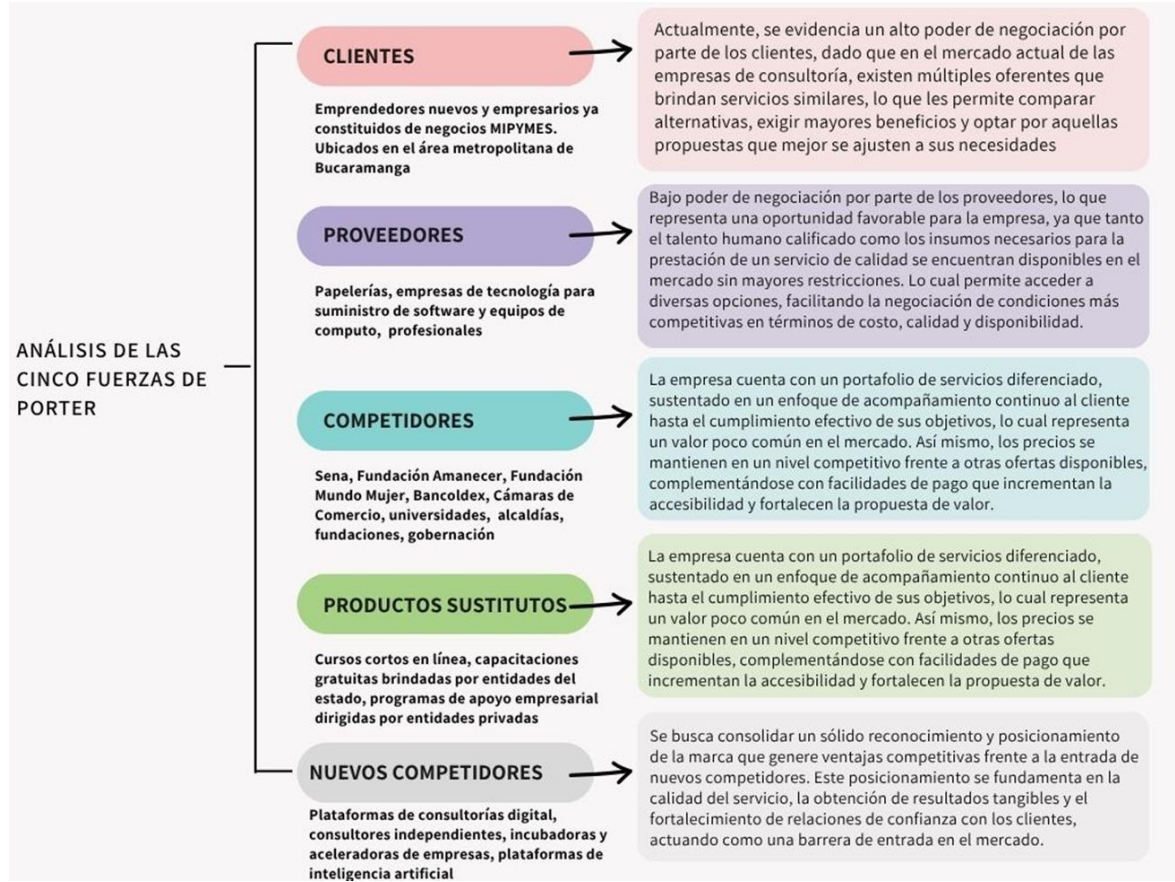
talento especializado y las barreras de entrada protegen el posicionamiento alcanzado mediante especialización sectorial y acompañamiento personalizado, consolidando una ventaja competitiva sostenible (Porter. 1980).

El mercado colombiano de consultoría presenta una creciente competencia y demanda de servicios especializados, lo que exige diferenciarse mediante innovación, calidad y acompañamiento personalizado (Estrategias Humanas, 2025). En Bucaramanga, los competidores ofrecen servicios parciales, generando oportunidades para propuestas integrales. Además, los clientes poseen mayor poder de negociación por la amplia oferta disponible (Confecámaras, 2024), mientras que el talento humano especializado constituye el principal activo y factor diferenciador del sector (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2024).



Figura 6

Fuerzas de Porter



Nota. Análisis de Porter. para la toma de decisiones. Autoría propia.

Conclusiones sobre la viabilidad del sector

A continuación, será integrada las principales conclusiones sobre las condiciones, oportunidades, desafíos y potencial del sector analizado que determinan la viabilidad general.



- El sector de consultoría y asesoría empresarial es viable porque responde a necesidades reales de las MIPYMES y emprendedores en gestión, innovación y fortalecimiento empresarial.
- El análisis PESTEL muestra un entorno favorable por el crecimiento del emprendimiento, la transformación digital y el interés por la sostenibilidad.
- Las Cinco Fuerzas de Porter evidencian alta competencia, pero también oportunidades para diferenciarse mediante especialización y acompañamiento personalizado.
- La DOFA identifica oportunidades claras en digitalización, automatización y expansión de canales, aunque persisten amenazas como la competencia informal y la inestabilidad económica.
- El sector es viable porque Crecer Innovando se diferencia al ofrecer acompañamiento consultivo personalizado y continuo, apoyado de herramientas de inteligencia artificial, búsqueda de cofinanciación, construcción de red de aliados, aplicación de herramientas de metodología lean startup, lo que permite generar soluciones iterables, ágiles, medibles y sostenibles frente a la competencia.

Validación e Investigación de Mercado

De igual manera la investigación de viabilidad y mercado se apoyó en dos metodologías complementarias: el customer journey experience, aplicado para comprender la experiencia, necesidades y posibles fricciones del cliente potencial (emprendedores y empresas pyme) frente a los servicios de consultoría empresarial; y el



estudio de mercado, utilizado para contrastar esos hallazgos iniciales con información más amplia del segmento objetivo y validar la pertinencia de la propuesta de negocio. En el ejercicio se aplicaron encuestas para la validación de gustos y necesidades de los clientes. En conjunto, estas metodologías permitieron construir una base analítica sólida para identificar oportunidades, reconocer comportamientos del mercado y sustentar la viabilidad de la iniciativa empresarial.

El mercado objetivo está conformado por emprendedores y empresarios de MIPYMES, creadores de empresas con experiencia y antigüedad y aquellos que presentan ideas de negocio, que requieren de una estructura que les permita viabilizarlas, en los sectores de turismo, moda y gastronomía; los cuales tienen oportunidad de crecimiento y están ubicadas en el área Metropolitana de Bucaramanga.

Para el ejercicio, Crecer innovando enfoca el estudio en los sectores a ser atendidos, como lo es el sector de la moda, turismo y gastronomía; respondiendo a las brechas identificadas en las MIPYMES colombianas, identificadas en el anteproyecto; particularmente en innovación, transformación digital y gestión estratégica, baja cultura empresarial, la falta de financiación y la débil articulación institucional limitan su competitividad.

El encaje del cliente para Crecer Innovando se logra cuando la propuesta de valor responde de manera directa a los dolores identificados en el perfil del emprendedor y la MIPYME. Esto ocurre porque el servicio de asesoría ofrece diagnóstico, acompañamiento y orientación estratégica para superar las deficiencias. Al mismo tiempo, la asesoría permite avanzar hacia las ganancias esperadas por el cliente, como



construir negocios rentables, sostenibles, con identidad de marca y capacidad de competir con mayor solidez en mercados exigentes.

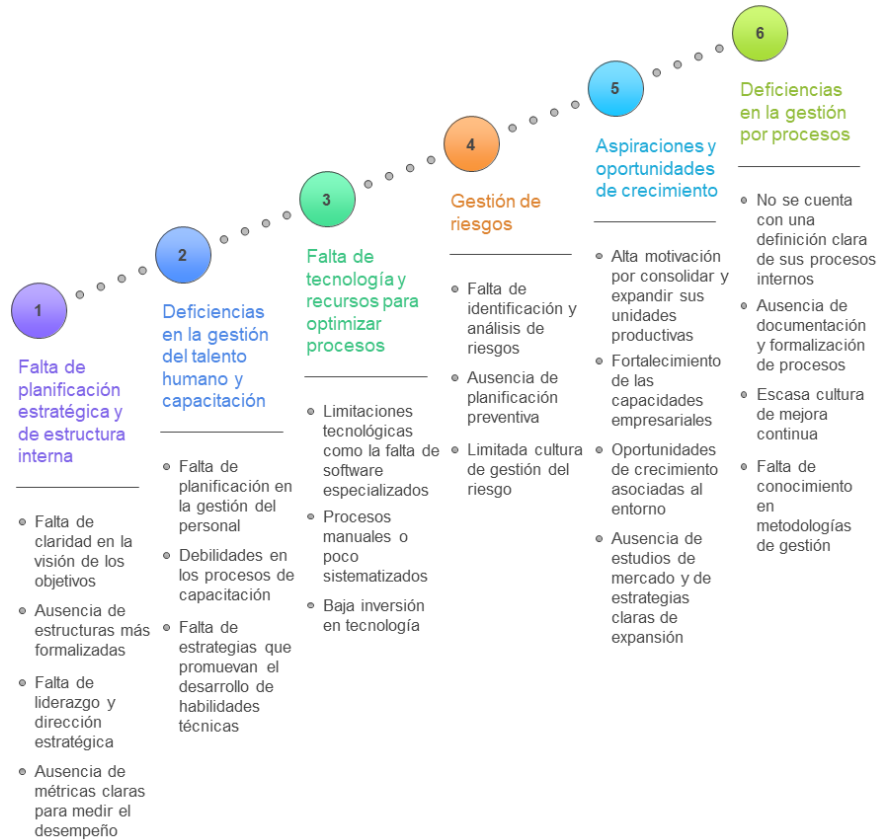
El encaje se materializa cuando Crecer Innovando acompaña la estructuración, validación e implementación de soluciones personalizadas, más allá de brindar recomendaciones. Su propuesta de valor responde a las necesidades reales de emprendedores y MIPYMES, fortaleciendo la toma de decisiones, la gestión de recursos, las ventas y las capacidades gerenciales. El modelo de negocio de Crecer Innovando genera valor al ofrecer consultoría integral y personalizada que diagnostica, acompaña e implementa soluciones estratégicas para las MIPYMES, fortaleciendo su competitividad, transformación digital, sostenibilidad y capacidad de responder oportunamente a las dinámicas del mercado.

Figura 7

Hallazgos identificados



Principales Hallazgos Encontrados



Nota. Autoría propia. hallazgos identificados en el anteproyecto.

Se complementa el análisis cualitativo con Customer Journey y Jobs to be Done profundizando en el comportamiento del perfil del cliente, sus necesidades y las oportunidades identificadas. Este ejercicio permitió validar cómo la propuesta de valor de Crecer Innovando responde de manera efectiva a los dolores del cliente y aporta soluciones alineadas con sus expectativas de rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento. De esta manera, el análisis confirma que la oferta de asesoría se ajusta a las necesidades reales del mercado y fortalece el encaje entre el cliente y la propuesta de valor. El análisis cualitativo del customer journey permitió identificar que los

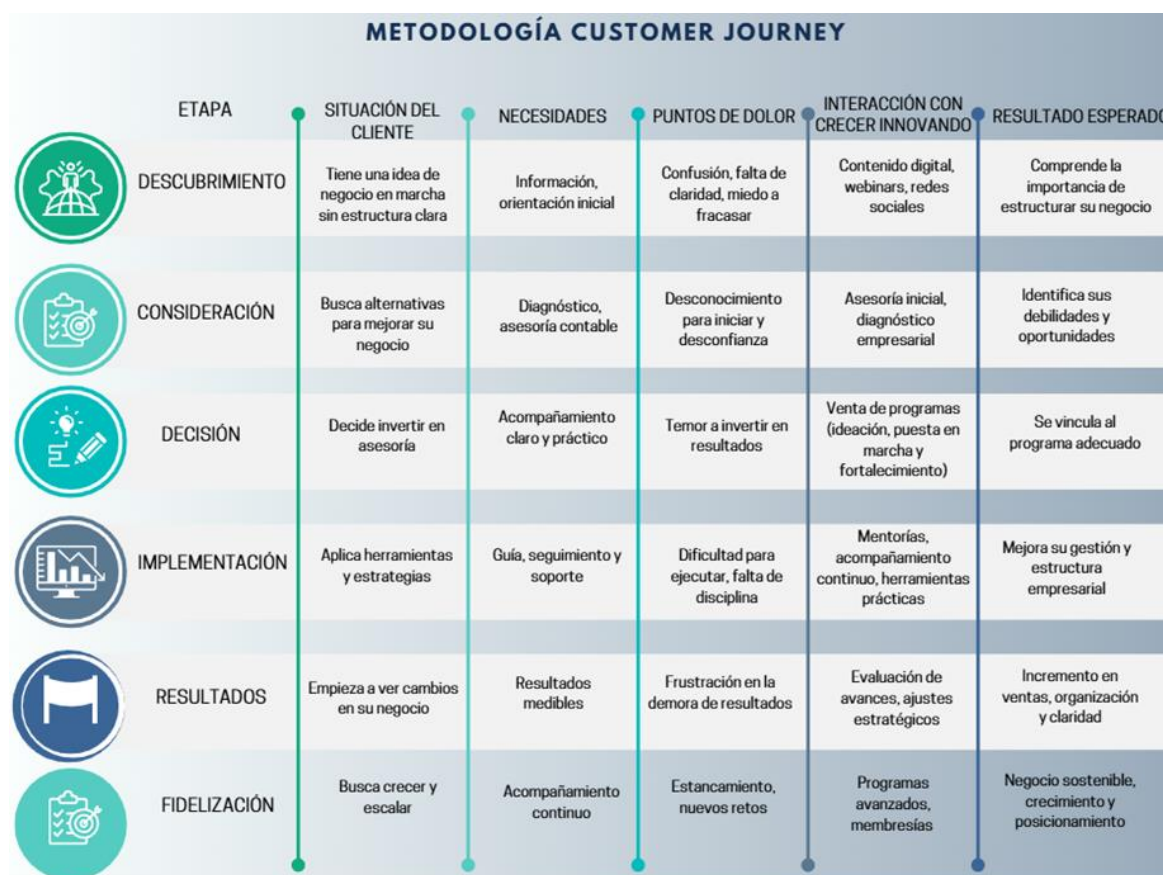


emprendedores y MIPYMES presentan fricciones recurrentes en la estructuración de sus ideas, la validación del mercado y la claridad de su propuesta de valor.

También evidenció necesidades de acompañamiento más cercano, soluciones prácticas y orientación estratégica para tomar decisiones, acceder a financiación y crecer de forma sostenible. Estos hallazgos confirman que existe una oportunidad real para ofrecer una asesoría personalizada que responda a los dolores del cliente y fortalezca su capacidad competitiva.

Figura 8

Metodología Customer Journey



Nota. Análisis Customer Joiner; necesidades y puntos de dolor. Autoría Propia.

El análisis del *customer journey* evidenció que los emprendedores y MIPYMES enfrentan dificultades en la estructuración de sus ideas, la validación del mercado y la definición de su propuesta de valor. Además, demandan acompañamiento estratégico, soluciones prácticas y respuestas oportunas e inmediatas que les permitan adaptarse con rapidez a las necesidades del mercado, tomar decisiones, acceder a financiación, fortalecer su competitividad y crecer de forma sostenible.

Figura 9

Análisis Jobs to be done

Tipo de trabajo	Descripción del trabajo del cliente	Situación actual	Resultado esperado
Funcional	Estructurar su modelo de negocio de forma clara y rentable	Negocio desorganizado sin estrategia definida	Modelo de negocio sólido y estructurado
Funcional	Incrementar ingresos y mejorar la rentabilidad	Ventas inestables o bajas	Crecimiento en ventas y utilidad
Funcional	Organizar finanzas y operaciones	Descontrol financiero y operativo	Control de costos, flujo de caja y procesos
Funcional	Acceder a herramientas empresariales	Desconocimiento de metodologías	Uso de herramientas prácticas de gestión
Funcional	Escalar el negocio	Estancamiento empresarial	Expansión y crecimiento sostenible
Emocional	Sentirse seguro al tomar decisiones	Incertidumbre y miedo al fracaso	Confianza y claridad empresarial
Emocional	Reducir el estrés del emprendimiento	Sobrecarga y frustración	Tranquilidad y control del negocio
Emocional	Sentirse acompañado	Trabajo individual sin apoyo	Acompañamiento y mentoría constante
Social	Ser reconocido como empresario exitoso	Baja visibilidad en el mercado	Posicionamiento y reconocimiento
Social	Diferenciarse de la competencia	Negocio genérico sin identidad	Marca fuerte y diferenciada
Social	Generar confianza en clientes	Baja credibilidad	Imagen profesional y confiable

Nota. Jobs TO BE DONE- Aspectos sociales, emocionales y funcionales. Autoría Propia.

En el análisis del Jobs To Be Done, evidencia que el cliente no solo busca resolver problemas técnicos, sino también emocionales y de posicionamiento, lo que refuerza que la propuesta de valor de Crecer Innovando debe enfocarse en resultados integrales dirigidos al negocio + persona + marca.



Estudio piloto de mercado

Objetivo General

Determinar las características, necesidades y comportamientos del mercado objetivo para identificar el segmento de clientes con mayor potencial de compra de los paquetes ofertados por Crecer Innovando.

Objetivos Específicos

1. Identificar el perfil del cliente potencial estableciendo las características demográficas, económicas y geográficas de las personas o empresas que tienen capacidad de adquirir los servicios, tales como edad, ingresos, ubicación y ocupación.
2. Analizar las necesidades y preferencias del consumidor, conocer qué problemas busca resolver el cliente, qué atributos valora más en los servicios ofertados y cuáles son sus expectativas frente a la oferta del mercado.
3. Determinar el tamaño del mercado objetivo, estimar la cantidad de clientes potenciales existentes en el área de influencia del negocio y calcular la demanda potencial de los clientes que estarían dispuestos a adquirir los servicios de Crecer Innovando.
4. Identificar los hábitos de compra del consumidor, conocer con qué frecuencia compra, cuánto está dispuesto a pagar, en qué canales prefiere hacerlo y qué factores influyen en su decisión de compra.
5. Analizar la competencia existente, identificar quiénes son los competidores directos e indirectos, qué ofrecen, a qué precios y cuál es su nivel de posicionamiento en el mercado.



En atención al análisis realizado, los clientes del mercado objetivo buscan soluciones prácticas, calidad y precio justo, valorando especialmente la atención personalizada, la confianza en la marca y que el proceso aplicado resuelva efectivamente su necesidad.

Para el cálculo de la muestra y metodología de recolección, se analiza el sector de consultoría para el cual se aplicó la siguiente fórmula:

Fórmula

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde los datos son

- $N = 74$
- $Z = 1,96$
- $p = 0,5$
- $q = 0,5$
- $e = 10,7 \% = 0,107$

Análisis de los resultados de la medición



Sustitución

$$n = \frac{74(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,107)^2(74-1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{74(3,8416)(0,25)}{(0,011449)(73) + 0,9604}$$

$$n = \frac{71,068}{0,8358 + 0,9604}$$

$$n = \frac{71,068}{1,7962}$$

$$n = 39,56$$

$$n \approx 40 \text{ empresas}$$

Para el desarrollo del estudio de empresas de consultoría, se tomó como población las 74 empresas de consultoría empresarial registradas en Bucaramanga. identificadas mediante la consulta al Registro Único Empresarial y Social (RUES). Para la selección de la muestra se empleó el método de muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 90 %, una probabilidad de éxito y fracaso del 50 % y un margen de error aproximado del 10.7 %, obteniéndose una muestra de 40 empresas. La información se recolectó mediante la aplicación de una encuesta estructurada dirigida a propietarios, gerentes o representantes de las empresas, con el propósito de identificar las características del sector, la oferta de servicios, las estrategias competitivas y las oportunidades del mercado de consultoría empresarial en Bucaramanga.



Finalmente, como soporte de contexto, se realizó una revisión de fuentes secundarias y observación de campo que incluyó el registro empresarial de Cámara de Comercio, informes del DANE, Confecámaras, MinCIT, Bancóldex y Fondo Emprender. con el fin de contextualizar y validar los hallazgos primarios dentro del entorno real del ecosistema empresarial local.

Análisis de los resultados según comportamiento del consumidor. Los resultados del estudio piloto aplicado a 40 empresarios y emprendedores del mercado local. correspondiente al sector de la moda; los que revelan un perfil de consumidor con necesidades estructurales no resueltas en materia de gestión empresarial. El 75% de los encuestados reportó barreras de acceso a financiamiento asociadas a la ausencia de garantías patrimoniales y flujo de caja insuficiente, lo que evidencia una base empresarial con limitaciones de capitalización, pero con voluntad de crecimiento. El 45% se encuentra en proceso de formalización u opera de manera informal, lo que amplía el espectro de intervención de Crecer Innovando hacia etapas tempranas del ciclo empresarial.

Frente a la gestión comercial y digital, el 82% reconoció la importancia de la transformación digital para su negocio, aunque el 52% declaró no contar con presupuesto suficiente para implementarla. Simultáneamente, el 75% carece de un método formal para evaluar la satisfacción de sus clientes y el 53% depende exclusivamente de canales no medibles como voz a voz y eventos esporádicos. Este conjunto de hallazgos configura un consumidor consciente de la brecha, pero limitado en recursos y conocimiento para cerrarlas de forma autónoma, lo que valida directamente la propuesta de valor de la firma.



La pregunta sobre retos empresariales refuerza esta lectura: el 35% prioriza mantenerse competitivo en el mercado, el 25% busca innovar en procesos y productos, el 20% quiere crecer con nuevos productos y el 20% restante identifica el acceso a financiamiento como su principal desafío. La totalidad de estos retos son atendibles desde el portafolio de Crecer Innovando, lo que confirma la pertinencia y oportunidad del modelo de negocio.

Tendencias del sector

Las principales tendencias que impulsan el crecimiento de la consultoría empresarial son:

- Transformación digital de las organizaciones.
- Automatización de procesos administrativos y operativos.
- Implementación de sistemas de gestión de calidad.
- Consultoría en sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.
- Gestión del talento humano y desarrollo organizacional.
- Analítica de datos para la toma de decisiones.
- Optimización de costos y productividad.
- Asesoría para emprendimientos y pequeñas empresas.
- Fortalecimiento de la competitividad empresarial mediante innovación.
- Estrategias claves para incrementar las ventas.
- Participar en ferias, ruedas de negocios.

Las empresas buscan cada vez más servicios integrales que combinen asesoría estratégica con acompañamiento operativo.



Estudio de mercado

Para determinar las principales necesidades de los futuros clientes, se llevó a cabo la aplicación de encuestas dirigidas a Gerentes de empresas MIPYMES existentes y líderes de emprendimientos en los sectores de Gastronomía, Moda y Turismo, buscando identificar las principales necesidades en empresas localizadas en el área metropolitana de Bucaramanga.

La encuesta se aplicó a 40 emprendedores y empresarios de negocios MYPIMES, donde les fueron planteadas 10 preguntas con opción múltiple.



Figura 10

Formato de Encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS DE NEGOCIOS MIPYMES		
Nombre:		
Emprendimiento (opcional):		
Cargo:		
Nro. de empleados:		
Objetivo de la entrevista: La presente encuesta se realiza con fines propiamente académicos y está enfocada en conocer las necesidades y expectativas de los emprendedores y empresarios de negocios MIPYMES para hacer que sus pro'puestas sean más productivos y sostenibles en el tiempo.		
PREGUNTAS CON OPCIÓN MÚLTIPLE		
ÍTEM	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Cuál es su principal dificultad para acceder a financiamiento?	
	a) Altos intereses	
	b) Falta de cumplimiento de garantías o respaldo patrimonial	
	c) Flujo de caja insuficiente e informalidad	
2	¿Cuál de las siguientes Instituciones ha tocado para recibir acompañamiento?	
	b) Cámara de Comercio	
	c) INNPULSA.	
	d) Otro. Cual _____	
3	¿Actualmente su negocio en que proceso se encuentra de formalidad?	
	a) Está legalmente constituida	
	b) Está en proceso de legalización	
	c) Opera de manera informal	
4	¿Qué tan importante es la transformación digital para su negocio?	
	a) Muy importante ya estoy invirtiendo en herramientas digitales	
	b) Importante pero no cuento con presupuesto para implementarlas	
	c) Poco relevante, mi modelo de negocio funciona sin las herramientas.	
5	¿Cómo evalúa la satisfacción del cliente?	
	a) Con métricas y herramientas definidas	
	b) Evaluación informal en el momento de interacción con el cliente	
	c) No hay método establecido, por percepción del día a día.	
6	¿Qué canales utiliza para promocionar su negocio?	
	a) Inversión redes sociales	
	b) Pautas o eventos	
	c) Voz a voz	
7	¿Qué retos considera que deben afrontar las empresas y los emprendedores en la actualidad?	
	a) Mantenerse en el mercado y ser competitivos	
	b) Crecer con nuevos productos	
	c) Aplicar innovación en procesos y productos	
	d) Acceso a financiamiento	
8	¿Considera importante la asesoría integral?	
	a) Si la requiero, estoy dispuesto a pagar	
	b) Si lo requiero, pero prefiero iniciar con un módulo específico según mi	
	c) No lo considero como una inversión necesaria en el momento.	
9	¿A qué plan de asesoría de Crecer Innovando, estaría dispuesto a aplicar?	
	a) \$1.500.000, Plan Básico (Ideación)	
	b) \$5.000.000 Plan Puesta en Marcha-plan intermedio	
	c) Más de \$7.500.000 (Plan Fortalecimiento – premium)	
	d) Otro.	
10	Con que periodicidad estaría dispuesto a recibir servicios.	
	a) Mensual	
	b) Por ciclos as temporadas, trimestral o semestral	
	c) Según necesidades específicas.	



Análisis de los resultados de la medición

Del total de 40 encuestados, el 75% requiere asesoría (P8), el 85% cuenta con disposición de pago (P9) y el 47% prefieren ciclos estacionales (P10).

P1: El 75% señala barreras estructurales (garantías + flujo de caja) que van más allá de la tasa. Esto abre una oportunidad directa para el módulo de asesoría financiera y estructuración de crédito de Crecer Innovando.

P2: El 75% conoce y ha tocado al menos una entidad pública. Sin embargo, siguen buscando acompañamiento, lo que indica que la oferta institucional no satisface plenamente sus necesidades. Diferenciador clave para Crecer Innovando: asesoría personalizada, no masiva.

P3: El 45% tiene necesidades urgentes de formalización. Este grupo es candidato prioritario para el Plan Ideación, que puede incluir acompañamiento en constitución, RUT y obligaciones tributarias iniciales.

P4: El 82% reconoce valor en la digitalización. El 52% tiene la necesidad latente pero la barrera es presupuestal. Representa una oportunidad para validación directa del módulo de transformación digital del portafolio.

P5: El 75% carece de un sistema formal de medición de satisfacción. Es una brecha directamente atendible desde el módulo de marketing y gestión comercial del portafolio.

P6: El 53% aún depende de canales no medibles (voz a voz y eventos puntuales). sin estrategia digital estructurada. Complementa el hallazgo de P4: hay uso de redes, pero sin gestión ni inversión sostenida.



P7: El 100% de los retos identificados son atendibles desde el portafolio de Crecer Innovando. El 80% se concentra en competitividad, innovación y crecimiento, que son el núcleo de la propuesta de valor de la firma.

P8: El 75% del mercado tiene demanda activa del servicio. La opción b) (35%) representa el segmento de entrada al Plan Básico, desde donde Crecer Innovando puede hacer persuasión, para vincular clientes y seguir el proceso progresivo hacia planes superiores.

P9: El Plan Básico concentra la mitad del mercado y es la puerta de entrada natural. El 95% seleccionó algún plan concreto. lo que valida la estructura de precios propuesta para Crecer Innovando.

- a) \$1.500.000 — Plan Básico (Ideación) 50% 20 personas.
- b) \$5.000.000 — Plan Puesta en Marcha (intermedio) 35% 14 personas.
- c) Más de \$7.500.000 — Plan Fortalecimiento (premium) 10% 4 personas.
- d) Otro / no definido 5% 2 personas

El ticket promedio calculado asciende a \$3.529.411 pesos por servicio, cifra que respalda la estructura de precios de Crecer Innovando y demuestra la disposición real del mercado santandereano para invertir en acompañamiento empresarial profesional.

El análisis del comportamiento del consumidor en turismo, gastronomía y moda en Bucaramanga evidencia una creciente demanda de experiencias y digitalización y son sectores de auge en la economía; Se proyecta una participación inicial del 1% al 3% del mercado potencial, con crecimiento progresivo. Las principales oportunidades son la



demanda insatisfecha y digitalización, mientras los riesgos incluyen competencia, informalidad y resistencia al cambio, exigiendo diferenciación y resultados medibles.

En conjunto, estos resultados permiten concluir que las dificultades para acceder a financiamiento no dependen únicamente de la disponibilidad de recursos, sino también de factores estructurales como las condiciones del mercado financiero, el nivel de formalización empresarial, el acceso a información, flujos de caja sostenibles.

Los riesgos principales se asocian a la alta competencia del sector, la informalidad del mercado santandereano, la resistencia al cambio de algunos emprendedores y la dependencia de financiación externa, exigiendo estrategias sólidas de diferenciación, fidelización y generación de resultados medibles y sostenibles.

Estrategia y Plan de Mercado

Objetivos de mercadeo

Tabla 3

Objetivos de mercadeo

Objetivo	Actividad principal	Indicador	Meta	Plazo
Incrementar el reconocimiento de la empresa.	Participar en 4 ferias empresariales y ruedas de negocio.	Número de eventos y contactos	4 eventos y 200 contactos	12 meses

• Generar clientes potenciales.	Campañas digitales (Google Ads, Meta y contenidos).	Leads calificados	300 leads	12 meses
• Aumentar la conversión de clientes.	Implementación de CRM, automatización y seguimiento.	Tasa de conversión	25 % y 30 clientes nuevos	12 meses

Nota. Planteamiento de objetivos de mercadeo. Autoría propia.

Estrategia de mercadeo

El ecosistema MIPYME colombiano muestra una tendencia sostenida de crecimiento en la demanda de servicios de consultoría y acompañamiento empresarial, impulsada por tres fuerzas convergentes: la presión regulatoria hacia la formalización, la aceleración de la transformación digital postpandemia y la proliferación de programas públicos de financiamiento que exigen a las empresas mayor capacidad de gestión para acceder a ellos. Estas fuerzas generan una brecha creciente entre lo que las entidades públicas ofrecen de forma masiva y lo que las empresas necesitan de forma personalizada, espacio que ocupan las firmas privadas de consultoría.

El universo identificado de 27.000 empresas registradas en Cámara de Comercio representa el mercado total disponible, para Crecer Innovando en el ámbito local. Aplicando los filtros derivados de la encuesta piloto, 75% con necesidad declarada de asesoría (P8) y 85% con disposición de pago en algún plan (P9) y calculando la probabilidad conjunta mediante multiplicación ($75\% \times 85\% = 63.75\%$) se obtiene un mercado disponible para el servicio, de aproximadamente 17.280 empresas. Este



segmento representa la demanda real y cualificada sobre la que Crecer Innovando puede operar de manera efectiva. Los tres sectores muestran perspectivas sólidas para Santander 2026–2030:

Turismo lidera con un crecimiento del 10.3% en turistas al cierre de 2025, con énfasis en sostenibilidad y experiencias únicas. La Gastronomía se consolida como motor diferenciador y el turismo gastronómico crece exponencialmente impulsado por viajeros que buscan experiencias inmersivas y lentas alineadas con la sostenibilidad. En moda, existe un estudio de factibilidad para un polo de moda y accesorios de lujo para exportación, apalancado en las capacidades locales en cuero, calzado, textiles y artesanías. En 2025 Santander recibió 26.186 viajeros internacionales entre enero y septiembre, un 10.3% más que en 2024. La tendencia muestra crecimiento sostenido los tres últimos años, consolidándose como destino clave en los Andes Orientales.

Cálculo de la demanda potencial y proyección de ventas

La demanda potencial se estima a partir de 17.280 empresas, aplicando una meta conservadora del 1% para el primer año de operación, equivalente a 173 clientes activos. Para los años 2 y 3, proyectando un crecimiento del 100% anual sostenido por referidos, posicionamiento de marca y ampliación del equipo consultor. Se estiman 346 y 519 clientes respectivamente, lo que representa una participación acumulada del 3% del cierre del tercer año.

El ticket promedio ponderado se calcula cruzando la distribución de planes declarada en P9 con el valor medio de cada uno: Plan Básico \$1.500.000 (50% de clientes). Plan Puesta en Marcha \$5.000.000 (35%) y Plan Fortalecimiento \$7.500.000 (15%) arrojando un ticket promedio de \$3.375.000 por cliente. Considerando además la



periodicidad de contratación reportada en P10; 33% mensual, 47% trimestral o semestral y 20% puntual; se estima una frecuencia promedio de 2.5 contrataciones por cliente al año, lo que eleva el ingreso anual por cliente a \$8.437.500.

La proyección de ventas para el primer año será \$ 337.000.000, COP; para el segundo año \$369 millones; en el año 3 \$ 403 millones; en el año 4, \$437 millones, en el año 5 \$469 millones. Estas cifras corresponden a un escenario conservador y son escalables en la medida en que la firma desarrolle un plan operativo que lo lleve a cumplir metas mensuales, combinado con estrategias de mercadeo para posicionar la marca y dar a conocer el portafolio de paquetes que oferta la empresa a sus diferentes grupos de clientes.

En el plan de marketing, algunas estrategias para aplicar como precio, publicidad y mercadeo y distribución:

Precio: Aplicar el plan de ventas a precios definidos en los tres niveles: básico intermedio maximizando el ticket promedio, para el logro de objetivos financieros.

Publicidad y Mercadeo: Ejecutar campañas digitales segmentadas en redes sociales, posicionando la marca regional de empresas y emprendimientos del sector de la moda, con participando en ferias, para posicionamiento global.

Distribución: Comercializar mediante canales digitales y alquilar un coworking cuyo valor de arriendo corresponde a \$ 1 millón mensual, creando de esta manera un espacio físico para mayor accesibilidad.



El ticket promedio ponderado por cliente es de \$3.400.400. La clave del crecimiento está en migrar clientes del plan básico hacia los planes superiores lo que incrementaría los ingresos significativamente sin necesidad de captar nuevos clientes.

Tabla 4

Proyección de Ingresos

Nombre del producto / servicio	Cantidades	Precio de venta unitario sin IVA	Total ingresos	%
Ideación - plan básico	50	\$ 1.500.000	\$ 75.000.000	22%
Puesta en marcha- plan intermedio	15	\$ 5.000.000	\$ 75.000.000	22%
Fortalecimiento- plan premium	25	\$ 7.500.000	\$ 187.500.000	56%
			\$ 337.500.000	

Nota. Autoría propia. Ingresos por cada programa del portafolio de servicios.

Conclusiones: oportunidades y riesgos del mercado. La principal oportunidad identificada es la existencia de una demanda activa, cualificada y no satisfecha. El 75% de los encuestados necesita asesoría integral y tiene disposición de pago, pero la oferta institucional disponible (SENA, Cámara de Comercio, INNPULSA) no logra cubrir esa necesidad de forma personalizada y continua. Crecer Innovando entra a ocupar ese espacio con un modelo diferenciado, flexible en planes y periodicidad y enfocado en resultados medibles sobre rentabilidad, formalización y competitividad.

Una segunda oportunidad estratégica es el bajo nivel de digitalización del mercado. Con el 82% de los encuestados reconociendo la necesidad de transformación digital y solo el 30% habiéndola implementado, existe un mercado de mediano plazo en expansión para los módulos de marketing digital y herramientas tecnológicas del



portafolio cuya demanda crecerá conforme avance la presión competitiva sobre las MIPYMES.

El principal riesgo identificado es la sensibilidad al precio. El 50% del mercado se ubica en el Plan Básico de \$1.500.000, lo que indica una capacidad de pago limitada que puede verse afectada por ciclos económicos adversos, variaciones en el flujo de caja o priorización de otros gastos operativos. Este riesgo se mitiga diversificando la cartera de clientes entre los tres planes y diseñando esquemas de pago flexibles alineados con la estacionalidad declarada en P10.

Un segundo riesgo es la competencia de entidades públicas gratuitas. El 75% de los encuestados ya ha acudido al SENA o la Cámara de Comercio, lo que significa que el mercado está familiarizado con la asesoría, pero también acostumbrado a recibirla sin costo. La estrategia de diferenciación de Crecer Innovando debe centrarse en la calidad, personalización y continuidad del acompañamiento como atributos que las entidades públicas no pueden ofrecer a escala individual.

Las estrategias de mercadeo de Crecer Innovando se basan en las 4P (producto, comunicación, publicidad y marketing digital) y el embudo de ventas con un presupuesto anual de \$10.200.000. Estas herramientas impulsan el posicionamiento competitivo, generan relaciones, datos y experiencias medibles, alineándose con tendencias de acompañamiento continuo, capacitación y herramientas prácticas. Sus beneficios incluyen impacto tangible en ventas, sostenibilidad y escalabilidad de clientes, consolidando ventajas competitivas mediante resultados medibles y ejecución estratégica.



Creceer Innovando, hará uso del embudo de ventas para caracterizar a los prospectos y clientes potenciales; complementando la gestión del cliente guiándolo en las diferentes etapas, hasta llegar al cierre de venta, identificando desde el interés hasta la compra, detectando fallas, aumentando conversiones y optimizando ventas, alineado con tendencias de formación y medición de resultados y alineado con las estrategias de las 4P.

En consecuencia, el éxito del modelo dependerá de su capacidad para traducir la inversión en impacto real en ventas, sostenibilidad y escalabilidad de los clientes, consolidando una ventaja competitiva basada en resultados medibles y acompañamiento estratégico continuo.

Con un presupuesto anual de \$10.200.000. se busca generar conversión en clientes a partir de las siguientes etapas:

Iniciando con la atracción para generar visibilidad y despertar interés mediante publicidad digital, redes sociales y participación en eventos. En la captura; registrar datos del prospecto interesado a través de formularios, landing pages o diagnósticos gratuitos; en el proceso de Nutrición; para construir confianza mediante contenido de valor con seguimiento personalizado hasta madurar la decisión, invitando a la conversión para transformar el prospecto calificado en cliente activo mediante asesorías, ofertas y cierre comercial efectivo; terminando el proceso con la fidelización, para mantener al cliente activo mediante acompañamiento postventa, programas de continuidad y estrategias de referidos que garanticen recompra y lealtad.



Aspectos Técnicos

Se plantean tres objetivos de producción en las fases que se le presentan como propuesta de inversión a los clientes, donde cada una de estas fases tiene un costo definido y el cliente es quien decide el paquete a tomar dependiendo del estado de madurez de sus negocios o emprendimientos.

Objetivo programa Ideación. Para el primer año, el programa de Ideación tiene como objetivo captar y atender 50 emprendedores en etapa inicial en la ciudad de Bucaramanga, mediante servicios de validación de ideas y estructuración de modelos de negocio, alcanzando un crecimiento del 3% en participación de mercado, a través de estrategias de marketing digital, ferias y webinars, con el fin de generar una base sólida de clientes potenciales antes de finalizar el periodo anual.

Objetivo programa Puesta en Marcha. Para el primer año; el programa de Puesta en Marcha busca asesorar a 15 empresas en etapa inicial, fortaleciendo su estructura operativa, financiera y comercial, logrando una participación del 3% del mercado objetivo, mediante acompañamiento técnico especializado y estrategias de conversión de leads, garantizando resultados medibles en la organización del negocio durante los primeros 12 meses de operación.

Objetivo programa Fortalecimiento Empresarial. Para el primer año. el programa de Fortalecimiento Empresarial tiene como objetivo intervenir 20 empresas consolidadas, mejorando su competitividad, sostenibilidad y crecimiento, mediante servicios avanzados de consultoría, alcanzando una participación del 11% del segmento objetivo y generando impacto en indicadores clave como ventas, posicionamiento y eficiencia operativa al cierre del año.



Ficha Técnica del Servicio: Se tendrán dos fichas técnicas del servicio, una a nivel interno de Crecer Innovando donde se evalúa y se diagnostica el estado del negocio o emprendimiento y otra que debe diligenciar el cliente de acuerdo con las necesidades y expectativas requeridas.

Tabla 5

Ficha Técnica del servicio

FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO									
EMPRESA DE CONSULTORÍA Y ASESORÍA CRECER INNOVANDO									
Fecha									
Profesional responsable									
Negocio / Empresa									
Descripción del servicio									
Diagnóstico inicial									

Tipo de negocio	Emprendimiento		Tipo de Servicio	Asesoría		Modalidad	Presencial	
	MIPYMES			Consultoría			Virtual	

Tiempo estimado del servicio	Horas		Valor Unitario	Horas		Valor Total	Horas	\$
	Días			Días			Días	\$
	Meses			Meses			Meses	\$

Área del conocimiento a fortalecer	Gestión Administrativa		Entregables	Diagnósticos		Impacto esperado	Económico	
	Gestión Financiera			Informes			Operativo	
	Marketing digital			Planes			Estratégico	



FICHA TÉCNICA DEL CLIENTE

EMPRESA DE CONSULTORÍA Y ASESORÍA CRECER INNOVANDO

Fecha					
Negocio / Empresa					
NIT					
Servicio que ofrece					

Tipo de negocio	Emprendimiento		Tipo de Servicio que solicita	Asesoría		Modalidad solicitada	Presencial	
	MIPYMES			Consultoría			Virtual	

Etapas del servicio a requerir	Ideación		Área del conocimiento que requiere fortalecer	Gestión Administrativa		Impacto esperado	Esconómico	
	Puesta en marcha			Gestión Financiera			Operativo	
	Fortalecimiento			Marketing digital			Estratégico	

Descripción del proceso

El proceso para lograr la madurez y los resultados esperados se estructura en cinco etapas: inicia con un diagnóstico orientado a determinar el estado de madurez del proyecto; continua con el diseño de la propuesta etapa, donde se elabora el plan de trabajo detallado, prosigue con la ejecución la cual incorpora una fase de seguimiento para evaluar avances y realizar ajustes; culminando con el cierre que incluye la formalización y entrega de informes finales y los planes de acción correspondientes.

Figura 11

Etapas de la prestación del servicio



Nota. Descripción de etapas de prestación de servicio. Autoría Propia.

Necesidades y requerimientos

Las características de la tecnología que se requieren para prestar el servicio deben cumplir con los siguientes requerimientos: fácil accesibilidad, diversidad en cuanto a las opciones de los aplicativos para conectividad, equipos de cómputo de última tecnología. En cuanto a materias primas y suministros; se debe contar con el suficiente material de papelería e insumos de formación establecidos para los diferentes módulos de capacitación establecidos, se debe tener al día las licencias de los diferentes

aplicativos y software utilizado. En cuanto a infraestructura, se contará con una oficina en la ciudad de Bucaramanga con salas de capacitación para el caso de las formaciones presenciales programadas. También se contará con oficinas tipo cubículo para el personal Staff.

Personal requerido para la prestación del servicio: El personal de planta o fijo es un Gerente General, un (a) Asistente Administrativo y un Profesional experto en Abastecimiento y Sostenibilidad. En cuanto al personal temporal o por llamado. en principio se requerirán cuatro expertos en las diferentes áreas. Como lo son: Contador, Jurídico y Marketing Digital. Estos perfiles no hacen parte de la planta fija, sino que su remuneración es de acuerdo con las horas de formación contratadas.

Figura 12

Recursos



Nota. Recursos del servicio. Autoría Propia.



Plan de producción

El proceso productivo se desarrolla en cinco etapas: (1) captación de clientes a través de estrategias de marketing digital, ferias y webinars; (2) diagnóstico inicial del emprendimiento o empresa, donde se identifican necesidades y nivel de madurez; (3) diseño del plan de intervención personalizado, ajustado al programa correspondiente; (4) ejecución del servicio mediante asesorías, talleres, mentorías y seguimiento continuo; y (5) evaluación de resultados, donde se miden avances en indicadores como organización empresarial, ventas, innovación y sostenibilidad.

La operación se realiza bajo un modelo híbrido (virtual y presencial). lo que permite optimizar recursos, ampliar cobertura geográfica y aumentar la eficiencia en la atención de clientes. Las herramientas tecnológicas como plataformas de videoconferencia, sistemas de gestión de clientes (CRM) y recursos digitales de formación permiten estandarizar los procesos y garantizar la calidad del servicio. Adicionalmente, se implementan metodologías prácticas orientadas a resultados, lo que constituye un elemento diferenciador en el mercado.

La capacidad instalada de Crecer Innovando está determinada principalmente por el talento humano disponible atendido por las profesionales en Gerencia de Proyectos y Profesional en Abastecimiento y sostenibilidad, dedicados de tiempo completo y aplicar los consultores de acuerdo con la necesidad técnica, complementando un buen servicio al cliente, dando alcance a la sistematización de contenidos y la automatización de procesos comerciales y de seguimiento. Lo anterior, garantiza que la empresa pueda crecer de manera progresiva sin afectar la calidad del servicio.



Para el primer año de operación, se proyecta un equipo base de 2 consultores especializados, con una capacidad promedio de atención de entre 4 y 6 clientes mensuales por consultor, dependiendo del nivel de complejidad del programa (ideación, puesta en marcha o fortalecimiento) lo que permite estimar una capacidad total de atención entre 100 y 150 clientes al año, lo cual es coherente con los objetivos comerciales planteados.

En términos de tiempo, cada cliente requiere en promedio entre 8 y 20 horas de acompañamiento mensual, distribuidas en sesiones de asesoría, seguimiento y actividades prácticas. La capacidad instalada también se apoya en el uso de herramientas digitales que permiten atender varios clientes de forma simultánea, especialmente en actividades grupales como webinars y talleres, lo que incrementa la eficiencia operativa.

En conclusión, la capacidad instalada de Crecer Innovando es adecuada para atender la demanda proyectada en el primer año con posibilidad de expansión progresiva; garantizando eficiencia, calidad en el servicio y sostenibilidad operativa.

El modelo de gestión integral del proceso productivo de Crecer Innovando se fundamenta en la articulación sistemática de las etapas de diagnóstico, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los servicios de consultoría; garantizando coherencia, calidad y generación de resultados en cada intervención empresarial. Este modelo incorpora de manera transversal procesos de investigación y desarrollo (I+D); orientados a la mejora continua de metodologías, herramientas y contenidos. Con la atención directa con los clientes, se plantean soluciones innovadoras, adaptadas a las necesidades reales de los emprendedores y empresas; fortaleciendo la propuesta de



valor y la competitividad del servicio. Asimismo, el uso de herramientas digitales, seguimiento a indicadores de desempeño, sistematización de experiencias permite optimizar los procesos; generando conocimiento aplicado. De igual manera, aplicar técnicas de innovación y asegurar la escalabilidad del modelo; posicionando a la empresa como un referente en acompañamiento empresarial basado en innovación, evidencia y resultados.

Presupuesto de producción y el presupuesto de infraestructura.

Costos estimados: A continuación, se presenta el análisis de los costos proyectados para el primer año de operación de “Creceer Innovando”, desglosados en inversión inicial, gasto de administración y ventas, gastos fijos. Este ejercicio cuantifica los recursos indispensables para poner en marcha la consultoría, dimensionar su capacidad y estimar el punto de equilibrio financiero.

Tabla 6

Gastos de inversión y operación para el primer año

Bloque	Concepto	Detalle Año 1	\$
(inversión inicial)	Gastos de puesta en marcha	Registro legal. diseño de marca	\$2.450.000
(operación año 1)	Gastos fijos	Arriendo espacio coworking. telefonía celular. papelería. dominio-hosting	\$13.120.000
	Servicios profesionales	1 consultor jurídico, 1 consultor marketing digital 1 contador, gerente y subgerente.	\$167.310.000



Marketing mix	Campañas mix de lanzamiento. pauta digital y material promocional	\$10.200.000
Total. gasto primer año de operación		\$193.080.000
Total inversión y gastos		\$193.080.000

Nota: Inversión requerida para el primer año. Autoría propia

Tabla 7

Gastos Diferidos

Descripción	Cantidad	Valor
Certificado de Existencia y Representación legal	1	\$ 350.000
Diseño de marca	1	\$ 2.100.000
Total, inversiones Diferidas		\$ 2.450.000

Nota. Autoría propia.

La tabla presenta la estructura financiera del primer año del proyecto, dividida en inversión inicial (CAPEX) y gastos operativos (OPEX). La inversión inicial asciende a \$ 2.450.500 destinada íntegramente a gastos de puesta en marcha como registro legal, diseño de marca, lo que refleja un modelo de negocio austero con baja necesidad de activos fijos. Se dispondrá de un espacio de coworking para la atención personalizada a los clientes.

En cuanto a los gastos operativos del primer año el rubro más representativo es el de servicios profesionales con \$167.310.000, compuesto por un consultor en contabilidad, marketing digital y jurídico, así como los valores cancelados al Gerente y



subgerente, lo que evidencia que el modelo de negocio es intensivo en talento humano. Le siguen los gastos fijos con \$13.120.000 y el marketing mix con \$10.200.000, para un total operativo de \$193.080.000. Este valor corresponde a un presupuesto moderado que sugiere una empresa de servicios de consultoría con estructura liviana, pero que deberá generar ingresos suficientes para cubrir una nómina de consultores que representa la mayor carga financiera del negocio.

Aspectos Organizacionales y Legales

Análisis estratégico (misión y visión)

Misión

Brindar asesoría y consultoría empresarial especializada que impulse la competitividad y sostenibilidad de negocios MIPYMES y emprendedores mediante soluciones creativas e innovadoras, con servicio personalizado y efectivo, aplicando estándares de calidad y resultados que impacten de manera positiva en la rentabilidad, escalabilidad e impacto positivo de sus negocios.

Visión

Al año 2030 ser reconocidos en el medio empresarial como una firma acreditada y especialista en consultoría organizacional que busca el desarrollo integral, crecimiento económico regional y nacional, llevando transformación a las empresas MIPYMES y la consolidación de ideas de emprendedores, hacia un modelo sostenible e innovador, basado en la excelencia, la confianza y la generación de valor a la económica local y nacional.



Estructura organizacional

Perfiles y funciones

Cargo: Gerente

Objetivo del cargo. Dirigir, planificar y controlar las operaciones, estrategias y recursos de la empresa, asegurando la eficiencia administrativa, la sostenibilidad financiera y el logro de los objetivos empresariales, mediante un liderazgo efectivo con una gestión responsable en la toma de decisiones estratégicas y la asesoría y acompañamiento a Gerentes y emprendedores.

Funciones.

- Responsable del cumplimiento de los planes estratégicos, tácticos y operativos con evaluación periódica en el cumplimiento de los objetivos.
- Desarrollar el plan de acción, con su cronograma de las actividades específicas en tiempo, costo y alcance.
- Analizar el entorno empresarial para identificar oportunidades de mercado y riesgos competitivos.
- Impulsar la innovación y diversificación de servicios de consultoría.
- Diseñar e implementar estrategias para atraer nuevos clientes y mantener relaciones con los existentes.
- Negociar contratos y acuerdos comerciales con clientes y aliados estratégicos.
- Promover la imagen corporativa y la reputación profesional de la empresa en el mercado.
- Fomentar la formación continua y el desarrollo profesional del equipo.



- Implementar sistemas de control de calidad y mejora continua.
- Identificar fuentes de financiación (públicas, privadas, cooperación internacional).
- Implementar estrategias de sostenibilidad y escalamiento.
- Facilitar procesos de cambio, transformación e innovación organizacional.
- Gestionar relaciones con entidades financiadoras, aliados estratégicos y entes de control.
- Realizar estudios de factibilidad económica y financiera de proyectos.
- Formular estrategias de crecimiento, inversión y sostenibilidad económica.
- Proponer estrategias de mejora continua, basadas en análisis de datos y evidencia económica.

Cargo. Asistente Administrativo

Objetivo del cargo. Brindar apoyo administrativo, documental y logístico a la gerencia y a las diferentes áreas de la empresa; garantizando el orden, la eficiencia, la comunicación interna y la adecuada gestión de los recursos.

Funciones.

- Organización logística de reuniones y programas para los clientes.
- Mantener actualizados los archivos físicos y digitales de la empresa.
- Elaborar actas de reuniones, informes y presentaciones.
- Organizar y custodiar la documentación contable legal y de gestión interna.
- Manejar correspondencia (recepción, envío radicación y control de documentos)



- Coordinar agendas, citas, reuniones y viajes del equipo directivo.
- Apoyar en la recepción de facturas y control de gastos administrativos.

Cargo: Profesional experto en cadena de Abastecimiento y Sostenibilidad

Objetivo del cargo: Asegurar una gestión eficiente, responsable y sostenible del proceso de abastecimiento, mediante la planeación, evaluación y optimización de proveedores y servicios, de igual manera impulsar la adopción de prácticas circulares, éticas y sostenibles en toda la cadena de valor.

Funciones:

- Implementar prácticas de economía circular en los procesos de abastecimiento.
- Medir y reportar indicadores de sostenibilidad en la cadena de suministro.
- Capacitar y sensibilizar a proveedores en prácticas sostenibles y cumplimiento normativo.
- Identificar tendencias y tecnologías para hacer más sostenible la cadena de suministro.
- Diseñar proyectos de innovación en materiales, empaques y logística verde,
- Proponer indicadores de desempeño (KPI) para monitorear resultados ambientales y económicos.
- Establecer mejoras en los procesos de las empresas donde se requiera

- Cargo: Profesional Comercial de Consultoría Empresarial

- Objetivo del cargo



- Gestionar la comercialización de los programas de consultoría y asesoría empresarial mediante la implementación de estrategias de prospección, seguimiento y cierre de ventas, utilizando herramientas CRM y metodologías de embudo de ventas para garantizar el cumplimiento de los indicadores comerciales y la satisfacción del cliente.

Actividades principales

- Prospeccionar y captar clientes potenciales mediante estrategias comerciales digitales, networking, alianzas institucionales y campañas de marketing.
- Administrar y actualizar el CRM, registrando cada interacción comercial y realizando seguimiento permanente a las oportunidades de negocio.
- Diseñar e implementar estrategias del embudo de ventas, optimizando las tasas de conversión desde la generación del lead hasta el cierre de la venta.
- Elaborar propuestas comerciales y presentar los programas de consultoría y asesoría, identificando las necesidades específicas de cada empresa.
- Hacer cierre de ventas y reportar indicadores y estudios de inteligencia de mercados.

Cargo: Consultor Abogado

Objetivo del cargo

- Brindar asesoría jurídica y administrativa a las empresas clientes, garantizando el cumplimiento de la normatividad vigente, la adecuada gestión documental y el



fortalecimiento de los procesos organizacionales mediante el desarrollo de programas de consultoría.

Actividades principales

- . Asesorar a las empresas en la implementación y actualización de procesos administrativos y jurídicos, asegurando el cumplimiento de la legislación vigente.
- Elaborar, revisar y conceptuar sobre contratos, convenios, políticas, manuales y demás documentos legales derivados de los proyectos de consultoría.
- Registrar en el CRM como herramienta de seguimiento, la ejecución de actividades, compromisos, entregables y estado de los proyectos asignados.
- Realizar seguimiento a los indicadores de gestión de los proyectos de consultoría, evaluando el cumplimiento de objetivos, cronogramas y resultados, proponiendo acciones de mejora continua.

Cargo: Contador Público

Objetivo del cargo

Planificar, ejecutar y controlar los procesos contables, financieros y tributarios de la empresa y de los proyectos de consultoría asignados, garantizando el cumplimiento de la normatividad vigente, la confiabilidad de la información financiera y el acompañamiento técnico a los clientes para fortalecer su gestión administrativa y financiera.

Funciones específicas



- Elaborar y analizar los estados financieros, informes contables y tributarios de la empresa y de los clientes, asegurando el cumplimiento de las normas contables y fiscales vigentes.
- Brindar asesoría técnica en temas contables, financieros, tributarios y presupuestales, formulando recomendaciones que contribuyan a mejorar la gestión administrativa y la toma de decisiones de las organizaciones.
- Realizar seguimiento a los indicadores financieros y presupuestales de los proyectos de consultoría, evaluando su ejecución y proponiendo acciones de mejora para optimizar los recursos.
- Administrar y actualizar la información de los clientes y proyectos en el sistema CRM, registrando avances, entregables, compromisos e indicadores de gestión para garantizar la trazabilidad y el seguimiento de las consultorías.

Cargo: Profesional Community manager para Marketing Digital

Objetivo del cargo

- Diseñar, implementar y optimizar las estrategias de marketing digital de la empresa, gestionando eficientemente los recursos tecnológicos para fortalecer el posicionamiento de la marca, generar oportunidades de negocio, mejorar la experiencia del cliente y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante el uso de herramientas digitales, analítica de datos y automatización de procesos.
- Funciones específicas

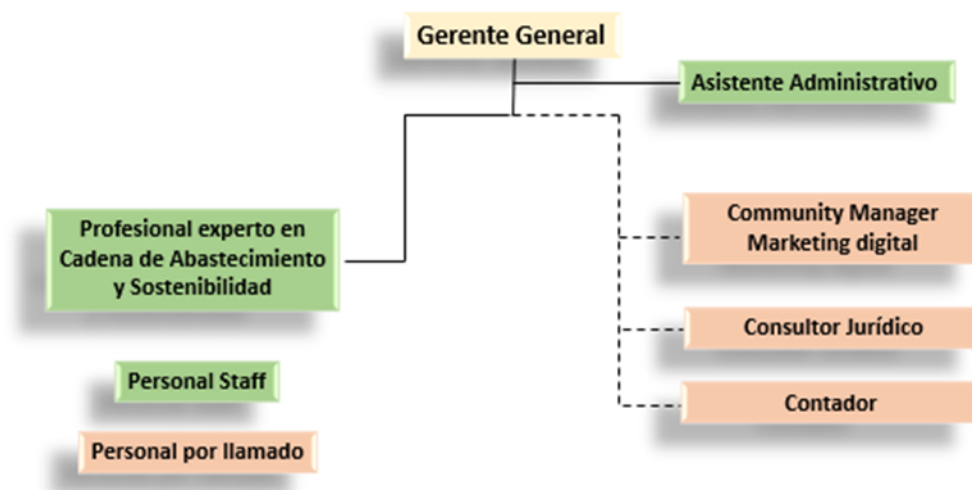


- Diseñar, ejecutar y evaluar estrategias de marketing digital orientadas al posicionamiento de la empresa y sus programas de consultoría, utilizando canales digitales, SEO, SEM, redes sociales, email marketing y marketing de contenidos.
- Administrar plataforma tecnológica de marketing (CRM, Google Analytics, Google Ads, Meta Business Suite, automatización de marketing y otras herramientas digitales), garantizando su correcto funcionamiento y el aprovechamiento de la información para la toma de decisiones.
- Gestionar y analizar indicadores de desempeño (KPI) relacionados con campañas digitales, tráfico web, generación de leads, conversión, retorno de la inversión (ROI), posicionamiento y comportamiento de los usuarios, proponiendo acciones de mejora continua.
- Coordinar la producción y difusión de contenidos digitales, asegurando que respondan a la estrategia institucional, fortalezcan la presencia de la marca y contribuyan al cumplimiento de los objetivos comerciales y de comunicación de la organización.



Figura 13

Organigrama Crecer Innovando



Nota: Estructura Jerárquica de Crecer Innovando. Autoría propia.

La gestión del talento humano será estructurada en cinco fases clave para desarrollar, motivar y retener al personal alineado con los objetivos empresariales: planeación (anticipar necesidades, perfiles y presupuestos con el plan estratégico). reclutamiento y selección, inducción (orientación cultural, EPP y riesgos laborales para una integración rápida), capacitación (fortalecer competencias técnicas/blandas con evaluación de impacto) y evaluación del desempeño (usando indicadores SMART. retroalimentación 360° y planes de mejora). Este enfoque integra lo humano (cultura, liderazgo) con lo técnico (procesos, herramientas), complementado por un esquema de gobierno corporativo ético en "Crece innovando" que fomenta confianza, decisiones coherentes y crecimiento sostenible.

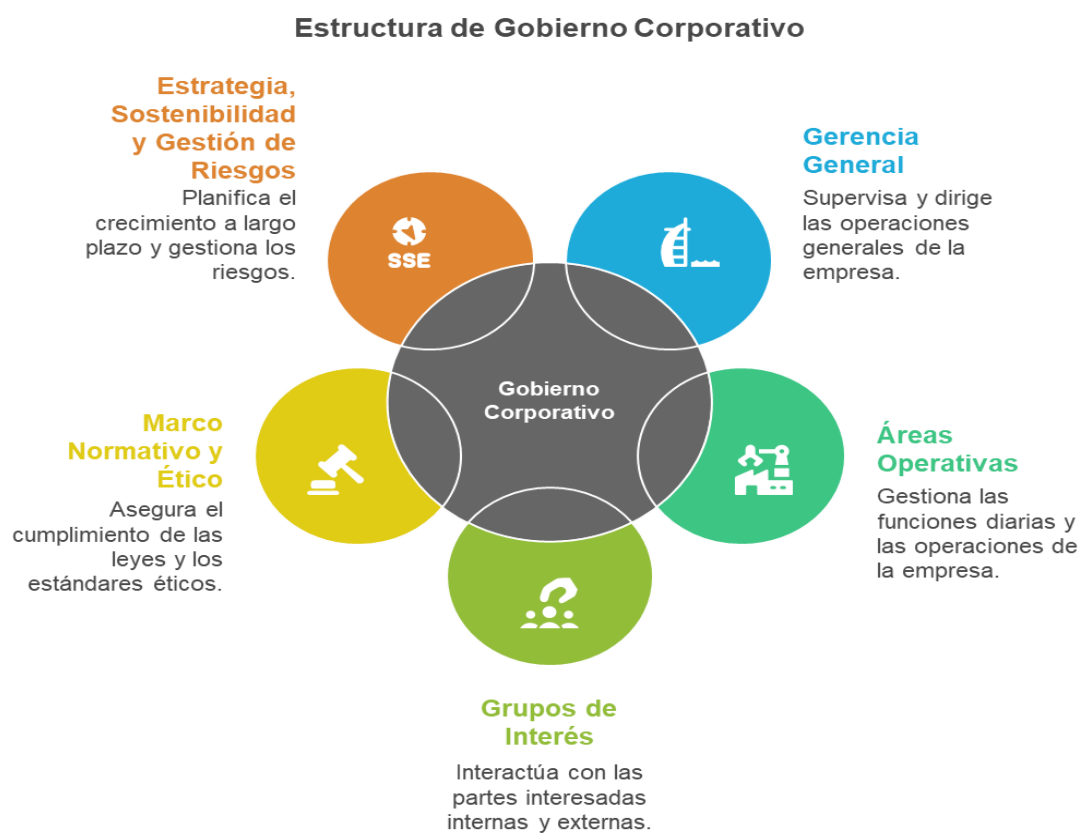


Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo en el proyecto *Crecer Innovando* prioriza el conjunto de principios, normas y estructuras que orientan la toma de decisiones, garantizando la transparencia en la gestión y asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de la confianza entre clientes, aliados y demás grupos de interés.

Figura 14

Gobierno Corporativo



Nota. Estructura corporativa. Autoría propia

Aspectos legales

Para crear la empresa ante Cámara de Comercio tipo Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Estos son los aspectos legales y requisitos básicos ante la Cámara de Comercio son:

1. Documento Privado de Constitución: Se redacta el documento constitutivo que incluye:
 - a. Nombre de la sociedad.
 - b. Objeto social (actividad económica principal).
 - c. Datos y aportes de los socios.
 - d. Capital autorizado. suscrito y pagado.
 - e. Estatutos que regulan funcionamiento, administración y representación legal.
2. Registro en la Cámara de Comercio:
 - a. Inscripción del documento constitutivo y estatutos.
 - b. Registro Único Empresarial y Social (RUES).
 - c. Obtención del certificado de existencia y representación legal.
3. Registro Único Tributario (RUT): Se tramita ante la DIAN para efectos fiscales.
4. Representante Legal: El Gerente General será quien represente la empresa y será designado en los estatutos.
5. Firmas Autenticadas: Aunque la SAS puede constituirse mediante documento privado, las firmas deben ser autenticadas.



6. Pagos y suscripciones: El capital debe estar suscrito y pagado conforme a los plazos y condiciones establecidos.

Estructura jurídica y tipo de sociedad

La empresa será creada como sociedad por Acciones Simplificada (SAS), es una figura jurídica de empresa creada en Colombia mediante la Ley 1258 de 2008, diseñada para facilitar la constitución y operación empresarial con un régimen flexible y adaptado a las necesidades modernas.

Presupuesto de personal administrativo

El presupuesto asignado al personal administrativo corresponde al pago de un asesor administrativo por valor de \$15.295.000, durante el primer año.

Normatividad aplicada para el servicio de Asesoría / Consultoría

Servicio: Consultoría en fortalecimiento empresarial

Normatividad aplicable:

- Código de Comercio: Regula la actividad mercantil de la empresa.
- Cámara de Comercio: Registro mercantil obligatorio.
- Estatuto Tributario: Obligaciones fiscales ante la DIAN.
- Ley 1581 de 2012: Manejo de información de clientes.

Requisitos:

- Registro mercantil (obligatorio)
- RUT (obligatorio)
- Política de tratamiento de datos (obligatorio)



Servicio: Capacitación empresarial

Normatividad aplicable:

- Ley 1064 de 2006: Regula la educación para el trabajo y desarrollo humano.
- Ministerio de Educación Nacional: Lineamientos para programas de formación.

Requisitos:

- No requiere licencia si son capacitaciones no formales
- En caso de certificación formal. se requiere registro como institución de educación para el trabajo
- Servicio: Diseño e implementación de modelos de negocio

Normatividad aplicable:

- Ley 590 de 2000: Promoción del desarrollo empresarial
- Ley 1014 de 2006: Fomento a la cultura del emprendimiento

Aspectos Financieros

El alcance de los objetivos financieros busca optimizar la estructura de ingresos, asegurando la generación de flujos de caja estables mediante la oferta y la atención de servicios de consultoría con una adecuada segmentación del mercado objetivo.

Se prioriza el uso eficiente de los recursos, la reducción de gastos operativos innecesarios y la implementación de indicadores financieros que permitan monitorear la eficiencia operativa, tales como el margen operativo y el punto de equilibrio.

Adicionalmente, se establece como objetivo clave la gestión adecuada del flujo de caja, garantizando la liquidez suficiente para cubrir obligaciones financieras y operativas.



El alcance también incluye la evaluación de la rentabilidad del negocio, mediante indicadores como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión. Estos indicadores, permiten determinar la viabilidad financiera de la empresa y respaldar la toma de decisiones estratégicas.

Por otra parte, se contempla la gestión del riesgo financiero, considerando variables como la volatilidad del mercado, cambios en la demanda y posibles contingencias operativas.

Finalmente, el alcance de los objetivos financieros integra una visión de crecimiento sostenible, orientada a la reinversión de utilidades, la expansión de servicios y la consolidación de la empresa en el mercado de consultoría. Todo ello bajo principios de disciplina financiera, planeación estratégica y generación de valor.

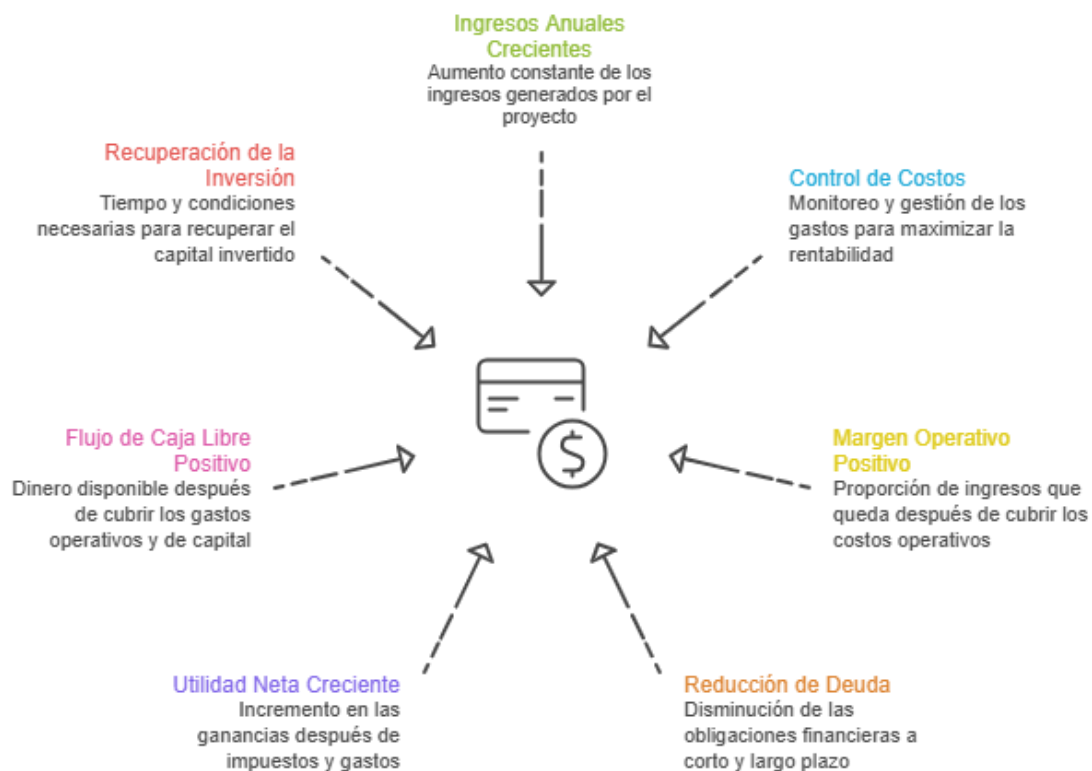
Objetivos Financieros

Los objetivos financieros establecidos para la empresa de consultoría, basados en el simulador financiero proporcionado, son los siguientes:



Figura 15

Objetivos financieros



Nota. Objetivos financieros. Autoría propia.

Supuestos económicos

La simulación financiera de Crecer Innovando se elaboró bajo un escenario moderado de crecimiento, proyectando ingresos iniciales por \$337.500.000, con incrementos anuales derivados del crecimiento esperado en la demanda de servicios de consultoría. Para las líneas de Ideación y Puesta en Marcha se estimó un crecimiento anual del 3%, mientras que para el servicio de Fortalecimiento Empresarial se proyectó un crecimiento del 4%, debido a su mayor valor agregado y potencial de expansión.



Tabla 8

Supuestos económicos para la simulación

Año	Escenario	Escenario Moderado	Escenario Optimista
	Pesimista (-15%)	(0%)	(+20%)
Año 1	286.775.000	337.500.000	405.000.000
Año 2 (3%)	314.305.350	369.771.000	443.725.200
Año 3 (3%)	343.390.035	403.988.277	484.785.932

Autoría propia. Proyección de escenarios: Pesimista, moderado y optimista.

Adicionalmente, se consideraron variables macroeconómicas como inflación promedio entre 5.8% y 3.8%. IPP creciente entre 3% y 4%. Tasa de impuesto de renta del 35% y una tasa de evaluación financiera del proyecto del 20%. El financiamiento externo se proyectó mediante un crédito de \$85.932.500, con tasa anual del 18% y plazo de amortización de 5 años. El escenario probable muestra un comportamiento financiero positivo y sostenible. Las ventas proyectadas crecen desde \$337.500.000 para el primer año hasta \$403.988.277 en 2029, impulsadas por el aumento gradual en la demanda de los servicios y ajustes en precios derivados de la inflación.

Proyección de ventas

Las ventas proyectadas muestran un comportamiento creciente y sostenible. Para el año 2025 se estiman ingresos por \$337.500.000 COP, alcanzando \$469.979.712 COP en 2029, ingresos que provienen del portafolio de servicios, compuesto por tres líneas: Ideación – Plan Básico. Puesta en Marcha – Plan Intermedio y Fortalecimiento – Plan Premium.



Tabla 9

Estructura de Ventas por Programas/Servicios

Nombre del producto / servicio	Cantidades	Precio de venta unitario sin IVA	Total ingresos
Ideación - plan básico	50	\$ 1.500.000.00	\$ 75.000.000
Puesta en marcha- plan intermedio	15	\$ 5.000.000.00	\$ 75.000.000
Fortalecimiento- plan premium	25	\$ 7.500.000.00	\$ 187.500.000
			\$ 337.500.000

Nota. Estructura de ventas para el primer año. Autoría propia

La línea premium representa el 55% de participación sobre las ventas totales, convirtiéndose en la principal fuente de ingresos de la empresa. El crecimiento proyectado refleja una estrategia comercial orientada a la fidelización de clientes, posicionamiento digital y ampliación gradual de la cobertura empresarial.

Proyección de gastos de mercadeo

La empresa proyecta realizar inversión inicial en marketing mix de \$10.200.000 millones de pesos, durante el primer año de operación. Estos recursos serán destinados a publicidad digital, campañas en redes sociales, posicionamiento web y estrategias de captación comercial.



Tabla 10

Presupuesto de Marketing

Actividad	Inversión inicial	Descripción
Participación en ferias	\$ 4.000.000	Participar en ferias empresariales, con un stand donde se informará sobre los programas que ofrece la empresa
Creación de contenido de publicidad de marketing digital	\$ 3.000.000	Diseño de contenido para redes Facebook e Instagram
Diseño y creación página web	\$ 2.200.000	Diseño de página web
Anuncios en página web	\$ 1.000.000	Creación anuncios página web
	\$ 10.200.000	

Nota. Autoría propia.

Para los años siguientes se estimó un gasto publicitario anual de \$1.200.000, destinado principalmente al mantenimiento de campañas digitales y fortalecimiento de la presencia de marca. La estrategia de mercadeo busca generar reconocimiento empresarial y aumentar la captación de clientes potenciales.

Proyección de costos de producción

Los costos directos de prestación del servicio ascienden a \$93.000.000 en el primer año. Estos costos corresponden a recursos técnicos, operativos y profesionales necesarios para ejecutar cada línea de consultoría.



La estructura de costos se distribuye así: 36% para Ideación, 22% para Puesta en Marcha y 42% para Fortalecimiento Empresarial. Los costos presentan incrementos graduales asociados al crecimiento operativo y a las variaciones inflacionarias proyectadas.

Proyección de gastos administrativos

Los gastos administrativos y operativos incluyen nómina, arriendo, internet, telefonía, papelería. La nómina total anual proyectada para el primer año asciende a \$167.310.000 COP, mientras que los gastos fijos representan \$13.120.000 anuales.

La empresa contempla una estructura administrativa básica y eficiente, enfocada en garantizar la sostenibilidad financiera y el control adecuado de los recursos durante la etapa inicial del proyecto.

Presupuesto de inversión

La inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto es de \$2.450.000, pesos m/cte, correspondiente a la constitución de empresa ante cámara de comercio y el diseño de marca de Crecer innovando.

Tabla 11

Presupuesto de Inversión

Concepto	Valor
Gasto de puesta en marcha	\$ 2.450.000
Total. de Inversión	\$ 2.450.000

Nota: Presupuesto de inversión. Autoría Propia



Adicionalmente, se requiere capital de trabajo por \$ 113.099.166.67, para cubrir costos operativos, nóminas, mercadeo y gastos fijos durante la etapa inicial del negocio. Los emprendedores aportarán \$30.000.000 y el valor restante, equivalente a \$ 83.099.166.67, el cual será financiado vía crédito a 5 años con una tasa de interés anual del 18%.

Tabla 12

Inversión en capital de trabajo

Rubro	Meses	Valor
Costos operativos	5	\$ 38.750.000.00
Nóminas	5	\$69.712.500.00
Gastos fijos	6	\$ 2.186.666.67
Total		\$ 110.649.166.67

Nota. Simulación de escenarios Estados Financieros (escenario probable)

Estado de Resultado

El estado de resultados proyectado refleja ingresos crecientes y una estructura de costos equilibrada. En el primer año sus ingresos operacionales ascienden a \$337.500.000 y los costos operativos representan \$93.000.000, generando un margen operativo de \$244.500.000. Durante los años siguientes el margen operativo continúa aumentando gracias al crecimiento de ventas y al control de costos y gastos. La utilidad operacional permite cubrir obligaciones financieras y generar rentabilidad para los socios.



Figura 16

Estados de resultados

	2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS	\$ 337.500.000,0	\$ 369.771.000,0	\$ 403.988.227,7	\$ 437.198.225,7	\$ 469.979.712,1
COSTO VENTAS	\$ 93.000.000,0	\$ 99.127.200,0	\$ 105.660.547,7	\$ 112.627.127,1	\$ 121.221.429,8
UTILIDAD BRUTA	\$ 244.500.000,0	\$ 270.643.800,0	\$ 298.327.680,0	\$ 324.571.098,5	\$ 348.758.282,3
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 167.310.000,0	\$ 177.013.980,0	\$ 186.749.748,9	\$ 195.153.487,6	\$ 202.569.320,1
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 13.120.000,0	\$ 13.880.960,0	\$ 14.644.412,8	\$ 15.303.411,4	\$ 15.884.941,0
OTROS GASTOS	\$ 10.200.000,0	\$ 1.200.000,0	\$ 1.200.000,0	\$ 1.200.000,0	\$ 1.200.000,0
DEPRECIACIÓN	\$ 490.000,0	\$ 490.000,0	\$ 490.000,0	\$ 490.000,0	\$ 490.000,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 53.380.000,0	\$ 78.058.860,0	\$ 95.243.518,3	\$ 112.424.199,6	\$ 128.614.021,2
GASTOS FINANCIEROS	\$ 14.957.850,0	\$ 12.867.074,0	\$ 10.399.958,3	\$ 7.488.761,9	\$ 4.053.550,0
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 38.422.150,0	\$ 65.191.786,0	\$ 84.843.559,9	\$ 104.935.437,7	\$ 124.560.471,2
IMPUESTOS	\$ 13.447.752,5	\$ 22.817.125,1	\$ 29.695.246,0	\$ 36.727.403,2	\$ 43.596.164,9
UTILIDAD NETA	\$ 24.974.397,5	\$ 42.374.660,9	\$ 55.148.314,0	\$ 68.208.034,5	\$ 80.964.306,3

Nota. Ingresos y gastos de Crecer Innovando. Autoría propia.

Estado de la situación financiera

El balance general proyectado muestra una estructura financiera estable, sustentada en activos operativos, capital de trabajo y recursos financiados parcialmente mediante crédito. Los activos iniciales incluyen gastos necesarios para la puesta en marcha. El pasivo está conformado principalmente por el préstamo solicitado por \$83.099.166, cuya amortización se realiza en 5 años. El patrimonio está integrado por el aporte de los emprendedores y las utilidades retenidas generadas por la operación del negocio.



Figura 17

Estado de la situación financiera

	ANO 0	2025	2026	2027	2028	2029
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 110.649.166,67	\$ 137.945.894,50	\$ 151.499.332,32	\$ 155.467.792,43	\$ 156.965.159,88	\$ 154.560.471,18
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 2.450.000,00	\$ 2.450.000,00	\$ 2.450.000,00	\$ 2.450.000,00	\$ 2.450.000,00	\$ 2.450.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 490.000,00	\$ 980.000,00	\$ 1.470.000,00	\$ 1.960.000,00	\$ 2.450.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 2.450.000,00	\$ 1.960.000,00	\$ 1.470.000,00	\$ 980.000,00	\$ 490.000,00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 113.099.166,67	\$ 139.905.894,50	\$ 152.969.332,32	\$ 156.447.792,43	\$ 157.455.159,88	\$ 154.560.471,18
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 13.447.752,5	\$ 22.817.125,1	\$ 29.695.246,0	\$ 36.727.403,2	\$ 43.596.164,9
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 13.447.752,5	\$ 22.817.125,1	\$ 29.695.246,0	\$ 36.727.403,2	\$ 43.596.164,9
Obligaciones Financieras	\$ 83.099.166,67	\$ 71.483.744,50	\$ 57.777.546,33	\$ 41.604.232,50	\$ 22.519.722,18	\$ -
PASIVO	\$ 83.099.166,67	\$ 84.931.497,00	\$ 80.594.671,43	\$ 71.299.478,48	\$ 59.247.125,38	\$ 43.596.164,91
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	\$ 24.974.397,5	\$ 42.374.660,9	\$ 55.148.314,0	\$ 68.208.034,5	\$ 80.964.306,3
TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.000.000,00	\$ 54.974.397,50	\$ 72.374.660,89	\$ 85.148.313,95	\$ 98.208.034,51	\$ 110.964.306,27
TOTAL PAS + PAT	\$ 113.099.166,67	\$ 139.905.894,50	\$ 152.969.332,32	\$ 156.447.792,43	\$ 157.455.159,88	\$ 154.560.471,18

Nota. Situación Financiera Crecer Innovando. Autoría propia.

Flujo de Caja

El flujo de caja proyectado evidencia liquidez suficiente para atender las obligaciones operativas y financieras del proyecto. En el año cero se presenta una salida de recursos correspondiente a la inversión inicial de \$110.649.167. Posteriormente, el negocio genera flujos positivos desde el primer año de operación, alcanzando valores de \$113.099.167 COP en 2025 y \$154.560.471 COP en 2029. Lo anterior, demuestra que la empresa tiene capacidad para sostener su operación, cubrir el servicio de la deuda y generar excedentes de efectivo.



Figura 18

Flujo de Caja Proyectado

	ANO 0	CAPITAL INVERTIDO				
		2025	2026	2027	2028	2029
Activos Corrientes	\$ 110.649.167	\$ 137.945.894	\$ 151.499.332	\$ 155.467.792	\$ 156.965.160	\$ 154.560.471
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 13.447.753	\$ 22.817.125	\$ 29.695.246	\$ 36.727.403	\$ 43.596.165
KTNO	\$ 110.649.167	\$ 124.498.142	\$ 128.682.207	\$ 125.772.546	\$ 120.237.757	\$ 110.964.306
Activo Fijo Neto	\$ 2.450.000	\$ 1.960.000	\$ 1.470.000	\$ 980.000	\$ 490.000	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 490.000	\$ 980.000	\$ 1.470.000	\$ 1.960.000	\$ 2.450.000
Activo Fijo Bruto	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 113.099.167	\$ 126.458.142	\$ 130.152.207	\$ 126.752.546	\$ 120.727.757	\$ 110.964.306
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 53.380.000,0	\$ 78.058.860,0	\$ 95.243.518,3	\$ 112.424.199,6	\$ 128.614.021,2	\$ 128.614.021,2
Impuestos	\$ 18.683.000,0	\$ 27.320.601,0	\$ 33.335.231,4	\$ 39.348.469,8	\$ 45.014.907,4	\$ 45.014.907,4
NOPLAT	\$ 34.697.000,0	\$ 50.738.259,0	\$ 61.908.286,9	\$ 73.075.729,7	\$ 83.599.113,8	\$ 83.599.113,8
Inversión Neta	\$ -13.358.975,3	\$ -3.694.065,2	\$ 3.399.660,8	\$ 6.024.789,8	\$ 9.763.450,4	\$ 9.763.450,4
Flujo de Caja Libre del período	\$ 21.338.025	\$ 47.044.194	\$ 65.307.948	\$ 79.100.519	\$ 93.362.564	\$ 93.362.564

Nota. Cifras de flujo de caja proyectado. Autoría propia.

Indicadores financieros de rentabilidad

Los indicadores financieros evidencian la viabilidad del proyecto. El Valor Presente Neto (VPN) es de \$50.812.841.02; lo que indica que el proyecto genera valor adicional sobre la inversión realizada. La Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 38.88% superior a la tasa de evaluación del 20% demostrando rentabilidad atractiva para los inversionistas. El periodo de recuperación de la inversión es de 3.45 años. considerado favorable para este tipo de emprendimientos. Adicionalmente, el punto de equilibrio se sitúa en ventas mínimas de \$254.005.672.82 anuales, cifra inferior a las ventas proyectadas del primer año.

Fuentes de financiación



El proyecto será financiado mediante una combinación de recursos propios y financiación externa. Los emprendedores aportarán capital por \$30.000.000, equivalente al 27% de la inversión total. El restante 63% correspondiente a \$83.099.166.67 será cubierto mediante un crédito financiero con tasa anual del 18% y plazo de 5 años. Esta estructura permite iniciar operaciones sin afectar significativamente la liquidez de los socios y facilita la puesta en marcha del negocio.

Evaluación financiera

La evaluación financiera concluye que el proyecto es viable y rentable. Los resultados proyectados muestran crecimiento sostenido de ingresos, generación constante de flujo de caja y capacidad para cubrir costos, gastos y obligaciones financieras. Los indicadores de rentabilidad demuestran creación de valor y recuperación adecuada de la inversión. Asimismo, el modelo presenta un punto de equilibrio alcanzable y márgenes operativos sólidos, lo cual reduce el riesgo financiero y fortalece la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Enfoque hacia la Sostenibilidad

El modelo de negocio Crecer innovando plantea estrategias sostenibles, con un enfoque en el uso eficiente de los recursos y el fortalecimiento del entorno económico y social con los grupos de interés con los cuales se tiene un impacto directo, garantizando viabilidad económica y financiera para la empresa, con una gobernanza responsable y ética lo que permitirá acompañar a emprendedores y empresarios de negocios MIPYMES para superar los retos de competitividad y agilidad, contribuyendo así al desarrollo sostenible en el contexto actual.



Dimensión Social

La consultoría estará acompañada de herramientas y técnicas y con la integración de prácticas y metodologías con enfoques híbridos, que servirán para afianzar relaciones justas y colaborativas con clientes, pares y comunidad. Crecer innovando generará empleo, asegurando las condiciones laborales dignas de su personal directo e indirecto promoviendo el desarrollo de capacidades en emprendedores y MIPYMES y contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial local. La asesoría buscará impactar positivamente en la calidad de vida de los clientes apoyando su sostenibilidad, competitividad. promoviendo la formalización empresarial y la generación de empleo local. Se pretende dar un enfoque especial a programas de emprendimiento liderados por mujeres cabeza de hogar y alianzas estratégicas con cámaras de comercio y entidades de apoyo empresarial.

Dimensión Ambiental

Se adoptarán prácticas que minimicen el impacto ambiental, como el uso responsable de recursos como el papel, energía, movilidad, promover soluciones digitales para reducir desplazamientos físicos, acompañar a clientes en la adopción de procesos y productos sostenibles. Utilizar herramientas tecnológicas y almacenamiento en la nube para optimizar recursos. Implementar políticas internas de ahorro energético y consumo responsable de recursos en la operación. Incentivar el uso de firmas digitales y documentación electrónica. Así, la consultoría contribuye a la conservación del entorno y a la mitigación del cambio climático, aspectos cada vez más valorados por inversionistas y mercados.



Dimensión Económica

Se plantea una gestión financiera ética y eficiente, buscando la rentabilidad sostenible a largo plazo. El modelo de negocio promueve garantizar precios accesibles para los clientes, vinculando los servicios para promover el crecimiento de sus emprendimientos y mantener la viabilidad económica de la empresa. Lo anterior incluirá innovación constante en servicios y modelos para adaptarse rápidamente a demandas y asegurar generación de valor continua, fortalecer relaciones de largo plazo mediante programas de acompañamiento continuo, diversificar las líneas de servicio para garantizar estabilidad financiera y mantener procesos de mejora continua que permitan optimizar costos y aumentar eficiencia operativa.

Dimensión de Gobernanza

Crece innovando contará con una estructura organizacional eficiente, con roles claros en la toma de decisiones, supervisión y control. La cultura organizacional estará basada en la ética empresarial, la aplicación de conocimientos, la transparencia en las finanzas, asegurando que las políticas internas y procesos estén alineados con los principios de sostenibilidad y con las mejores prácticas de proyectos, para avanzar en las operaciones diarias de las asesorías y consultorías. Se contará con la implementación sistemática, indicadores de seguimiento y evaluación de resultados de los proyectos asesorados, así como la definición de manuales de procesos y lineamientos organizacionales claros.



Conclusiones

Estudio de mercado y análisis del entorno

El estudio de mercado y el análisis del entorno permitieron determinar la viabilidad comercial de Crecer Innovando, al evidenciar una demanda creciente de servicios de consultoría dirigidos a emprendedores y MIPYMES que buscan fortalecer su competitividad, sostenibilidad e innovación. La investigación se desarrolló mediante la aplicación de encuestas a una muestra de 40 empresas de consultoría del Área Metropolitana de Bucaramanga, identificando oportunidades en consultoría integral, transformación digital, formulación y gestión de proyectos, así como acompañamiento estratégico para el fortalecimiento empresarial.

El análisis de la oferta y la competencia mostró que, aunque existen entidades públicas y privadas que prestan servicios similares, la mayoría presenta limitaciones en el acompañamiento integral y el seguimiento a los resultados. Esta situación representa una oportunidad para diferenciar la propuesta de valor de Crecer Innovando, mediante un portafolio que integra asesoría estratégica, innovación, transformación digital y gestión de recursos para acceder a fuentes de financiación y cofinanciación.

De igual forma, el análisis PESTEL y de las cinco fuerzas competitivas evidenció un entorno favorable, impulsado por el crecimiento del emprendimiento, la transformación digital y las políticas de apoyo empresarial, aunque con desafíos asociados a factores económicos, regulatorios y competitivos. En consecuencia, se identificó un nicho de mercado claramente definido, conformado por emprendedores, microempresas y pequeñas empresas que requieren acompañamiento especializado y respuestas oportunas para fortalecer su gestión, acceder a recursos y consolidar un crecimiento



sostenible, confirmando la viabilidad comercial y estratégica del modelo de negocio propuesto.

Viabilidad Técnica

El análisis técnico demostró que el proyecto cuenta con los recursos humanos, tecnológicos y administrativos necesarios para la prestación de los servicios de consultoría. La empresa dispone de una estructura organizacional integrada por profesionales especializados y una inversión necesaria para la puesta en marcha por valor de \$ 193.080.000; que comprende nómina y gastos por consultoría, marketing digital y gastos fijos, los cuales garantizan una operación eficiente, escalable y orientada a responder oportunamente a las necesidades del mercado.

La evaluación de la viabilidad técnica permitió establecer que Crecer Innovando dispone de las condiciones necesarias para desarrollar sus actividades de manera eficiente, garantizando la prestación de servicios de consultoría empresarial con criterios de calidad, oportunidad y enfoque en las necesidades del cliente. El análisis de los evidenció que el modelo de negocio puede operar mediante una estructura flexible, apoyada en herramientas digitales que optimizan la gestión, la comunicación y el seguimiento de los procesos de consultoría. De igual forma, la incorporación de tecnologías de información y metodologías de mejora continua fortalece la eficiencia operativa, facilita la adaptación a las dinámicas del entorno y contribuye al cumplimiento de los estándares de calidad esperados por el mercado. En consecuencia, se concluye que el emprendimiento es técnicamente viable, al contar con los recursos, procesos y capacidades requeridas para atender de manera efectiva los diferentes segmentos de clientes, respaldando la sostenibilidad y el crecimiento proyectado de Crecer Innovando.



Viabilidad económica y financiera

El análisis financiero permitió estructurar los costos que se requieren invertir, estimar los flujos de caja proyectados y evaluar indicadores que respaldan la conveniencia económica del emprendimiento, reflejando un adecuado equilibrio entre la inversión inicial y los ingresos esperados. Asimismo, la formulación de estrategias orientadas al control de costos, la optimización de los recursos, y el fortalecimiento de las acciones comerciales contribuye a reducir los riesgos financieros y a consolidar la estabilidad económica del negocio en el mediano y largo plazo. En consecuencia, se concluye que Crecer Innovando es un proyecto económicamente viable y financieramente sostenible, al contar con una estructura que favorece su rentabilidad, respalda su operación y proporciona una base sólida para su crecimiento y permanencia en el mercado.

Como conclusión general, el proceso de investigación y formulación del plan de negocios permitió demostrar que Crecer Innovando constituye una oportunidad de negocio viable desde las perspectivas de mercado, técnica, legal y financiera, que responde a las necesidades actuales de emprendedores y MIPYMES. La integración de consultoría especializada, metodologías propias, herramientas de inteligencia artificial, acompañamiento continuo, gestión de oportunidades de cofinanciación y articulación con aliados estratégicos configura un modelo de negocio diferencial a la prestación tradicional de servicios de consultoría, al enfocarse en la generación de resultados medibles y en el fortalecimiento de las capacidades empresariales de sus clientes. En este sentido, el proyecto no solo evidencia la factibilidad para su implementación y sostenibilidad, sino que también aporta una alternativa que favorece la competitividad, la innovación y el



crecimiento empresarial, pero sobre todo con alto potencial de impacto económico y social.

La evaluación financiera confirmó la viabilidad del proyecto, sustentada en una inversión total de \$193.080.000, una proyección de ingresos de \$337.500.000; durante el primer año y una utilidad neta estimada de \$ 24.974.397; con un Valor Presente Neto (VPN) de \$50.812.841.02, lo que confirma la generación de valor económico por encima de la tasa de descuento exigida del 20%. La Tasa Interna de Retorno (TIR) se sitúa en un 38.88%. superando el costo de oportunidad del capital y proporcionando un margen de seguridad robusto ante posibles volatilidades del mercado. El modelo proyecta un periodo de recuperación de la inversión de 3.45 años. lo que indica que la inversión será retornado en el primer trimestre del cuarto año. permitiendo una transición eficiente hacia la fase de acumulación de utilidades netas.

Respecto a la estructura operativa, el punto de equilibrio se establece en 45.27 unidades totales. lo que equivale a una facturación mínima necesaria de \$254.005.672.82 para cubrir la totalidad de los costos y gastos fijos. Este indicador se encuentra estrechamente ligado a la mezcla de ventas. donde el servicio de "Fortalecimiento - Plan Premium" ejerce una influencia determinante al representar el 55% de la participación y aportar el mayor margen de contribución unitario (\$7.500.000). Por consiguiente. la sostenibilidad financiera de la organización depende de una estrategia comercial orientada a este segmento de alto valor.



Referencias

- Barney, J. B. (2001). *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*.
- BBVA Research. (2024). *Colombia | Una mirada a las mipymes en Colombia*.
<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/colombia-una-mirada-a-las-mipymes-en-colombia/>
- Confecámaras. (2022). *Dinámica de creación de empresas en Colombia - 2022*.
<https://confecamaras.org.co/estudio/dinamica-de-creacion-de-empresas-en-colombia-2022/>
- Confecámaras. (2024). *Estudio de Dinámica Empresarial de Confecámaras en el primer semestre de 2024*. <https://confecamaras.org.co/de-acuerdo-con-el-estudio-de-dinamica-empresarial-de-confecamaras-en-el-primer-semester-de-2024-en-colombia-se-han-creado-174-937-empresas/>
- Consejo Privado de Competitividad. (2024). *Índice Subnacional de Emprendimiento 2024*.
<https://compite.com.co/indice-subnacional-de-emprendimiento/>
- Confecámaras. (2025). *Informes Dinámica Empresarial*.
<https://confecamaras.org.co/investigaciones-economicas/informes-dinamica-empresarial/>
- Kakar, M. N., Nazari, A. M., Amini, M., Karimi, A., & Omari, H. O. (1404). *The impact of PESTLE on the Performance of (SMEs) in Helmand province. Journal of Social Sciences - Kabul University*, 8(2), 225–246. <https://doi.org/10.62810/JSS.V8I2.350>



Llamas Fernández, F. J., & Fernández Rodríguez, J. C. (2018). *La metodología Lean startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento*. Revista Escuela de Administración de Negocios, (84).

<https://doi.org/10.21158/01208160.N84.2018.1918>

Global Entrepreneurship Monitor. (2020). *Estudio de la actividad emprendedora en Colombia basado en GEM Colombia 2018-2019*.

<https://www.gemconsortium.org/report/estudio-de-la-actividad-emprendedora-en-colombia-basado-en-gem-colombia-2018-2019>

Organisation for Economic Co-operation and Development, CAF - Development Bank of Latin America and the Caribbean, & Latin American and Caribbean Economic System. (2024). *Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024: Hacia una recuperación inclusiva, resiliente y sostenible*. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/807e9eaf-es>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Ries, E. (2013). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto.

Confecámaras. (2023). *La supervivencia empresarial en Colombia: Estudio de los factores clave que impulsan la permanencia de las empresas en el mercado*.

<https://confecamaras.org.co/estudio/la-supervivencia-empresarial-en-colombia/>



- Weihrich, H. (1982). *The TOWS matrix—A tool for situational analysis*. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Roncancio Gutiérrez, S. J. (2025). *Análisis de los factores determinantes en la competitividad de las PYMES colombianas: Un enfoque sistemático [Trabajo de grado de maestría, Universidad Industrial de Santander]*. Repositorio Institucional UIS. <https://noesis.uis.edu.co/handle/20.500.14071/45583>
- Portafolio. (2026, 30 de abril). *Aranceles en 2026 elevan presión sobre empresas colombianas en un entorno global cada vez más volátil*. <https://www.portafolio.co/negocios/comercio/aranceles-en-2026-elevan-presion-sobre-empresas-colombianas-en-un-entorno-global-cada-vez-mas-volatil-493117>
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2025). *Modelo de emprendimiento SENA. Fondo Emprender*. <https://fondoemprender.com/DOCSContenido/Modelo%20de%20emprendimiento%20SENA.pdf>
- Confecámaras. (2024). *Informe de dinámica de creación de empresas en Colombia 2023*. <https://www.confecamaras.org.co>
- Michael Porter. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025). *Economía e indicadores económicos*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/economia>



Confecámaras. (2025). Informe de dinámica de creación de empresas en Colombia 2024.

<https://www.confecamaras.org.co>

Asesoría Integral. (2025). ¿Qué es un análisis PESTEL y cómo se hace?

<https://www.asesoriaintegral.co/portal/actualidades/que-es-un-analisis-pestel-y-como-se-hace>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (s. f.). ¿Qué es Compite 360?

<https://www.camaradirecta.com/solicitar-servicios/compite-360/que-es-compite-360>

Estrategias Humanas Consultores. (2025. 11 de septiembre). Tendencias actuales en consultoría empresarial y su impacto en el mercado colombiano.

<https://estrategiashumanas.com/blog/tendencias-actuales-en-consultor-a-empresarial-y-su-impacto-en-el-mercado-colombiano>