Consultoría integral para MIPYMES comerciales y manufactureras en la localidad de Tunjuelito

Autores:

Valeria Rodriguez Lozano

Nicolas Velasquez Medina

Universidad Distrital Francisco José de Caldas

Facultad Tecnológica

Tecnología en gestión de la producción industrial

Consultoría integral para MIPYMES comerciales y manufactureras en la localidad de Tunjuelito

Autores:

Valeria Rodriguez Lozano - 20211577068

Nicolas Velasquez Medina - 2021577072

Director:

Humberto Guerrero Salas

Ingeniero industrial

Emprendimiento.

Gestión empresarial y productividad.

Diseño de un modelo de consultoría para la mejora de procesos en MiPymes del sector manufacturero y comercial.

Universidad Distrital Francisco José de Caldas

Facultad Tecnológica

Tecnología en gestión de la producción industrial

HOJA DE ACEPTACIÓN

Valeria Rodriguez Lozano
Estudiante

Nicolas Velasquez Medina
Estudiante

Director

Humberto Guerrero Salas
Ingeniero Industrial

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto a Dios que nos guió en el camino, a nuestras familias que nos dieron todo su apoyo y nos enseñaron a esforzarnos, a la institución por brindarnos la oportunidad de forjarnos como profesionales, a nuestros profesores que nos guiaron y enseñaron las herramientas para completar este camino académico y a nuestro tutor de proyecto por su acompañamiento y orientación en cada etapa de la investigación.

AGRADECIMIENTOS

Nuestros agradecimientos son dirigidos a Dios por brindarnos salud y buenas condiciones para realizar nuestra carrera universitaria, a nuestras familias por apoyarnos económica y moralmente a cursar la carrera y desarrollar este proyecto de grado de manera exitosa, a todos nuestros profesores que nos prepararon profesionalmente y en especial al profesor Humberto Guerrero Salas que nos dio su apoyo en la realización de este proyecto.

RESUMEN

El presente proyecto propone la creación de una consultoría empresarial orientada a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) de la localidad de Tunjuelito en la ciudad de Bogotá, con el objetivo de mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado. La iniciativa surge ante la necesidad de estas organizaciones de optimizar sus procesos internos, reducir ineficiencias y contar con herramientas estratégicas que fortalezcan su gestión.

La propuesta se estructura en un modelo de negocio flexible que ofrece paquetes de consultoría diferenciados (básico, intermedio y avanzado), diseñados para ajustarse a las particularidades de cada empresa. El proceso inicia con un diagnóstico integral a través de entrevistas y encuestas, que permite identificar las necesidades específicas de cada cliente. A partir de allí, se diseñan planes de mejora personalizados, acompañados de servicios complementarios como capacitaciones, talleres, proyectos especializados y ebooks.

El valor agregado de esta consultoría radica en su enfoque práctico y adaptado, que combina metodologías de análisis estratégico con indicadores de desempeño (KPIs) y un acompañamiento cercano, asegurando la implementación efectiva de soluciones. Con ello, se busca impulsar la productividad de las MiPymes, promover la innovación en sus procesos y contribuir al crecimiento empresarial en sectores clave como manufactura y comercio.

Abstract

This project proposes the creation of a business consulting firm focused on micro, small, and medium-sized enterprises (Mipymes) in Colombia, with the aim of enhancing their competitiveness and long-term sustainability in the market. The initiative arises from the need of these organizations to optimize internal processes, reduce inefficiencies, and adopt strategic tools that strengthen their management.

The proposal is structured around a flexible business model that offers differentiated consulting packages (basic, intermediate, and advanced), designed to adapt to the particularities of each company. The process begins with a comprehensive diagnostic assessment through interviews and surveys, which allows for the identification of each client's specific needs. Based on these findings, customized improvement plans are designed, accompanied by training sessions, workshops, specialized projects, and complementary resources such as ebooks.

The added value of this consulting firm lies in its practical and tailored approach, which combines strategic analysis methodologies with performance indicators (KPIs) and close guidance, ensuring the effective implementation of solutions. In doing so, it seeks to boost the productivity of Mipymes, promote innovation in their processes, and contribute to business growth in key sectors such as manufacturing and commerce.

CONTENIDO

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN **13**
JUSTIFICACIÓN **15**
1. GENERALIDADES **17**
1.1 EL PROBLEMA **17**
1.1.1 Descripción del problema. 17
1.1.2 Formulación del problema. 19
1.2 OBJETIVOS **20**
1.2.1 Objetivo general. 20
1.2.2 Objetivos específicos. 20
1.3 DELIMITACIÓN **21**
1.3.1 Delimitación temática. 21
1.3.2 Delimitación espacial. 21
1.3.3 Delimitación temporal. 21
1.3.4 Delimitación poblacional. 21
1.4 METOLOGÍA **22**
1.4.1 Plan de trabajo. 24
2. MARCO REFERENCIAL **26**
2.1 MARCO HISTÓRICO **26**
2.1.1 El sector económico. 26
2.1.2 Antecedentes. 28
2.2 MARCO TEORICO **30**
2.2.1 Concepto de empresa. 31
2.2.2 Tipos de empresas. 32
2.2.3 Concepto de Mipyme. 37
2.2.4 Principales desafíos de las Mipyme en Colombia. 37
2.2.5 Concepto de consultoría. 39
2.2.6 Tipos de consultoria. 40
2.2.7 Concepto de diagnóstico empresarial. 43
2.2.8 Evolución del diagnóstico empresarial en las mipymes. 44
2.2.9 Importancia de la digitalización. 52
2.2.10 Evaluación económica de proyectos. 53
2.3 MARCO LEGAL **55**
2.3.1 Normatividad sobre las Mipymes en Colombia. 55
2.3.2 Consultoría empresarial y mejora de procesos. 57
2.3.3 Transformación digital y uso de tecnologías. 57

2.3.4 Protección de datos personales. 58
3. ESTUDIO DE MERCADO 58
3.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO 58
3.1.1 Plan básico. 59
3.1.2 Plan intermedio. 60
3.1.3 Plan premium. 61
3.1.4 Matriz de comparación. 62
3.1.5 Servicios complementarios. 64
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA 65
3.2.1 Análisis de competencia. 66
3.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter. 68
3.3 DESCRIPCIÓN DE LA DEMANDA 69
3.3.1 Fórmula de muestreo estadístico. 69
3.3.2 Encuesta conocimiento y situación actual. 70
3.3.3 Encuesta interés y disposición. 74
3.3.3 Entrevista a empresario. 77
3.4 PLAN DE VENTAS 78
3.4.1 Segmento de clientes. 79
3.4.2 Propuesta de valor. 81
3.4.3 Canales de distribución. 82
3.4.4 Fuentes de ingreso. 84
3.4.5 Estrategia comercial y proceso de ventas. 85
3.4.6 Modelo de negocio CANVAS. 88
4. ESTUDIO TÉCNICO ADMINISTRATIVO 89
4.1 ESTUDIO TÉCNICO 89
4.1.1 Descripción de la operación del servicio. 89
4.1.2 Requerimientos técnicos. 92
4.1.3 Capacidad mensual estimada. 93
4.2 ESTUDIO ADMINISTRATIVO 101
4.2.1. Tipo de organización. 101
4.2.2. Estructura organizacional. 102
4.2.3 Descripción del cargo. 104
5. ESTUDIO FINANCIERO 105
5.1 EGRESOS 105
5.1.1 Cotización Egresos. 105
5.1.2 Costos de producción. 121
5.2 INGRESOS 131
5.2.1 Precio de venta. 132

5.2.2 Ingresos mensuales. 134
5.2.3 Estado de resultados. 140
5.3 FACTIBILIDAD 142
5.3.1 Inversión inicial. 142
5.3.2 Flujo neto de efectivo. 144
5.3.3 Valor presente neto. 145
5.3.4 Tasa interna de retorno. 146
6. CONCLUSIONES 149
7. RECOMENDACIONES 154
BIBLIOGRAFÍA. 155
ANEXOS. 169

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro metodológico. 23
Tabla 2. Clasificación de las empresas por tamaño en millones de pesos colombianos 34
Tabla 3. Ficha técnica Plan Básico. 60
Tabla 4. Ficha técnica Plan Intermedio. 61
Tabla 5. Ficha técnica Plan Premium. 62
Tabla 6. Matriz comparativa de planes de servicio. 64
Tabla 7. Comparación de servicios de consultoría para MiPymes en Bogotá. 68
Tabla 8. Modelo de negocio CANVAS. 89
Tabla 9. Disponibilidad mensual para atención. 95
Tabla 10. Demanda operativa por plan. 97
Tabla 11. Capacidad teórica estimada por plan. 98
Tabla 12. Capacidad real estimada por plan. 98
Tabla 13. Demanda operativa por servicio complementario. 99
Tabla 14. Capacidad real estimada de servicios complementarios. 100
Tabla 15. Capacidad real de todos los servicios. 101
Tabla 16. Descripción de cargos. 105
Tabla 17. Tarifas prestación servicio aseo julio 2025. 116
Tabla 18. Tarifas prestación servicio energía enero - julio 2025. 117
Tabla 19. Estimación de consumo mensual W de la consultoría. 118
Tabla 20 . Seguridad social de los empleados. 120
Tabla 21 . Egresos mensuales. 122
Tabla 22 . Costo por hora de cada colaborador. 124
Tabla 23 . Horas mensuales consumidas por servicio. 124
Tabla 24 . Costo mensual asignado para planes por salario. 126

Tabla 25. Costo mensual y unitario estimado por servicio según recursos humanos. 128
Tabla 26. Egresos mensuales sin recurso humano. 129
Tabla 27. Costo de producción mensual por servicio excluyendo tiempo ocioso operativo. 130
Tabla 28. Costo de producción mensual por servicio asumiendo tiempo ocioso operativo. 131
Tabla 29. Costo de producción unitario por servicio. 132
Tabla 30. Precio de venta unitario por servicio. 133
Tabla 31. Distribución de la capacidad de atención de servicios. 136
Tabla 32. Capacidad de atención proyectada. 137
Tabla 33. Proyección de talleres y seminarios. 138
Tabla 34. Ingresos proyectados. 138
Tabla 35. Estado de resultados. 142
Tabla 36. Inversión inicial. 144
Tabla 37. Flujo neto de efectivo. 145
Tabla 38. Valor presente neto. 147
Tabla 39. Tasa interna de retorno. 148

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Ishikawa. 18
Figura 2. Tasa de crecimiento anual ISE. 27
Figura 3. Tasas de crecimiento anuales del ISE por sectores económicos para enero de 2025. 27
Figura 4. La empresa como sistema. 32
Figura 5. Tecnologías de la Industria 4.0. 49
Figura 6. Las cinco fuerzas de Porter. 69
Figura 7. Frecuencia de diagnósticos a los procesos internos de la empresa. 72
Figura 8. Empresas que cuentan con asesoría especializada en mejora continua. 73
Figura 9. Mipymes que utilizan KPIs. 74
Figura 10. Áreas con mayor oportunidades de mejora en las mipymes. 75
Figura 11. Interés de los empresarios en recibir un diagnóstico inicial. 76
Figura 12. Mipymes que consideran contratar un servicio de consultoría. 77
Figura 13. Factores que se consideran importantes en el servicio de consultoría. 78
Figura 14. Distribución de las empresas creadas en enero-diciembre de 2024 por localidad 86
Figura 15. Diagrama de flujo del proceso de ventas de la consultoría. 88
Figura 16. Procesos operativos de la consultoría empresarial bajo el enfoque Entrada – Proceso – Salida. 92
Figura 17. Organigrama. 104
Figura 18. Computador portátil de marca HP publicado por Alkosto. 107
Figura 19. Escritorio Lugano. 108

Figura 20. Silla ergonomica Trento. 108
Figura 21. Oferta laboral publicada por ManPower Group Colombia en Computrabajo para el cargo de Consultor. 110
Figura 22. Oferta laboral publicada por Mentorgo SAS en Indeed para el cargo de Consultor. 110
Figura 23. Oferta laboral publicada por Importante empresa del sector industrial en Computrabajo para el cargo de especialista. 111
Figura 24. Oferta laboral publicada por empresa confidencial en elempleo para el cargo de profesional de procesos de calidad. 111
Figura 25. Oferta laboral publicada por SUMMAR PRODUCTIVIDAD SAS en elempleo 112
para el cargo de Auxiliar administrativo. 112
Figura 26. Oferta laboral publicada por Efectividad humana servicios temporales SAS en Magneto para el cargo de Auxiliar comercial. 112
Figura 27. Oferta laboral publicada por Grupo Geo S.A.S en Indeed 113
para el cargo de gerente comercial. 113
Figura 28. Oferta laboral publicada por TECNICFIBER S.A.S en Indeed 113
para el cargo de gerente de proyectos.
Figura 29. Oficina en arriendo en el barrio Restrepo. 114
Figura 30. Oficina en arriendo en el barrio Restrepo. 114
Figura 31. Tarifas Acueducto Bogotá 2025. 115
Figura 32. Precio plan de internet. 117
Figura 33. Licencia Microsoft 365 Familia. 119
Figura 34. Licencia Canva Equipos. 119
Figura 35. Crecimiento progresivo de ingresos mes a mes. 139
Figura 36. Participación de cada fuente de ingreso. 140
Figura 37. Igualación del valor presente de los ingresos a los egresos. 148

RELACIÓN DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta aplicada a empresarios
Anexo 2. Entrevista realizada a un empresario del sector comercial
Anexo 3. Resultados de la encuesta

INTRODUCCIÓN

En Colombia, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) ocupan un lugar crucial en el desarrollo económico del país. Según (Llanes & González Patiño, 2024), el número de compañías formales en el país asciende a 1,7 millones, de las cuales las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan el 99,5% del total. Estas MiPymes generan el 79% del empleo y contribuyen con cerca del 40% del Producto Interno Bruto (PIB) anual, lo que resalta su importancia como motor de la economía nacional. Sin embargo, la mayoría de estas empresas enfrentan desafíos significativos en un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado.

En el contexto del mercado actual, caracterizado por su volatilidad, rápida innovación y competencia constante, las MiPymes deben mejorar su productividad y eficiencia para garantizar su sostenibilidad y crecimiento. En este sentido, su adaptación a la presión competitiva impuesta por las empresas multinacionales se convierte en un reto fundamental. Tal como señalan J. Motta, H. Moreno y R. Ascúa en su estudio sobre Industria 4.0 en MiPymes manufactureras de Argentina (CEPAL, 2019), las pequeñas y medianas empresas se encuentran en una situación de desventaja frente a grandes compañías tanto a nivel mundial como local. Esta desventaja se debe principalmente a la falta de recursos financieros y de conocimientos técnicos que son esenciales para la implementación de herramientas de automatización y optimización de procesos productivos.

Esta problemática se traduce en la incapacidad de muchas MiPymes para adaptarse a las exigencias del mercado, lo que se refleja en procesos ineficientes, altos costos operativos, baja

calidad en los productos y, por consiguiente, una menor competitividad. A pesar de su importancia en la generación de empleo y su aporte al PIB, estas empresas generalmente carecen de personal especializado en la mejora continua y del acceso a tecnologías avanzadas, lo cual limita su capacidad para aprovechar las ventajas de la tecnología, en especial de la Industria 4.0.

En consecuencia, existe una necesidad urgente de apoyar a las MiPymes para que adopten prácticas de mejora de procesos productivos, automatización y tecnologías de vanguardia que les permitan aumentar su eficiencia, reducir costos y mejorar la calidad de sus productos. De esta forma, se busca fortalecer su posición en el mercado y garantizar su contribución al desarrollo económico del país en un entorno cada vez más demandante.

JUSTIFICACIÓN

La necesidad de este proyecto surge de la falta de orientación profesional y de las pocas herramientas accesibles que tienen las MiPymes para mejorar su competitividad en el mercado. Por esta razón, la creación de una consultoría empresarial con enfoque estratégico para las MiPymes de Tunjuelito del sector manufacturero y comercial tiene el potencial de generar un impacto significativo en diversos ámbitos.

En términos sociales, la consultoría contribuirá a la mejora de las condiciones laborales al implementar prácticas que optimicen la seguridad y la eficiencia de los procesos productivos. Al capacitar a los colaboradores, se incrementarán sus habilidades y competencias, lo que no solo mejorará su empleabilidad, sino que también elevará su calidad de vida. Además, al fortalecer a las MiPymes, que son importantes generadoras de empleo, se fomentará la inclusión económica y social de comunidades locales, generando un efecto positivo en el bienestar general.

Desde la perspectiva económica, el mejoramiento de la productividad y la eficiencia en las MiPymes permitirá que la sostenibilidad aumente y a largo plazo impulsará la rentabilidad y el crecimiento de la compañía. Dicho crecimiento incrementará la producción y el aporte de las pymes al PIB nacional, generando un efecto positivo en la economía local y nacional. Además, la reducción de costos operativos y la optimización de recursos permitirán a las MiPymes reinvertir en nuevas oportunidades de negocio, fomentando el desarrollo del sector industrial y promoviendo la innovación en el territorio colombiano.

En cuanto al impacto ambiental, la consultoría promoverá la adopción de prácticas sostenibles con la gestión ambiental de cada proceso, lo que significa una reducción del consumo de recursos naturales y una disminución en la generación de RESPEL. Esto no solo contribuirá al cuidado del medio ambiente y al cumplimiento de las normativas ambientales, sino que también posicionará a las MiPymes como empresas responsables que implementan estrategias de producción limpia y sostenible.

Respecto al ámbito político, fortalecer a las MiPymes permitirá reducir las brechas entre grandes y pequeñas empresas, lo cual puede tener un impacto positivo en la equidad económica del país.

En conclusión, se espera que la consultoría logre posicionarse ante las MiPymes como un aliado estratégico que les ayude a crecer y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado actual creando un entorno en el que las empresas puedan prosperar, mejorar las condiciones de vida de sus empleados y colaborar en la protección del medio ambiente.

1. GENERALIDADES

1.1 EL PROBLEMA

1.1.1 Descripción del problema.

Según el ministerio de comercio, industria y turismo las mipymes en Colombia representan el 99.4% del tejido empresarial del país (MinCIT, 2024) siendo un pilar fundamental en la economía colombiana. Sin embargo, estas empresas son identificadas por ser las que más retos poseen en términos de mejorar la productividad y eficiencia en sus procesos, lo que impacta su rentabilidad y supervivencia.

Un estudio de confecámaras reveló que cerca del 34% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años de creación (Domínguez Rivera, 2023), es decir que el 66% desaparece antes de consolidarse en el mercado. Esta alta tasa de mortalidad está directamente relacionada con la baja rentabilidad derivada de problemas cómo ineficiencia de procesos, falta de planeación estratégica, poca adaptación a los cambios actuales y las dificultades para acceder a financiamientos.

Por lo anterior, es necesario entender la dinámica de las mipymes para encontrar un balance entre los múltiples factores que afectan la rentabilidad y sostenibilidad de las compañías ya que muchas de ellas operan con altos costos, baja productividad y poca rentabilidad que a mediano plazo se convierten en figuras vulnerables ante crisis socio-económicas. Es por esto que se propone la creación de una consultoría que facilite la toma de decisiones y la gestión de los

procesos por medio de un diagnóstico adecuado que les permita reconocer las oportunidades de mejora y las posibles ineficiencias a nivel interno de la empresa. Por lo anterior se representa en la figura 1 las causas más frecuentes por las cuales las mipymes no logran mantenerse en el mercado.

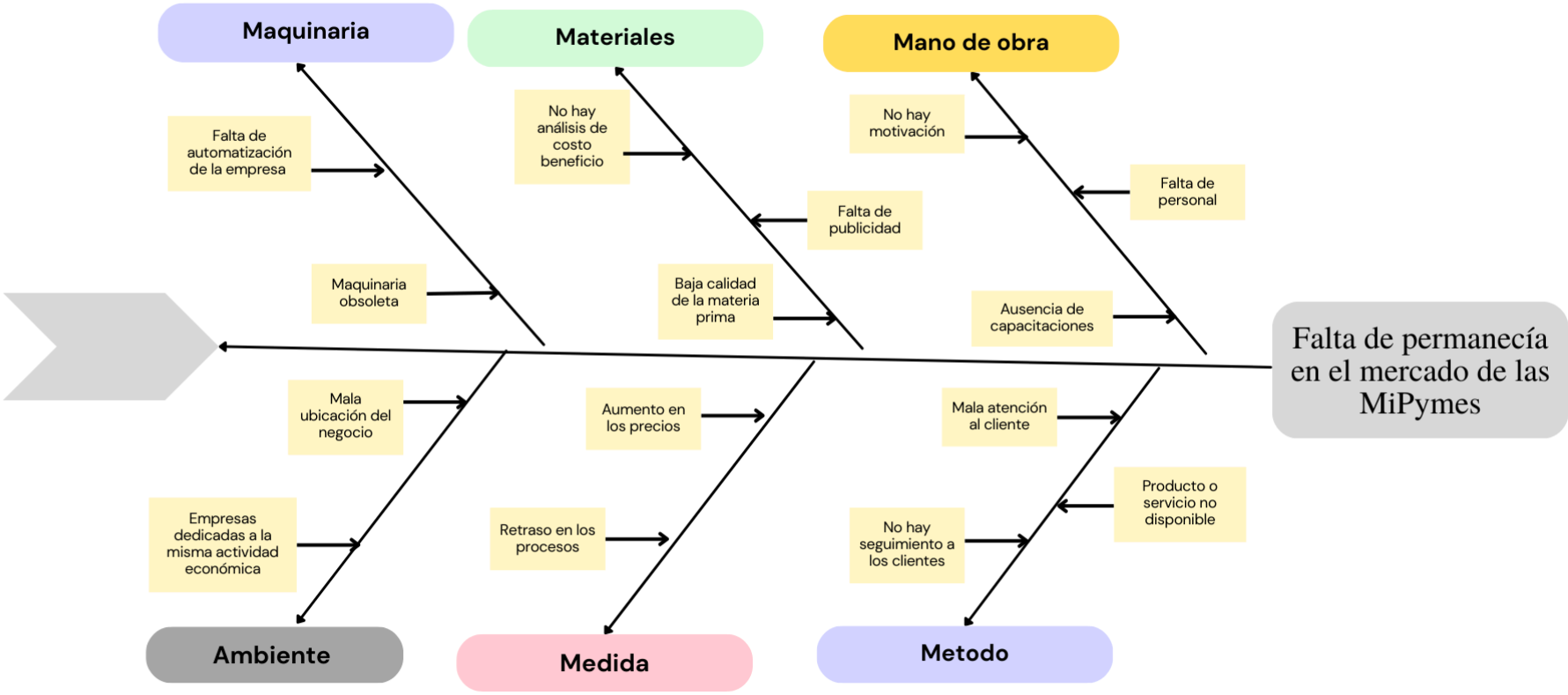


Figura 1. *Diagrama de Ishikawa* ***Fuente.*** *Creación propia*

1.1.2 Formulación del problema.

A partir de la información anteriormente mencionada, se plantea la pregunta problema la cual se brindará una respuesta estructurada a lo largo del desarrollo del proyecto: ***¿Qué impacto tendría un modelo consultoría empresarial en la sostenibilidad y competitividad de las MiPymes del sector manufacturero y comercial de la localidad de Tunjuelito en la ciudad de Bogotá?***

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general.

Desarrollar un modelo de negocio de consultoría empresarial dirigido a las MiPymes del sector manufacturero en la localidad de Tunjuelito, Bogotá D.C., que identifica sus necesidades mediante entrevistas y encuestas, y ofrece paquetes de soluciones personalizadas que mejoran su productividad, competitividad y sostenibilidad en el mercado.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Diseñar una metodología estructurada para la recolección y análisis de información que permita comprender las condiciones, problemáticas y oportunidades de mejora en las MiPymes del sector.
- Analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico para identificar problemáticas comunes y áreas de oportunidad en los procesos operativos y de gestión empresarial.
- Desarrollar paquetes de consultoría adaptados a las diferentes necesidades identificadas, que incluyen recomendaciones estratégicas, acompañamiento y herramientas prácticas.
- Establecer una propuesta de valor clara para el modelo de negocio, que garantice la viabilidad, diferenciación y sostenibilidad de los servicios ofrecidos.

1.3 DELIMITACIÓN

1.3.1 Delimitación temática.

La temática principal del proyecto se basa en el desarrollo de paquetes de consultoría que permitan identificar, por medio de diagnósticos personalizados, las necesidades y problemáticas más relevantes de las Mipymes. El enfoque del trabajo se fundamenta en el análisis de información recopilada a través de herramientas como entrevistas y encuestas, con el fin de estructurar una oferta de servicios adaptables y viables, orientada a mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en un contexto globalizado.

1.3.2 Delimitación espacial.

El enfoque espacial del proyecto se centrará en el territorio colombiano, específicamente en la localidad de Tunjuelito en la ciudad de Bogotá.

1.3.3 Delimitación temporal.

El proyecto de grado se desarrollará durante un año como fecha máxima finalizando dicho plazo en noviembre del 2025.

1.3.4 Delimitación poblacional.

El proyecto se dirigirá a las mipymes del sector manufacturero y comercial que presenten problemáticas con la eficiencia de sus procesos internos y que estén dispuestas a implementar estrategias de mejora continua.

1.4 METOLOGÍA

Este proyecto tiene un enfoque integral basado en una metodología cualitativa y cuantitativa brindado datos sólidos y contextos reales para diseñar estrategias más efectivas . Por un lado, el enfoque cualitativo permitirá reconocer las razones, percepciones y/o experiencias detrás de los problemas a los que se enfrentan las Mipymes utilizando herramientas como entrevistas a empresarios. Seguido a esto, el enfoque cuantitativo permitirá recopilar y analizar datos objetivos a través de encuestas, facilitando la identificación de patrones comunes en las necesidades y problemáticas de las MiPymes..

Como propósito principal, se busca identificar estrategias que contribuyan a que las Mipymes manufactureras y comerciales de la localidad de Tunjuelito mejoren su estabilidad en el mercado, rentabilidad, productividad, eficiencia y competitividad. Para ello, se ha decidido un enfoque metodológico que combina herramientas ofimáticas con análisis de datos.

Por lo anterior, la tabla 1 representa los objetivos específicos, las actividades a desarrollar para lograr cada uno de estos objetivos y el medio que facilita y apoya a desarrollar tanto la actividad como el objetivo.

Objetivos específicos	**Actividad a desarrollar**	**Herramienta**
Diseñar una metodología estructurada para la recolección y análisis de información que permita comprender las condiciones, problemáticas y oportunidades de mejora en las MiPymes del sector.	Aplicación de encuestas y entrevistas semiestructuradas para recopilar información clave sobre las áreas críticas del negocio.	Formato de encuesta Guía de entrevistas
Analizar los datos obtenidos para detectar ineficiencias, retos operativos y áreas críticas dentro de los procesos empresariales.	Sistematización y clasificación de la información recolectada para un análisis comparativo.	Matriz de análisis Hojas de cálculo
Desarrolla paquetes de consultoría diferenciados, con soluciones estratégicas adaptadas a los distintos niveles de necesidad identificados.	Diseño de los paquetes básico, intermedio y premium según los perfiles de las empresas y los hallazgos.	Fichas técnicas de los paquetes
Establece una propuesta de valor clara para el modelo de negocio, que garantiza la viabilidad, diferenciación y sostenibilidad de los servicios ofrecidos.	Estructuración del modelo de negocio y validación de su propuesta de valor.	Lienzo de modelo de negocio (Business Model Canvas) Lienzo de propuesta de valor (Value proposition Canvas)

Tabla 1. *Cuadro metodológico* ***Fuente****. Elaboracion propia*

1.4.1 Plan de trabajo.

El plan de trabajo a desarrollar dentro de la creación del emprendimiento contiene las siguientes fases:

Fase 1. Definición y objetivos del proyecto

En esta fase se plantea el emprendimiento a partir de una problemática real que se presenta en todo el país teniendo en cuenta que el proyecto curricular en el cual se trabajara es Tecnología en gestión de la producción industrial. Las actividades por realizar son las siguientes:

- Redactar los objetivos de la consultoría a partir de una problemática real.
- Definir el alcance del proyecto de grado.
- Revisión bibliográfica sobre MiPymes y consultoría empresarial.

Fase 2. Recolección de información y análisis del entorno

Esta etapa se enfoca en conocer las necesidades, dificultades y características de las empresas que serán parte del estudio. A través de encuestas y entrevistas, se busca comprender mejor su contexto y los retos que enfrentan, para así diseñar soluciones ajustadas. Las actividades por realizar son las siguientes:

- Seleccionar algunas MiPymes de Tunjuelito para aplicar las herramientas.
- Realizar entrevistas a empresarios y aplicar encuestas.
- Analizar la información recolectada para identificar patrones y problemáticas comunes.
- Elaborar un análisis FODA con base en los hallazgos.

F***ase 3. Diseño del modelo de negocio***

Con la información ya analizada, se procede a construir el modelo de negocio que servirá como base para la consultoría. Este modelo incluirá distintas opciones de servicios, pensadas para adaptarse a la realidad de cada empresa según sus capacidades.. La actividad a realizar es la siguiente:

- Definir los elementos clave del modelo de negocio.
- Diseñar los paquetes de servicios en diferentes niveles (básico, intermedio y premium)

Fase 4. Análisis final y consolidación del trabajo

Una vez terminado el diseño del modelo, se consolidará toda la información en el documento final del trabajo de grado. También se preparará la sustentación, donde se presentará el proceso, resultados y propuesta. Las actividades por realizar con las siguientes:

- Redactar el documento final del trabajo de grado.
- Revisar el informe con el tutor.
- Preparar la presentación para la sustentación.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO HISTÓRICO

2.1.1 El sector económico.

La consultoría se enmarca dentro del sector terciario de la economía colombiana correspondiente a la creación de servicios, más específicamente en la industria de los servicios profesionales, científicos y técnicos, Según la Sección M de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU, Rev. 4 A.C.) , adoptada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

En términos de codificación, la actividad económica se clasifica bajo código ***7020*** haciendo referencia a las actividades de consultoría de gestión, esta clase incluye la prestación de asesoría, orientación y asistencia operacional a empresas y otras organizaciones sobre cuestiones de gestión, como la planificación estratégica y organizacional, la gestión estratégica de productos y servicios de diseño, y la gestión de innovación; temas de decisión de carácter financiero; objetivos y políticas de comercialización; planificación de la producción y de los controles; políticas, prácticas y planificación de recursos humanos. (DANE, 2020)

En Colombia, los servicios profesionales, científicos y técnicos han cobrado relevancia debido a su fortalecimiento en el indicador anual de seguimiento a la economía (ISE), pues según cifras del Dane el ISE aumentó un 10% desde enero 2024 a enero 2025 como se evidencia en la figura 2 donde el subsector de servicios mencionado participó en un 0.9% como se muestra en la figura 3.

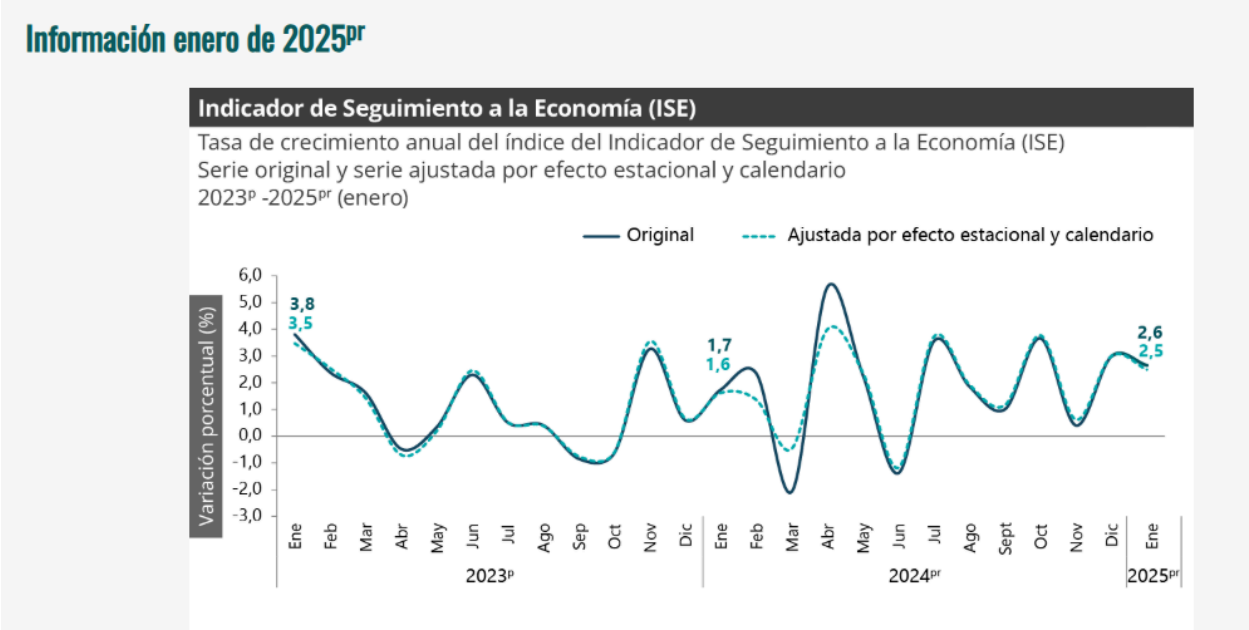


Figura 2. *Tasa de crecimiento anual ISE* ***Fuente.*** *(DANE, 2025)*



Figura 3. *Tasas de crecimiento anuales del ISE por sectores económicos para enero de 2025*

Fuente. *(DANE, 2025)*

La consultoría planteada tiene como objetivo proporcionar diagnósticos empresariales personalizados para las Mipymes del sector manufacturero, permitiendo identificar ineficiencias, optimizar procesos, y aumentar su sostenibilidad y competitividad. Al contribuir al mejoramiento

continuo y la modernización de las prácticas organizacionales, esta actividad impulsa el crecimiento del sector servicios y el desarrollo económico regional, especialmente en la localidad de Tunjuelito en Bogotá D.C.

2.1.2 Antecedentes.

- **“Transformación digital en MiPymes de servicios en Colombia : análisis comparativo de adopción tecnológica”**

Esta investigación es realizada por estudiantes de la Universidad Javeriana en el año 2024, la cual se centra en la adaptación de nuevas tecnologías en las Mipymes de la ciudad de Bogotá, con el fin de mejorar sus resultados económicos, productivos, sociales y operacionales, la investigación no plantea un sector o mercado específico, por el contrario se basa en diferentes sectores y la cantidad de Mipymes que existen en cada uno de estos sectores abarcados en la investigación, sin embargo en la implementación de las herramientas que son mencionadas en la investigación se centran en una Mipyme del sector inmobiliario, buscan información por medio de entrevistas y posteriormente detectan las problemáticas para darles soluciones tecnológicas a la Mipyme del sector inmobiliario.

- **“Procesos de innovación en las Mipymes colombianas con crecimiento sostenido a dos dígitos entre los años 2013 y 2018”**

Este proyecto es realizado por estudiantes de la UAM, que plantean sobre la evolución de las Mipymes entre los años 2013 al 2018, la investigación plantea un recopilación de información a personas de diferentes Mipymes que se encargan de la evolución de las mismas y su adaptación a través de los años en el mercado, estas Mipymes se ubican a nivel nacional y los planes de acción más comunes mencionados por las personas que se encargan de la evolución de

las Mipymes es la capacitación al capital humano, implementación de tecnologías y adaptabilidad al mercado.

- **“Análisis del nivel de madurez de la gestión del conocimiento para cuatro Mipymes industriales del barrio Restrepo en Bogotá Colombia”**

La investigación es realizada por estudiantes de la UNAD el cual consiste en la medición del conocimiento actual de las Mipymes sobre el mercado global, sus tendencias, las nuevas invenciones, los nuevos métodos o herramientas de operaciones que facilitan y ayudan a mejorar las empresa. El proyecto cuenta con una limitación muy específica de 4 Mipymes de un sector en particular a las cuales le aplican entrevistas y cuestionarios centrados en la gestión del conocimiento, buscando los puntos débiles y con posible mejora que las Mipymes no han tenido en cuenta para potenciar estos puntos y generar mejorar dentro de las mismas.

- **“Análisis estratégico para el desarrollo de las MIPYMES en Colombia.”**

Este es un libro realizado por profesionales de diferentes carreras de la Universidad del Valle y otras universidades, el libro se basa en la características de las Mipymes, sus expectativas y problemáticas que pueden encontrarse en su camino, las diferentes estrategias y factores competitivos, las tecnologías, calidad e innovación, aspectos administrativos, contables y financieros, indicadores de productiva y rendimiento y muchos más sobre las Mipymes a nivel nacional y de cualquier sector económico.

- **“Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos”**

Esta investigación fue realizada por estudiantes de la UNAL, su enfoque es principalmente la actualidad de los mercados en los que hacían partícipes las diferentes Mipymes y los retos a los cuales se enfrentaban estas mismas en su evolución en el años 2009, se destaca los diferentes sectores con mayor cantidad de Mipymes presentes, la competitividad con la que

cuentan en el mercado, las ciudades con más Mipymes presentes en el país, recomendaciones para aumentar la competitividad en el mercado como son temas logísticos, tecnológicos y de innovación, infraestructura, bancarización y ahorro y capacitación al personal.

2.2 MARCO TEORICO

Para la creación de una consultoría empresarial para las Mipymes colombianas es necesario tener claros conceptos y metodologías que sustenten su funcionamiento y que le proporcionen un sentido lógico en un antes, durante y después de la creación del proyecto. En este orden de ideas, el siguiente marco teórico reunirá los principales antecedentes, enfoques y herramientas necesarias para comprender los retos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas, así como la importancia de un diagnóstico empresarial detallado y personalizado para mejorar su productividad y competitividad.

En primer lugar, se analizarán los desafíos más comunes que afectan a las MiPymes en el mercado actual de Colombia para abordar las bases teóricas del diagnóstico empresarial, explicando su papel en la identificación de problemáticas y oportunidades de mejora dentro de las organizaciones. Posteriormente, se explorarán metodologías y modelos de optimización de procesos, como Lean Manufacturing y Six Sigma, que pueden aplicarse para mejorar la eficiencia operativa de las empresas destacando la importancia de personalizar las soluciones para cada negocio. Para ello, se revisarán herramientas de medición y seguimiento basadas en indicadores clave de desempeño (KPIs), los cuales permitirán evaluar el impacto de las mejoras implementadas.

Finalmente, se explorará el marco normativo y los programas de apoyo disponibles en Colombia para las MiPymes, con el fin de alinear la consultoría con las políticas y oportunidades existentes.

2.2.1 Concepto de empresa.

Las empresas en la sociedad, operan dentro de un entorno dinámico en el que se logra ver impactadas su competitividad y sostenibilidad permitiendo una variedad de perspectivas de análisis sobre ella. Por ejemplo, para la Real Academia Española la empresa es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. (Real Academia Española, n.d.) que se caracteriza por "utilizar una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos" (Chiavenato, 1993, citado en Universidad Militar Nueva Granada, n.d.).

Por lo anterior, se evidencia en la figura 4 que el éxito depende de una correcta gestión de los recursos ya sean humanos, financieros e incluso tecnológicos para que trabajen de manera coordinada y se logren los objetivos específicos de la compañía, tal como funciona un sistema. Este sería un enfoque integrador y multidisciplinar, que permite analizar las relaciones de los diferentes componentes y de éstos con el entorno. (Fundamentos de Gestión Empresarial, n.d.)

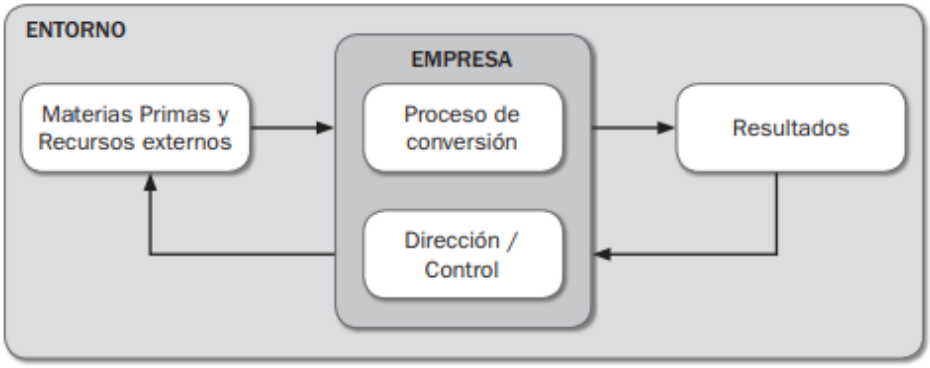


Figura 4. *La empresa como sistema.* ***Fuente*** *(Fundamentos de Gestión Empresarial, n.d.)*

Este enfoque sistemático no solo permite una visión más clara de la interdependencia entre las áreas funcionales de la empresa, sino que también facilita una respuesta de adaptación a los cambios del entorno por medio de planes estratégicos que se traducen en eficiencia operativa, aumento en su productividad y optimización en los procesos internos.

Así pues, las empresas son entidades complejas que requieren una gestión integral y adaptativa, de esto depende su buen funcionamiento y regularidad en un mercado volatil donde las compañías se enfrentan a múltiples desafíos en la actualidad según su enfoque y su clasificación.

2.2.2 Tipos de empresas.

Para la creación de un modelo de negocio es muy importante identificar los tipos de empresas existentes en la actualidad y su clasificación ya que de este punto dependen muchos otros aspectos como la conformación de la empresa, la operación y el alcance. Dicha

clasificación varía a través de diferentes criterios que permiten agruparlas por características comunes según su enfoque y objetivo:

A. Según su sector o actividad

Las empresas en Colombia se pueden clasificar según su sector económico donde la empresa desarrolle su actividad. En el Decreto 957 de 2019, se definen tres macrosectores:

- **Manufactura**: Son las empresas dedicadas a la transformación de materias primas en productos terminados de consumo.
- **Servicios:** Son las empresas que ofrecen productos intangibles para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- **Comercio:** Son las empresas dedicadas a la compra y venta de productos y/o servicios.

Además, dentro de estos macrosectores, las empresas se clasifican en categorías mucho más específicas según su actividad productiva principal. Dichas categorías se encuentran definidas en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), adoptada por el DANE, lo que permite una mejor organización y análisis del tejido empresarial en el país.

Para finalizar, cabe mencionar que según el Decreto 957 de 2019, art. 2.2.1.13.2.2, párr. 2 para aquella empresa cuya actividad principal no corresponda exclusivamente a uno de los anteriores sectores, los rangos a aplicar serán aquellos previstos para el sector manufacturero.

B. Según su tamaño

El tamaño de cada empresa puede ser analizado desde varios conceptos, desde el número de colaboradores hasta el volumen del negocio basado en activos. Sin embargo, dada la necesidad de contar con una clasificación que responda a las nuevas realidades de las empresas colombianas, el Gobierno Nacional decidió adoptar los ingresos como único criterio. (MinTIC, 2019)

Según el ministro de Comercio, Industria y Turismo, (Restrepo Abondano, 2019) la nueva clasificación es fundamental para mejorar la información sobre el tejido empresarial colombiano ya que adopta un criterio más claro y eficiente que aporta mejores insumos para la toma de decisiones de política pública y, así mismo, ayuda a focalizar los programas en beneficio de las Mipymes. Lo anterior, permitirá más contundencia en el fortalecimiento de estas empresas como motores de desarrollo económico. Por lo anterior se ven representadas en la tabla 2 las estadísticas de las MiPymes según su tamaño y el sector en el que se encuentran actualmente en Colombia.

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	hasta 811	hasta 1.131	hasta 1.535
Pequeña	desde 811 hasta 7.027	desde 1.131 hasta 4.523	desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	desde 7.027 hasta 59.527	desde 4.523 hasta 16.558	desde 14.781 hasta 74.066

Tabla 2. *Clasificación de las empresas por tamaño en millones de pesos colombianos*

Fuente *(MinTIC, 2019)*

Por último, es importante aclarar que según el Decreto 957 de 2019, art. 2.2.1.13.2.2, párr.1 se considera gran empresa aquella que tiene ingresos por actividades ordinarias anuales mayores al rango superior de las medianas empresas, en cada uno de los sectores económicos descritos anteriormente.

C. Según su forma jurídica

En Colombia, las empresas se pueden clasificar según su forma jurídica, es decir, de acuerdo con la estructura legal bajo la cual operan. Esta clasificación se da de la siguiente manera según la (Cámara de Comercio de Bogotá, 2024):

- **Persona natural**: Es aquella que ejerce esta actividad de manera habitual y profesional a título personal y asume todos los derechos y obligaciones de la actividad comercial que ejerce.
- **Persona Jurídica o sociedad:** Es una persona ficticia capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Se clasifica en: Sociedad Limitada, Empresa Unipersonal, Sociedad Anónima, Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones, Sociedad por Acciones Simplificada y Empresa Asociativa de trabajo.

D. Según ámbito geográfico

Las empresas se clasifican según el ámbito geográfico en el que operan, es decir, el área en la que ofrecen sus productos o servicios. En Colombia, esta clasificación es clave para entender su impacto en la economía y su nivel de expansión.

- **Locales:** Operan en un municipio, ciudad o región específica, sin expandirse a otras zonas.
- **Regionales:** Su actividad cubre varias ciudades o departamentos dentro de un mismo país, en este caso, varias ciudades dentro de Colombia.
- **Nacionales:** Tienen presencia en **todo** el país, con sucursales o distribución en múltiples regiones.
- **Multinacionales:** Operan en **varios países**, con sedes en diferentes partes del mundo, pero mantienen su sede principal en su país de origen.

E. Según su capital

Las empresas también se pueden clasificar según el origen y la propiedad de su capital, es decir, quién financia la organización y de dónde provienen los recursos para su operación. Según (BBVA, n.d.), se pueden evidenciar las siguientes opciones:

- **Públicas:** son las empresas que, total y mayoritariamente (más del 50% del capital), están participadas por el Estado. Se crean, habitualmente, para ofrecer un bien o servicios a la población.
- **Privadas:** este tipo de empresa se caracteriza por obtener el capital de particulares (al 100%).
- **Mixtas:** Por su nombre, son una mezcla de las dos anteriores, es decir, se conforman de capital público y privado.

2.2.3 Concepto de Mipyme.

En Colombia las Mipyme correspondiente a las siglas de Micro, pequeñas y medianas empresas se caracterizan por ser actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional y el mejoramiento de la posición competitiva del país (Departamento Nacional de Planeación, n.d.). Su relevancia supera cualquier cifra llegando cada vez más cerca a una realidad cotidiana de miles de familias y comunidades alrededor del país.

Cuando se habla de las Mipyme, se habla de modelos de negocio diversos, pues se encuentra desde la tienda de barrio hasta un taller artesanal, pasando por la pequeña fábrica y la empresa de servicios. Lo que las une es su dimensión, pues todas las empresas por las que se conforman las Mipyme son de tamaño reducido pero de gran impacto.

La importancia de las Mipymes en Colombia no se limita a su contribución al PIB. Su verdadero valor radica en su capacidad para generar empleo, fomentar la innovación y promover el desarrollo regional. Son el semillero de nuevas ideas y el refugio de tradiciones ancestrales, el lugar donde se forjan los sueños de miles de colombianos reduciendo la pobreza e inequidad.

2.2.4 Principales desafíos de las Mipyme en Colombia.

En Colombia, se presentan escenarios inestables causados por cambios sociopolíticos a raíz de la violencia y la corrupción que el país ha atravesado por años. Sin embargo, la creación de Mipymes se ha visualizado de manera exponencial como respuesta a muchas de estas crisis, convirtiéndose en un motor clave para el desarrollo del país. De acuerdo con el RUES, hay

1.429.258 empresas activas. De estas, el 93,7 % son micro; 4,4 %, pequeñas; y el 1,3 %, medianas. Por concentrar el 99,4 % del tejido empresarial del país. (Colombia Productiva, 2024)

A pesar de lo anterior, las mipymes son las que más retos tienen a la hora de mejorar su productividad y eficiencia gracias a las brechas existentes entre grandes compañías. De hecho, de acuerdo con análisis de Colombia Productiva, 2024 a una muestra de 8.427 mipymes diagnosticadas en el programa Fábricas de Productividad y Sostenibilidad, éstas tienen al menos cinco problemas o desafíos en los que es necesario trabajar para elevar su productividad:

1. **Falta de estandarización de los procesos:** *7 de cada 10 mipymes* no tienen sus procesos productivos estandarizados y/o documentados. No obstante, las empresas que han trabajado para estandarizar procesos han logrado reducir tiempos de producción y desperdicios y elevar la eficiencia de su maquinaria, incrementando sus niveles de productividad operacional en promedio en 33 %, lo que se traduce en ahorros de hasta $43 millones anuales.
2. **Mejorar la gestión del talento humano:** *8 de cada 10 mipymes* no cuentan con una adecuada estructura del talento humano o tienen dificultades con su implementación. Sin embargo, las compañías que han trabajado para mejorar la eficiencia de su personal han logrado aumentos de sus niveles de productividad laboral de hasta el 20 %, que representan ahorros promedio anuales de hasta $88 millones.
3. **Incorporar la sofisticación e innovación:** *9 de cada 10 mipymes* no cuentan con un proceso de innovación estructurado y permanente o presentan problemas en su implementación. En contraparte, los resultados de las empresas que han trabajado para

superar este problema, incorporando la innovación y la sofisticación para mejorar procesos y productos existentes, o crear nuevos, les ha permitido elevar sus indicadores en este aspecto en promedio en 32 %. Al monetizar este porcentaje se encuentra que los ahorros de costos por innovación alcanzan los $87 millones anuales.

4. **Trazar su estrategia comercial:** *8 de cada 10 mipymes* no tienen definido o presentan dificultades en la implementación de un plan de mercado o estrategia comercial. Al analizar los resultados de las empresas que han trabajado en este campo, se concluye que las compañías que implementaron acciones para mejorar la eficiencia de sus estrategias de mercadeo aumentaron sus clientes activos en 25 %, con un aumento de sus ingresos promedio anuales de hasta $169 millones.
5. **Optimizar su logística:** *5 de cada 10 mipymes* no cuentan con procedimientos claros para las compras, los inventarios y la logística o tiene problemas en su implementación. Las mipymes que trabajan en este aspecto logran reducir los costos logísticos y mejorar sus entregas en promedio en 14 %. Este porcentaje se ve reflejado en la disminución de costos logísticos de hasta $108 millones anuales.

De acuerdo a lo anterior, es importante resaltar que los datos ofrecen una perspectiva muy clara de los puntos donde las Mipymes en Colombia necesitan trabajar para poder tener un crecimiento real no solo de su productividad sino de su rentabilidad.

2.2.5 Concepto de consultoría.

Se entiende que la consultoría de procesos es un tipo de filosofía con una actitud propia en el proceso de ayuda a individuos, grupos y organizaciones .La consultoría de procesos

es la base del concepto más amplio de desarrollo organizacional y configura su pilar filosófico, pues la mayor parte de lo que hace el consultor para ayudar a las organizaciones se basa en las premisas de la consultoría procesos. En consecuencia, la comprensión de tales premisas es esencial para entender el concepto más amplio desarrollo organizacional (Schein, 1999, 5).

En este orden de ideas, una consultoría básicamente se interpreta como un servicio personalizado que es prestado por personas calificadas con el fin de resolver algún problema específico por medio de herramientas y conocimientos que siendo puestos en práctica ayudan a mitigar estas problemáticas presentadas, en este caso en una empresa. Además, este proceso de gestión no es unidireccional. La consultoría efectiva se construye sobre la colaboración, donde el consultor se convierte en un aliado estratégico para la compañía. Juntos, exploran alternativas, se diseñan estrategias y se trazan rutas de acción. No es solo cuestión de proponer cambios, sino de acompañar su implementación, asegurando que las soluciones permanezcan con autonomía y sobre todo que generen resultados sostenibles.

2.2.6 Tipos de consultoria.

La consultoría como un servicio profesional se diversifica en múltiples áreas según su especialización y las necesidades de las organizaciones. Cada una de ellas tiene un enfoque particular y busca proporcionar soluciones estratégicas para mejorar el desempeño empresarial.

A. Consultoria empresarial

A menudo se confunde con consultoría estratégica o de gestión. La consultoría empresarial es una forma de asesoría integral en los anteriores ámbitos. Un profesional de la consultoría de negocios contribuye a la optimización de las operaciones internas y los flujos de trabajo de la empresa. (Nuvix Consulting, n.d.). En estos términos, la consultoría empresarial se encarga de analizar y desarrollar planes de acción para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Donde su objetivo principal es orientar la toma de decisiones mediante estudios de mercado, planificación a largo plazo y optimización de modelos de negocio.

B. Consultoría financiera

La consultoría financiera es una de las más demandadas en el mercado, se enfoca en la economía de la compañía ayudando al empresario a conocer y analizar sus propios balances y cuentas de explotación, para dar sentido a las decisiones operativas. Los estudios de viabilidad y análisis de inversiones también son imprescindibles en cualquier decisión de inicio de actividad económica, de cambios organizativos, de procesos de diversificación, externalización de servicios, expansión
internacional, reducción de unidades operativas, etc. (UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO, 2019). Su objetivo es optimizar la gestión de los recursos financieros, asegurando la estabilidad y rentabilidad de la empresa. Incluye la planeación financiera, gestión de riesgos, reducción de costos y análisis de inversión.

C. Consultoria de tecnologia

Este tipo de consultoría brinda asesoría en la implementación de herramientas digitales y soluciones tecnológicas para optimizar la operatividad y competitividad de una empresa. Incluye transformación digital, ciberseguridad, integración de software y automatización de procesos. Según (Nuvix Consulting, n.d.) pueden encontrarse dos tipos de consultores de TIC: los que se encargan del mantenimiento y los que gestionan la actualización.

D. Consultoria de marketing

Una consultoría de marketing es una empresa que se enfoca en la construcción de estrategias para fortalecer la imagen de marca, posicionamiento en el mercado y captación de clientes. Incluye análisis de mercado, marketing digital, gestión de redes sociales y estrategias de fidelización. Un consultor de marketing puede enfocarse en redes sociales, embudos de ventas, marketing por correo electrónico, estrategia de contenidos y marketing de respuesta directa, entre otros. Una licenciatura en marketing es importante pero no indispensable, más bien, un consultor en marketing debe tener experiencia y éxito probado en el diseño de estrategias comerciales. (Editorial de Indeed, 2024)

E. Consultoria de Recursos Humanos

La consultoría con enfoque en recursos humanos apoya a las organizaciones en la administración y desarrollo del talento humano. Abarca la selección de personal, evaluación de desempeño, formación y capacitación, además de estrategias para mejorar el clima organizacional y la cultura empresarial.Según (Santander Open Academy, n.d.) estos consultores

están muy especializados en ayudar a reorganizar de manera óptima el capital humano de una organización (directivos y empleados) para aumentar su productividad y satisfacción.

F. Consultoria legal

Esta consultoría ofrece asesoramiento en normativas legales, obligaciones fiscales y regulaciones empresariales. Su función es garantizar el cumplimiento de la legislación vigente y prevenir posibles riesgos legales.Del mismo modo, estos consultores están especializados en las necesidades legales y corporativas que pueda tener cualquier organización, como la elaboración de contratos y convenios; la asesoría en negociaciones, transacciones y cuestiones relacionadas con la propiedad intelectual; aspectos fiscales, y la gestión de trámites para los que hay que conocer las leyes, normativas y reglamentos, etc. (Santander Open Academy, n.d.)

2.2.7 Concepto de diagnóstico empresarial.

El diagnóstico empresarial se basa en un análisis profundo y detallado que examina tanto el pasado como el presente de una organización. Su propósito fundamental es comprender la situación real de la empresa, identificando tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora. Este proceso abarca una variedad de factores como las oportunidades de mejora, el direccionamiento empresarial, los objetivos, la cultura, los procesos y más. De este modo, siguiendo la visión de Peter Drucker “el diagnóstico empresarial no debe solo identificar los problemas, sino también las oportunidades y las fuerzas que pueden ser aprovechadas para el éxito de la empresa”.

En consecuencia, el diagnóstico se considera como una herramienta esencial para cualquier organización que busque optimizar su rendimiento y alcanzar sus objetivos. Más allá de la identificación de problemas, se busca promover la transformación y la mejora continua, generando un plan de acción claro y conciso de la mano con un seguimiento específico.

2.2.8 Evolución del diagnóstico empresarial en las mipymes.

El diagnóstico empresarial ha cambiado significativamente a lo largo del tiempo, pasando de simples observaciones intuitivas a herramientas estructuradas que permiten evaluar con mayor precisión el estado de una empresa. En el pasado, las compañías dependían de métodos básicos de análisis, como la contabilidad manual y la toma de decisiones basada en la experiencia empírica. Si bien estos métodos podían ser útiles en ciertos contextos, a veces limitaban la capacidad de las empresas para identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones estratégicas informadas. Lo anterior, produjo la necesidad del desarrollo de nuevas teorías administrativas y económicas que permitieron modelos de análisis más completos y a su vez evaluar factores como la rentabilidad, la eficiencia operativa y la estructura organizacional. Estos modelos dieron paso a enfoques más detallados, donde el diagnóstico dejó de centrarse únicamente en lo financiero y empezó a abarcar aspectos estratégicos, comerciales y tecnológicos. En los últimos años, la digitalización ha revolucionado la forma en que se realiza el diagnóstico empresarial. Herramientas como el análisis de datos, la inteligencia artificial y los sistemas de gestión han permitido que las empresas identifiquen oportunidades de mejora en tiempo real. Además, la personalización ha tomado un papel clave, adaptando los diagnósticos a las necesidades específicas de cada sector y tipo de negocio.

Siglo XIX

Durante el siglo XIX el diagnóstico empresarial no tenía mayor importancia, pues la toma de decisiones se basaba en el criterio de la máxima autoridad administrativa dentro de la empresa, en ese entonces de cada propietario del negocio, incluso si esto afectará la productividad y a los trabajadores. (Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, 2010). Sin embargo, la revolución industrial como proceso que transformó las formas de producción, empezó a afectar del mismo modo la toma de decisiones y la gestión de las empresas al tener un crecimiento acelerado y desorganizado. Por lo anterior, surge la teoría científica de la administración desarrollada con el fin de aumentar la eficiencia y productividad en las organizaciones creada por el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor. (Doctorado en Ciencias Empresariales, 2023) El método empleado consiste en la observación, la experimentación y el análisis de las posibilidades o los resultados en relación con el entorno organizacional. Todo lo anterior, a través de organigramas, evaluaciones de rendimiento, mediciones y métricas de calidad y tiempos, objetivos de ventas y/o producción y estandarización de procesos.

Siglo XX

Durante el siglo XX la evolución en la administración no se detenía, el ingeniero frances Henry Fayol promovió las bases de la administración moderna definiendo cinco elementos básicos: planificación, organización, dirección, coordinación y control, y se expresó sobre cada uno de ellos de la siguiente manera (Espinoza Sotomayor, 2009)

- La planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción.

- La organización consiste en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines.
- La dirección consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización. El personal debe ser motivado y estimulado.
- La coordinación consiste en la cohesión, integración y armonía de toda la actividad y el esfuerzo.
- El control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan establecido.

A mediados del siglo XX con la segunda guerra mundial se crea un sistema de gestión de inventarios con el fin de llevar un control de los materiales que el ejército demandaba. Dicho sistema se nombró como MRPS (Material Requirements Planning System o también conocido como sistema de planificación de requerimientos de material). (Jimenez, 2022). Con el paso del tiempo el MRPS fue tomado por múltiples empresas pero gracias a su naturaleza provocó escasez de producto debido al uso excesivo de los inventarios.

En 1964, el ingeniero Joseph Orlicky adaptó el sistema mencionado como una solución, con el fin de gestionar y racionalizar los inventarios, planificando el uso de recursos acorde a la demanda real de los productos. El nuevo sistema se llamó MRP (Manufacturing Resource Planning). (Alecrim, 2024) En los años 80 la utilización de estos sistemas incluía conceptos como Just in Time al optimizar los procesos teniendo los recursos necesarios en el momento preciso, minimizando desperdicios y costos. (Andreu, 2024)

Globalización (1990 - 2010)

La globalización se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacionales. (FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, 2000)

Gracias a la globalización, la gestión y los diagnósticos empresariales transformaron su enfoque en la flexibilidad y la toma de decisiones basada en datos. Como por ejemplo, el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC), que fue introducido por primera vez en 1992, por Robert Kaplan y David Norton como resultado de la crítica hacia los sistemas de medición de desempeño tradicionales, que generalmente se centraban únicamente en indicadores financieros y no proporcionaban una visión integral de la estrategia de la organización. (GRCTools, n.d.)

En este sentido, el CMI es una de las primeras herramientas de gestión y diagnóstico empresarial traduciendo los objetivos de la empresa en las estrategias o acciones que se deben tomar para llegar a cumplirlos y son medidos por una serie de indicadores posibilitando que el comportamiento de los miembros de una organización se encuentre totalmente alineado hacia la consecución de sus verdaderos objetivos. (Departamento de Consultoría de GlobalSuite Solutions., 2023)

Por otra parte, en el año 2000 se empezaron a implementar una variedad software para configurar procesos y capacitar a los usuarios optimizando así todos los recursos posibles según sea el caso y facilitando la toma de decisiones. Dos de ellos son la planificación de recursos empresariales o ERP por sus siglas en inglés y gestión de relaciones con los clientes o CRM. Ambas son soluciones de software empresarial que conectan datos entre múltiples departamentos y automatizan tareas manuales que consumen mucho tiempo. La CRM automatiza las interacciones con los consumidores mejorando el servicio al cliente y a su vez aumentando ventas y productividad, mientras que la ERP automatiza los procesos y operaciones empresariales siendo más eficientes. (Vollmer, 2023)

Actualidad (2011 - 2025)

Desde el año 2015, en Alemania ya se hablaba sobre la nueva revolución industrial, la famosa industria 4.0. (DW, 2015) Se define como la integración de tecnologías digitales inteligentes en la fabricación y los procesos industriales que permite la fabricación inteligente y la creación de fábricas inteligentes. Su objetivo es mejorar la productividad, la eficiencia y la flexibilidad mientras posibilita una toma de decisiones y una personalización más inteligentes en las operaciones de fabricación y de cadena de suministro. (SAP, n.d.)

A continuación se ve representada en la figura 5 el contenido de nueve pilares tecnológicos en los que se basa la industria 4.0. Estas innovaciones conectan dos mundos: el físico y el digital y posibilitan sistemas inteligentes y autónomos.

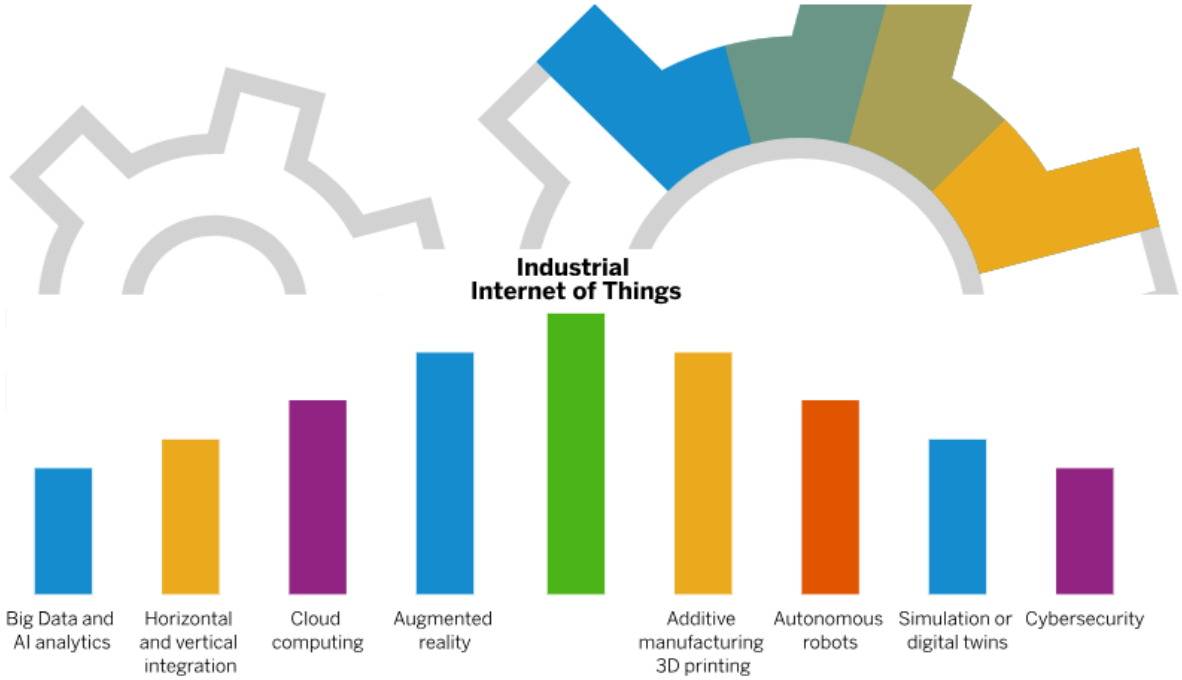


Figura 5. *Tecnologías de la Industria 4.0* ***Fuente (SAP, n.d.)***

Según Systeme, Anwendungen und Produkte o más conocido por (SAP, n.d.), una empresa multinacional especializada en software para la gestión de procesos de negocio, define las nueve tecnologías de la industria 4.0 de la siguiente manera:

- **Big Data y analíticas de IA:** Big Data se recopila una amplia gama de fuentes. Esto incluye la captura de datos de activos, equipos y dispositivos. Las fuentes de datos también se extienden más allá de la fábrica, a otras áreas del negocio. Pueden incluir desde reseñas de clientes y tendencias de mercado, hasta aplicaciones meteorológicas y de tránsito que ayudan a garantizar una logística más fluida. Las analíticas potenciadas por IA y machine learning se aplican a los datos en tiempo real y la información estratégica se aprovecha para mejorar la toma de decisiones y la automatización en todas las áreas de fabricación y gestión de la cadena de suministro.

- **Integración horizontal y vertical:** Con la integración horizontal, los procesos están estrechamente integrados a "nivel de campo", en la planta de producción y en toda la cadena de suministro. Con la integración vertical, todas las capas de una organización están vinculadas y los datos fluyen libremente desde la planta de fabricación hasta las oficinas. En otras palabras, la producción está estrechamente integrada con procesos de negocio como control de calidad, ventas y marketing, y otros departamentos.
- **Computación en la nube:** la computación en la nube es el "gran habilitador" de la Industria 4.0 y la transformación digital. Los datos que alimentan las tecnologías de la Industria 4.0 residen en la nube, y los sistemas ciber físicos en el centro de la Industria 4.0 utilizan la nube para comunicarse y coordinarse en tiempo real.
- **Realidad aumentada (AR):** la realidad aumentada generalmente superpone el contenido digital a un entorno real. Los empleados usan lentes inteligentes o dispositivos móviles para visualizar datos de IoT en tiempo real, piezas digitalizadas, instrucciones de reparación o montaje, contenido de capacitación, y más cuando observan algún elemento físico como una pieza de equipamiento o un producto.
- **Internet de las cosas industrial (IoT):** La mayoría de las cosas físicas de la Industria 4.0 como dispositivos, robots, maquinaria, equipamiento, productos usan sensores y etiquetas RFID para brindar datos en tiempo real sobre su estado, rendimiento o ubicación. Esta tecnología les permite a las empresas operar cadenas de suministro más fluidas, diseñar y modificar productos rápidamente, evitar la inactividad del equipamiento, estar al tanto de las preferencias del consumidor, hacer seguimiento de productos e inventario, y mucho más.

- **Fabricación aditiva/impresión 3D:** Con la impresión 3D, las piezas y los productos pueden almacenarse como archivos de diseño en inventarios virtuales e imprimirse on-demand en el punto de necesidad, lo cual reduce tanto los costos como la necesidad de fabricación off-site/off-shore. Cada año, el alcance de la impresión 3D crece más variado, que incluye cada vez más filamentos base como metales, polímeros de alto rendimiento, cerámica e incluso biomateriales.
- **Robots autónomos:** con la Industria 4.0, una nueva generación de robots autónomos está emergiendo. Programados para realizar tareas con mínima intervención humana, los robots autónomos varían mucho en tamaño y función, desde drones de escaneo de inventario hasta robots móviles autónomos para operaciones de pick and place.
- **Simulación/gemelos digitales:** un gemelo digital es una simulación virtual de una máquina, producto, proceso o sistema del mundo real basado en datos de sensores de IoT. Este componente central de la Industria 4.0 le permite a las empresas comprender, analizar y mejorar el rendimiento y el mantenimiento de los sistemas y productos industriales
- **Ciberseguridad:** con el aumento de la conectividad y el uso de Big Data en la Industria 4.0, la ciberseguridad efectiva es primordial. Implementando una arquitectura Zero Trust y tecnologías como machine learning y blockchain, las empresas pueden automatizar la detección, prevención y respuesta ante amenazas –y minimizar el riesgo de violación de los datos y demoras en la producción en todas sus redes.

2.2.9 Importancia de la digitalización.

Lo que se conoce como las nuevas tecnologías es un concepto que abarca una gran cantidad de nuevas invenciones como pueden ser la big data, el internet de las cosas, el marketing digital, inteligencia artificial y otras herramientas más que pueden permitir un avance significativo frente a los demás competidores del mercado para las MiPymes.

La implementación de estas tecnologías avanzadas puede significar ventajas competitivas significativas como la automatización y optimización de procesos internos, estas herramientas pueden ayudar con el control de inventarios, actividades contables, desarrollo de indicadores, aumento de productividad, disminución de margen de errores en los procesos, disminución de costos operativos, generando así una ventaja para que las MiPymes puedan controlar sus recursos de una manera más acertada, disminución de tiempos improductivos o muertos. Lo que genera una mejor capacidad de respuesta y adaptación al mercado.

Así mismo se evidencia la expiación a nuevos mercados ya que la manera cotidiana de ofrecer un producto o servicio ha cambiado, los consumidores y clientes finales de los productos han cambiado su manera de comprar, por ende es importante que las MiPymes tengan en su mapa la nuevas maneras de llegar a estos consumidores por medio de los comercios electrónicos y el marketing digital, lo que no solo permite llegar de manera más acertada a las personas interesadas en el producto o servicio, sino que también nos permite tener una expansión a mercados internacionales, generando así una mejor posición en el mercado al poder generar más visitas y ganancias.

En este orden de ideas, las nuevas herramientas tecnológicas, ofimáticas y digitales permiten que las MiPymes tengan la posibilidad de crecimiento y posicionamiento en el mercado, les permite reducir costos operativos al automatizar procesos, disminuir errores humanos, aumentar productividad, incrementar el orden de los procesos, genera adaptabilidad, mejor toma de decisiones, aumento de competitividad y sostenibilidad en momentos de crisis. Sin embargo, En este proceso de adaptación se cuenta con dificultades que pueden generar retrasos en los cambios o la no adaptación, estos pueden representarse como:

- Limitaciones económicas, al estar hablando de MiPymes muchas de ellas no cuentan con una cantidad económica para invertir en los cambios o cuentan con presupuestos limitados para hacer los cambios organizacionales.
- Resistencia al cambio, es muy común ver como las MiPymes se aferran a su manera de hacer las tareas, los medios, las herramientas y las personas, generando así hábitos bastante arraigados que posteriormente es complicado deshacer o cambiar.
- Falta de capacitación, la adaptación a las nuevas formas y herramientas puede resultar muy útil, sin embargo es importante contar con la capacitación necesaria para que las personas que van a usar estos medios y herramientas les sea favorable, ya que sin uso correcto resulta inservible el cambio.

2.2.10 Evaluación económica de proyectos.

- **Pronóstico:** Es una estimación de periodos basada en análisis estadísticos de datos pasados para predecir escenarios. Desde el punto de vista estadística, Box y Jenkins (1970) lo definen como “el proceso de predecir el valor de una variable desconocida en un futuro cercano, a partir de datos históricos y patrones identificados en ellos”.

- **Curva de crecimiento:** Es una referencia gráfica que permite representar el comportamiento económico a lo largo de un periodo de tiempo específico, permitiendo el análisis de costos, egresos e ingresos de un proyecto. Según Sapag Chain (2007), en la evaluación de proyectos las curvas progresivas permiten visualizar la relación entre los beneficios y costos acumulados en el tiempo, mostrando la dinámica de recuperación de la inversión.
- **Tasa mínima aceptable de rendimiento:** representa la evaluación de un proyecto de inversión, ya que la TMAR es el medio por el cual un proyecto puede ser considerado viable, es el porcentaje de retorno que estiman recibir los inversionistas posteriormente a destinar recursos en un proyecto, el cual se tiene en cuenta el costo de oportunidad del capital y el nivel de riesgo. De acuerdo con Gitman y Zutter (2012), la TMAR se entiende como "la tasa mínima de rendimiento que una empresa requiere como compensación por realizar una inversión".
- **Inversión inicial:** Es el conjunto de recursos económicos necesarios para llevar a cabo un proyecto, que toma en cuenta todos los costos de entrada como pueden ser los activos fijos, activos intangibles, costos de instalación o capital de trabajo.Según Baca Urbina (2013) "La inversión inicial comprende el conjunto de erogaciones necesarias para la adquisición de activos fijos, diferidos y capital de trabajo indispensables para que el proyecto empiece a funcionar".
- **Flujo neto efectivo:** Se basa en la diferencia entre la entrada de efectivo y la salida de efectivo por un periodo determinado de tiempo, esto evidencia cuál fue el efectivo real generado y efectivo real consumido. Baca Urbina (2013): señala que el flujo neto de

efectivo es “el saldo resultante de restar de los ingresos totales todos los egresos de operación, inversión y financiamiento”.

- **Valor presente neto:** Es un indicador financiero que nos permite realizar evaluación económicas de un proyecto, exponiendo cuál es el nivel de ganancia o pérdida que se obtiene en un proyecto. Según Ross, Westerfield y Jaffe (2012) “El Valor Presente Neto es la medida de la riqueza que un proyecto agrega a la empresa; representa el valor actual de los flujos de efectivo futuros descontados al costo de capital”.
- **Tasa interna de retorno:** Es el indicador financiero que permite establecer cuál será el porcentaje máximo de ganancia esperada de retorno en proyecto considerando todos sus ingresos y egresos en un periodo de tiempo determinado. Baca Urbina (2013): “La TIR es la tasa de rendimiento que un proyecto genera sobre la inversión inicial, considerando todos los flujos netos de efectivo futuros”.

2.3 MARCO LEGAL

El presente proyecto de grado se enmarca en un conjunto de normativas legales, técnicas y políticas públicas que respaldan tanto la consultoría empresarial como la intervención en procesos organizacionales dentro del entorno de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en Colombia. Este marco normativo garantiza que la propuesta se desarrolle en afinación con la legislación vigente, al tiempo que responde a las estrategias del país en términos de productividad, transformación digital y fortalecimiento empresarial.

2.3.1 Normatividad sobre las Mipymes en Colombia.

Las Mipymes en Colombia se consideran uno de los ejes fundamentales en el desarrollo económico del país por lo que su fortalecimiento ha sido foco legislativo con el objetivo de

impulsar su crecimiento y competitividad. Un claro ejemplo de ello es la **Ley Mipyme** o **ley 905 de 2004** por medio de la cual se modifica la **Ley 590 de 2000** y se dictan otras disposiciones. Esta ley define y establece el marco general para el fomento e incluso preservación de las Mipymes. Según el (Congreso de Colombia, n.d.) se reconocen los artículos de la siguiente manera:

"Artículo 2. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana" (Ley 905 de 2004, n.d.)

"***Artículo 14***. Promoción. Las entidades públicas del orden nacional y regional competentes, los departamentos, municipios y distritos promoverán coordinadamente, la organización de ferias locales y nacionales, la conformación de centros de exhibición e información permanentes, y otras actividades similares para dinamizar mercados en beneficio de las Mipymes." (Ley 905 de 2004, n.d.)

"***Artículo 34.*** Préstamos e inversiones destinados a las Mipymes. Para efecto de lo establecido en el artículo 6 de la Ley 35 de 1993, cuando el Gobierno Nacional verifique que existen fallas del mercado u obstáculos para la democratización del crédito, que afecten a las micro, pequeñas y medianas empresas, en coordinación con la Junta Directiva del Banco de la República determinará de manera temporal la cuantía o proporción mínima de los recursos o líneas de crédito, que, en la forma de préstamos o inversiones, deberán destinar los establecimientos que realicen actividades de otorgamiento de créditos al sector de las Micro, pequeñas y medianas empresas." (Ley 905 de 2004, n.d.)

2.3.2 Consultoría empresarial y mejora de procesos.

La consultoría empresarial se encuentra enmarcada dentro de la actividad económica de servicios profesionales y está amparado por el Código de Comercio colombiano el cual reconoce la consultoría como un contrato de prestación de servicios lícitos y válidos. Según el (Decreto 410 de 1971) en el artículo 20 reconoce como actividad mercantil a las empresas destinadas a la prestación de servicios, Además, el artículo 10 menciona que son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. En este orden de ideas, el consultor actúa como asesor experto para mejorar procesos internos, lo cual no solo es legalmente viable sino necesario en el entorno competitivo actual.

Por otro lado, el proyecto se apoya en los lineamientos de mejora continua establecidos por la **Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2015**, relacionada con los sistemas de gestión de calidad. Esta norma promueve el enfoque basado en procesos, la gestión de riesgos y la mejora continua, principios fundamentales que se abordan en los diagnósticos y soluciones propuestas por la consultoría.

2.3.3 Transformación digital y uso de tecnologías.

En cuanto al uso de tecnologías digitales como herramienta para el diagnóstico y seguimiento de procesos, el proyecto se articula con la **Ley 1341 de 2009**, modificada por la **Ley 1978 de 2019**, la cual promueve el acceso y uso eficiente de las TIC en todos los sectores económicos como se menciona en el “Artículo 3. El estado y en general todos los agentes del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones deberán colaborar, dentro del marco de sus obligaciones, para priorizar el acceso y uso a las Tecnologías de la Información y

las Comunicaciones en la producción de bienes y servicios, en condiciones no discriminatorias en la conectividad. la educación, los contenidos y la competitividad.” (Ley 1978 de 2019)

Esta ley impulsa la innovación digital, la inclusión tecnológica y la generación de soluciones inteligentes para sectores productivos, lo cual respalda la propuesta de incorporar herramientas digitales para el análisis y acompañamiento de las MiPymes.

2.3.4 Protección de datos personales.

El diagnóstico empresarial implica el uso y tratamiento de información sensible de las organizaciones. Por tanto, el proyecto cumple con lo estipulado en la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales. Según esta normativa, el tratamiento de datos debe realizarse con el consentimiento previo, expreso e informado de los titulares, y bajo principios como la seguridad, la confidencialidad y la finalidad. (Función pública, n.d.). 6ee4

En este sentido, la consultoría establecerá protocolos de privacidad y tratamiento de datos alineados con los lineamientos de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), autoridad encargada de la vigilancia de esta ley en Colombia.

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

Después de analizar las necesidades de las empresas del sector manufacturero y comercial en la localidad de Tunjuelito de la ciudad de Bogotá, diseñamos una oferta de servicios que se adapta a diferentes niveles de madurez empresarial y capacidades de inversión. La propuesta está enfocada en mejorar los procesos productivos a través de diagnósticos personalizados, implementación de estrategias y acompañamiento en la mejora continua.

Para facilitar la elección del servicio según las necesidades de cada empresa, estructuramos tres paquetes: Plan Básico, Plan Intermedio y Plan Premium. Cada uno de estos paquetes ofrece un nivel distinto de profundidad y acompañamiento, permitiendo que tanto empresas en etapa inicial como aquellas más consolidadas puedan acceder a soluciones prácticas y efectivas. En las tablas 3, 4 y 5 se presenta la ficha técnica de cada uno de los planes especificando sus características, componentes y beneficios.

Además del servicio de consultoría la empresa realiza servicios adicionales, uno de ellos son la venta de ebooks por plataformas de internet, los cuales van a contener conocimientos e información de calidad para aquellas personas que les interese capacitarse de esta manera, el segundo servicio es la realización de talleres y cursos de manera virtual que permitan capacitar a las personas de una manera más humana, con la posibilidad de resolución de dudas, planteamiento de problemas y ejemplos prácticos, el último servicio que ofrece la empresa es el servicio de consultoría por proyecto, el cual se basa en que una mipyme tiene identificado un problema y le interesa que sea resuelto por la consultoría.

3.1.1 Plan básico.

Elemento	Descripción
Nombre del paquete	Plan básico
Segmento objetivo	Mipymes del sector manufacturero con procesos poco estructurados o en fase inicial de organización
Descripción general	Servicio de diagnóstico inicial que permite identificar ineficiencias y oportunidades de mejora en los procesos productivos. Está diseñado para empresas que aún no cuentan con herramientas formales de análisis.
Componentes del servicio	- Recolección de información - Identificación de problemas prioritarios - Recomendaciones generales de mejora - Sesión de retroalimentación de resultados - Sesión de seguimiento inicial post recomendaciones
Metodología de trabajo	Una (1) visita técnica (entrevista + revisión documental) + cuestionario de diagnóstico básico + análisis por matriz de priorización + una (1) visita de retroalimentación del diagnóstico + una (1) visita de verificación de progreso post-recomendaciones.
Duración estimada	Tres (3) meses (Incluye tres (3) visitas)
Entregables	Informe de diagnóstico con plan de acción básico y lista de recomendaciones.
Recursos requeridos	Un (1) consultor + disponibilidad del personal para entrevistas
Valor agregado	Permite obtener una visión clara de los puntos críticos del proceso sin necesidad de invertir inicialmente en la implementación profunda. Ideal para empezar a tomar decisiones estratégicas con bajo riesgo.

Tabla 3. *Ficha técnica Plan Básico* ***Fuente.*** *Elaboración Propia*

3.1.2 Plan intermedio.

Elemento	Descripción
Nombre del paquete	Plan Intermedio
Segmento objetivo	Empresas manufactureras en crecimiento, con procesos definidos pero con oportunidades de mejora no controladas.
Descripción general	Servicio de diagnóstico y propuesta de mejora con herramientas más estructuradas, incluyendo la definición de indicadores claves de desempeño (KPIs) y capacitación al equipo de trabajo.
Componentes del servicio	- Identificación de ineficiencias y desperdicios - Capacitación al personal - Plan de acción con indicadores de desempeño básicos (KPIs)
Metodología de trabajo	Dos (2) visitas técnicas (Entrevistas + revisión documental + observación directa) + cuestionario de diagnóstico estructurado + análisis mediante herramientas de gestión de productividad + una (1) visita de retroalimentación del diagnóstico + capacitación al personal (Una sola área) + definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) + tres (3) visitas de verificación de progreso post- recomendaciones.
Duración estimada	Seis (6) meses (Incluye seis (6) visitas)
Entregables	Informe técnico, plan de mejora con KPIs y certificado de capacitación básica.
Recursos requeridos	Un (1) consultor principal + Un (1) auxiliar + participación activa del equipo del cliente.
Valor agregado	Brinda herramientas prácticas para iniciar el control de procesos, capacita al personal y sienta las bases para una mejora continua con seguimiento interno.

Tabla 4. *Ficha técnica Plan Intermedio* ***Fuente.*** *Elaboración Propia*

3.1.3 Plan premium.

Elemento	Descripción
Nombre del paquete	Plan premium
Segmento objetivo	Empresas manufactureras con mayor estructura, interesadas en implementar una transformación sostenible en sus procesos.
Descripción general	Servicio integral que incluye diagnóstico, implementación guiada de mejoras, diseño de indicadores personalizados mediante dashboard para una mayor visualización, capacitación al personal, seguimiento periódico y acompañamiento en el proceso de cambio.
Componentes del servicio	- Diagnóstico integral. - Identificación de ineficiencias, desperdicios y cuellos de botella. - Análisis de causa raíz (Ishikawa, Pareto). - Diseño e implementación de KPIs con dashboard. - Capacitación especializada al equipo (todas las áreas) - Alianzas estratégicas - Acompañamiento mensual en la ejecución del plan. - Evaluación de resultados y ajustes. - Informe final con indicadores antes y después.
Metodología de trabajo	Tres (3) visitas técnicas (Entrevistas + revisión documental + observación directa) + Consultoría colaborativa (Trabajo directo empresa-cliente) + medición y muestreo del trabajo + herramientas Lean + una (1) visita de retroalimentación del diagnóstico + capacitación por cada área + definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) + Dashboard y análisis de datos + cinco (5) visitas de seguimiento del plan. evaluación continua de resultados.
Duración estimada	Doce (12) meses (Incluye nueve (9) visitas)
Entregables	Informe diagnóstico, plan de acción detallado, reporte de avances, informe final, certificados de capacitación, guía para sostenibilidad del cambio.
Recursos requeridos	Un (1) consultor senior + Un (1) auxiliar + tiempo del personal clave + acceso a información operacional.
Valor agregado	Acompañamiento integral que garantiza la ejecución de las mejoras con seguimiento y ajustes. Ideal para empresas que buscan resultados medibles y sostenibles.

Tabla 5. *Ficha técnica Plan Premium* ***Fuente.*** *Elaboración Propia*

3.1.4 Matriz de comparación.

Antes de pasar a la comparación general de los paquetes ofrecidos, es importante destacar que cada plan ha sido diseñado teniendo en cuenta las necesidades específicas y el nivel de madurez de los procesos de las MiPymes del sector manufacturero.

En la tabla 6 se presenta una matriz comparativa que permite visualizar de forma clara las principales características de cada uno de los planes: Básico, Intermedio y Premium. Esta herramienta facilita la identificación del valor agregado en cada nivel de servicio, y apoya tanto la toma de decisiones del cliente como la presentación estratégica de nuestra oferta de valor.

Caracteristicas/ Componentes	Plan Básico	Plan Intermedio	Plan Premium
Diagnóstico general de procesos			
Identificación de ineficiencias			
Recomendaciones de mejora			
Análisis detallado por proceso			
Definición de KPI´s			
Capacitación al personal		Básica (Una sola área)	Especializada (Todas las áreas)
Informe técnico con plan de acción	Básica	Estructurada	Detallada
Acompañamiento en la implementación	1 visita de seguimiento	3 visitas de seguimiento	5 visitas de seguimiento
Medición de resultados (antes/después)			
Informes periódicos de seguimiento			
Duración estimada	3 meses	6 meses	12 meses
Recursos asignados	1 consultor + disponibilidad del personal para entrevistas	1 consultor principal + 1 auxiliar + participación activa del equipo del cliente.	1 consultor senior + Un 1 auxiliar + tiempo del personal clave + acceso a información operacional.
Nivel de inversión	Bajo	Medio	Alto
Valor agregado principal	Diagnostico inicial	Herramientas de control	Transformación sostenible

Tabla 6. *Matriz comparativa de planes de servicio* ***Fuente.*** *Elaboración Propia.*

3.1.5 Servicios complementarios.

a. **Talleres y capacitaciones:** Fuera de los servicios de consultoría, la empresa también ofrece cursos o talleres que permiten formar a empleados, empresarios o personas que se interesan en los temas de mejoras continuas, aumentos de productividad, mejora de procesos, entre otros. El taller ofrece capacitación en un curso de 40 horas por mes con máximo 15 alumnos para que la capacitación sea más personalizada.
b. **Venta de ebooks:** Estos libros virtuales contienen conocimientos e información de calidad que permita el aprendizaje como la mejora de procesos, aumento de rentabilidad, disminución de errores, focos de mejora potenciales en las mipymes, softwares y herramientas ofimáticas que automaticen procesos y más. Estos ebooks están disponibles en plataformas de libros, bibliotecas virtuales y canales de contacto. Es necesario tener en cuenta que se venderá la colección completa de ebooks que corresponde a una temática diferente de las capacitaciones que se realicen.
c. **Consultoría por proyecto:** Se realizan consultorías y apoyos por proyectos, lo que quiere decir que se apoya a las mipymes a la solución de una problema específico que ellos ya tienen determinado, se mejoran procesos, se solucionan cuellos de botella, aumentos de productividad, etc.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA

Para comprender el entorno en el que operará la consultoría, es fundamental analizar la oferta actual de servicios similares en la misma zona geográfica para identificar la futura competencia al que la propuesta se enfrentará conociendo sus enfoques, fortalezas y limitaciones, y así establecer los elementos diferenciadores de la consultoría empresarial. En

Bogotá, diversas entidades ofrecen servicios orientados al diagnóstico y mejora de procesos para MiPymes. A continuación, se destacan algunas de las más relevantes:

a. **Centro de Consultoría y Desarrollo Empresarial (CDE) – Universidad ECCI:** Es un instrumento de apoyo integral que busca desarrollar capacidades al interior de las empresas ofreciendo asesoría, acompañamiento y capacitación a los emprendedores y empresarios. (UNIVERSIDAD ECCI, n.d.)
b. **Programa Consultorio de Desarrollo Empresarial – Colsubsidio:** Brinda asesorías personalizadas sin costo para mipymes afiliadas, enfocadas en mercado y management, incluyendo diagnósticos personalizados de marca y acompañamiento estratégico para escalar modelos de negocio (COLSUBSIDIO, 2024)
c. **Centro de Consultoría Empresarial – Politécnico Grancolombiano**: Desarrolla consultorías estratégicas con énfasis en diagnóstico empresarial, mejora de procesos y desarrollo de software de análisis prospectivo, ofreciendo asesoría a costo cero y consultorías pagas, además de capacitación y formación especializada. (POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO, n.d.)
d. **TrEvol Consultores:** Ofrece consultoría para pymes en asuntos regulatorios, calidad, mejora continua en procesos, investigación y desarrollo, y seguridad y salud en el trabajo, con cobertura a nivel nacional. (TrEvol Consultores, n.d.)
e. **Asesora Pyme:** Brinda consultoría para pymes, enfocándose en empoderar a los empresarios para gestionar eficazmente sus negocios, ofreciendo asesoramiento en áreas críticas donde el empresario pueda carecer de experiencia. (Asesora Pyme, n.d.)

3.2.1 Análisis de competencia.

Por todo lo anterior, es necesario identificar las ventajas competitivas que la propuesta de consultoría tiene frente a las otras alternativas en el mercado, para esto, se construyó una tabla comparativa basada en criterios clave de valor para las MiPymes. La tabla 7 permite evaluar de forma clara y rápida que ofrece cada competidor frente a aspectos esenciales como el enfoque personalizado, uso de indicadores, implementación gradual, entre otros que busca impactar directamente los procesos productivos y adaptada al contexto real de cada empresa.

	PROPUESTA CONSULTORIA	CDE - ECCI	COLSUBSIDIO	POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO	TREVOL CONSULTORES	ASESORA PYME
CRITERIO 1	Diagnóstico detallado de procesos con enfoque individual por empresa.	✗	✗	✓	✓	✓
CRITERIO 2	Aplicación progresiva de soluciones usando indicadores de gestión específicos.	✗	✗	✗	✗	✗
CRITERIO 3	Formación adaptada al personal para asegurar permanencia de mejoras.	✓	✓	✓	✗	✓
CRITERIO 4	Especial atención a empresas del sector manufacturero y comercial.	✗	✗	✗	✓	✗
CRITERIO 5	Búsqueda de alianzas con entidades de tecnología y organismos públicos.	✓	✓	✓	✗	✗

Tabla 7. *Comparación de servicios de consultoría para MiPymes en Bogotá* ***Fuente.*** *Elaboración Propia*

3.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Por otro lado, en la figura 6 se evidencia el análisis de las cinco fuerzas de Porter que permite evaluar la competitividad del sector donde operará la consultoría empresarial. A través de este enfoque, se identifican los principales retos y oportunidades que podrían afectar la entrada y sostenibilidad del modelo de negocio, facilitando la toma de decisiones estratégicas para su posicionamiento. (Alonso, 2024)

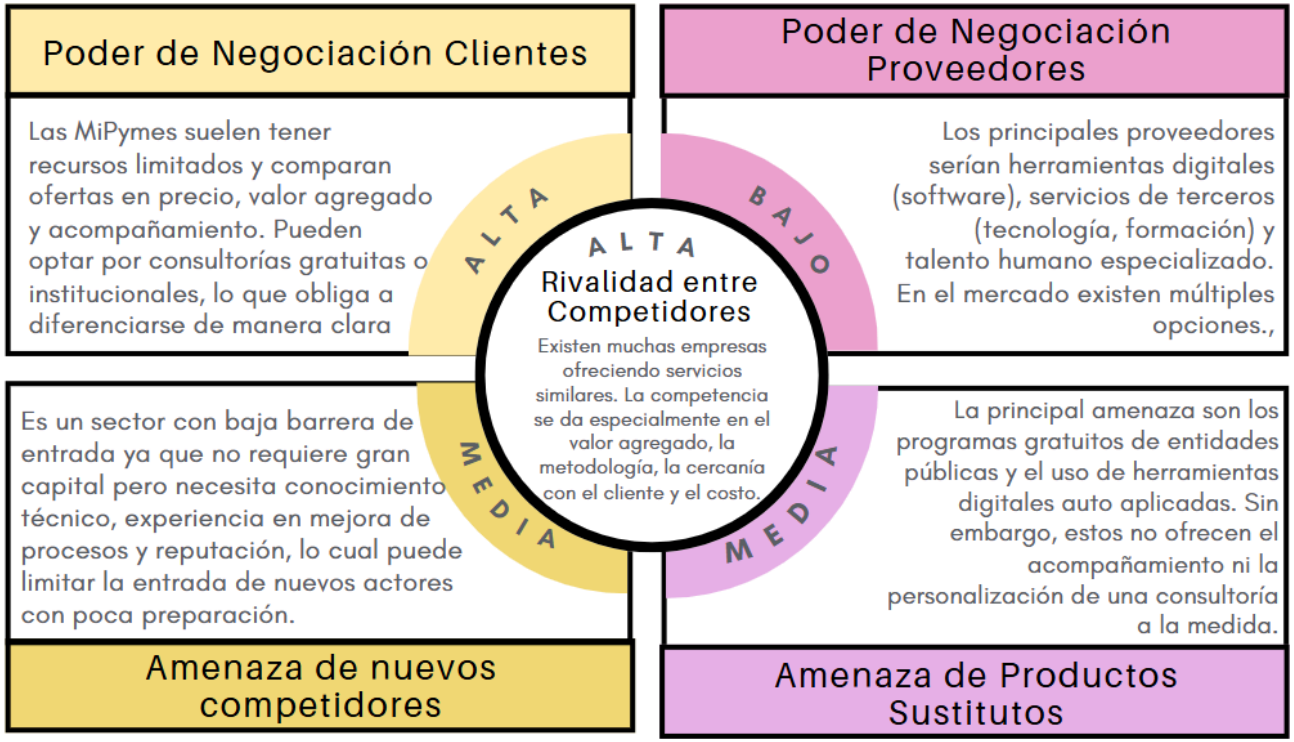


Figura 6. *Las cinco fuerzas de Porter* ***Fuente.*** *Elaboración Propia*

3.3 DESCRIPCIÓN DE LA DEMANDA

Para determinar la viabilidad de la consultoría, se realizó una investigación enfocada en las MiPymes del sector manufacturero y comercial ubicadas en la localidad de Tunjuelito, de la ciudad de Bogotá a través de entrevistas semiestructuradas y encuestas con empresarios y dueños de mipymes de la zona.

Las herramientas se diseñaron con el fin de conocer el nivel de interés y disposición de los empresarios para adquirir el servicio de consultoría desde la orientación a la mejora de procesos hasta lograr eficiencia productiva medible por indicadores.

3.3.1 Fórmula de muestreo estadístico.

Antes de aplicar la entrevista a los empresarios del sector es importante saber la cantidad de personas que se deben contactar, es decir la muestra de la población. Para ello se utilizó la fórmula de muestreo estadístico para que los resultados de la muestra sean representativos; se debe tener en cuenta un margen de error (E), nivel de confianza (Z) y tamaño de la muestra (n). A continuación se evidencia los parámetros usados y el desarrollo de la fórmula.

Parametros usados

n= 10 empresarios

Z= 95% = 1.96

E= 10%

p= 0.5

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

$$N= \frac{10 * (1.96)^2 * 0.5(1-0.5)}{(0.10)^2\,(10-1) + (1.96)^2 * 0.5(1-0.5)}$$

$$N= \frac{10 * 3{,}8416 * 0.25}{0.01 * 9 + 3{,}8416 * 0.25}$$

$$N= \frac{9{,}604}{1{,}0504}$$

$$N \approx 9.14$$

3.3.2 Encuesta conocimiento y situación actual.

Para conocer más de cerca las Mipymes realizamos una encuesta que nos lleva a entender el manejo de los procesos de la empresa y su punto de vista con respecto al servicio de la consultoría. Esta encuesta que cuenta con 10 preguntas la cual se aplicó a un total de 10 empresas de los sectores manufacturero y comercial según la fórmula de muestreo estadístico. A continuación se analizarán las respuestas dadas por las empresas a cada una de las preguntas más relevantes.

- **¿Con qué frecuencia realiza evaluaciones o diagnósticos sobre los procesos internos de su empresa?**

Se analizan las respuestas dadas por las empresas como se muestra en la figura 7 y se obtiene que un 40% de los encuestados nunca realizan controles o evaluaciones de los procesos, un 10% de los encuestados casi nunca realizan controles, un 30% de los encuestados realizan 1

evaluación de procesos al año y el 20% restante realizan controles más seguidos, varias veces al año. Con estos resultados se infiere que los encuestados no tienen muy presente las evaluaciones periódicas y la importancia de realizar controles a sus procesos, muchos de ellos ya tienen establecidos sus procesos, no buscan mejorar cada una de las etapas que llevan a cabo en sus empresas o evidenciar oportunidades de mejora que se pueden implementar para generar mejores resultados.

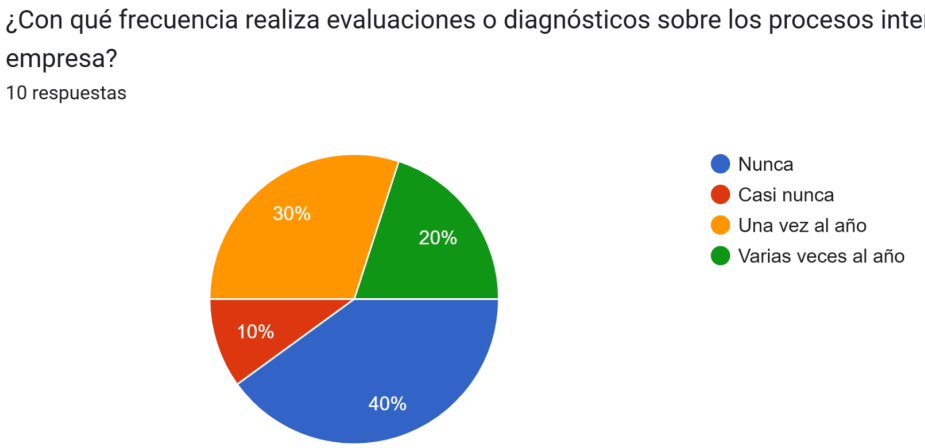


Figura 7. *Frecuencia de diagnósticos a los procesos internos de la empresa* ***Fuente.*** *Elaboración Propia.*

- **¿Cuenta con personal o asesoría especializada en productividad o mejora continua?**

Según la figura 8, la respuesta dada por el 100% de los encuestados es que no tienen personal orientado a la mejora continua, de esto se infiere que existe una buena oportunidad de intervención en los procesos internos de las empresas, ya que la gestión de los procesos son de manera empírica o tradicional, lo que nos limita a buscar mejores formas de realizar la operación para aumentar la eficiencia y generar crecimiento.



Figura 8. *Empresas que cuentan con asesoría especializada en mejora continua* ***Fuente.*** *Elaboración Propia.*

- **¿Utiliza indicadores de gestión (KPIs) para medir el desempeño de sus procesos?**

Como se evidencia en la figura 9, el total de los encuestados no usan indicadores de desempeño en sus procesos, por ende refleja la ausencia estructural del control de gestión cuantitativo, esto es una desventaja debido a que no representa control, prevención ni preparación en posibles eventualidades. Por esto los KPIs son muy importantes en el manejo de una empresa y al no tener ninguna de las empresas manejo de KPis es una buena oportunidad de mejora que permitirá identificar cuellos de botellas, ineficiencias, facilidad en la toma de decisiones, cambio de actitud reactiva a preventiva, entendimiento claro de la situación actual empresarial, etc



Figura 9. *Mipymes que utilizan KPIs* ***Fuente.*** *Elaboración propia.*

- **¿Qué áreas considera que tienen mayores oportunidades de mejora en su empresa?**

Como se evidencia en la figura 10, los datos muestran que las empresas consideran que tienen mayor oportunidad de mejora en el área comercial y administrativo, siendo el área comercial la más popular con un 90%, seguida por el área administrativa con 60%, sin embargo se evidencia alta oportunidad de mejora en la logística, inventarios o producción. Esto nos confirma la necesidad de la consultoría y sus planes de acciones que permitan realizar mejoras integrales y un crecimiento exponencial.

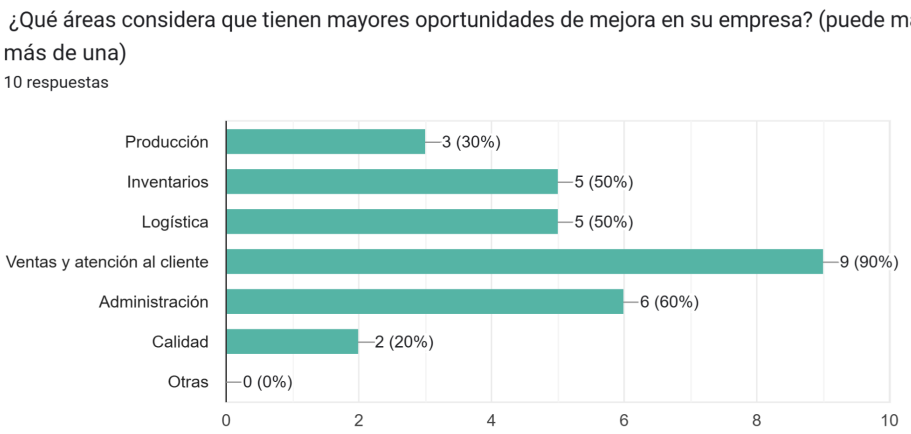


Figura 10. *Áreas con mayor oportunidades de mejora en las mipymes* ***Fuente.*** *Elaboración propia.*

3.3.3 Encuesta interés y disposición.

En esta sección de la encuesta se obtuvo los resultados del interés de las empresas sobre adquirir el servicio de la consultoría ofrecido, el interés se basa en los resultados positivos y oportunidades de crecimiento que brinda la consultoría en una empresa, el costo del servicio, los beneficios que ofrece el servicio, etc. En resultados generales los encuestados están interesados en el servicio siempre y cuando se aseguren resultados positivos, aumentos de eficiencia y el crecimiento de la empresa.

- **¿Estaría interesado en recibir un diagnóstico gratuito sobre el estado actual de los procesos de su empresa?**

Según la figura 11, el 100% de los encuestados están interesados en recibir un diagnóstico el cual permite conocer e identificar oportunidades de mejora, propuestas de valor,

problemas internos, etc. Esto genera un mayor interés y conocimiento por parte de los empresarios de cómo funciona la metodología de trabajo de la consultoría para llevar a cabo estrategias funcionales que permitan conseguir buenos resultados y crecimiento para la empresa.

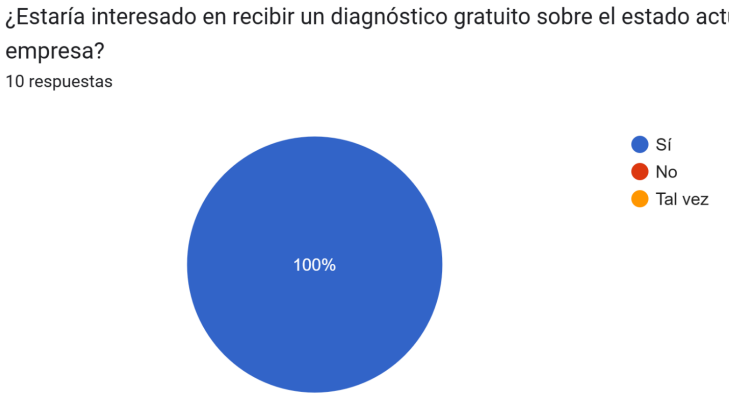


Figura 11. *Interés de los empresarios en recibir un diagnóstico inicial* ***Fuente.*** *Elaboración propia.*

- **¿Consideraría contratar un servicio de consultoría si los resultados de ese diagnóstico muestran oportunidades claras de mejora?**

Como se muestra en la figura 12, se refleja un 90% de interés por parte de los encuestados, sin embargo tienen como factor determinante la viabilidad financiera, se infiere que reconocen la importancia y el beneficio de crecimiento que les traerá una consultoría, como un 40% de los encuestados encuentran limitaciones financieras, la consultoria plantea planeas escalonados, que permite ajustarse al presupuesto del empresario.

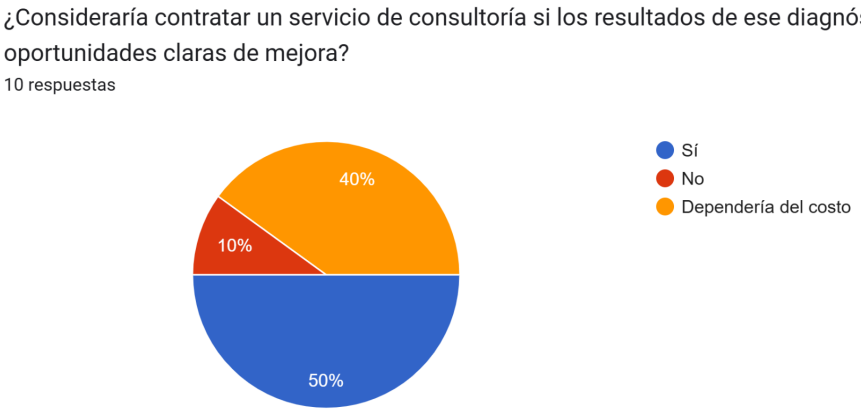


Figura 12. *Mipymes que consideran contratar un servicio de consultoría* ***Fuente.*** *Elaboración propia.*

- **¿Qué factores considera más importantes al momento de adquirir un servicio de consultoría?**

Como se refleja en la figura 13, para los encuestados el factor más relevante para adquirir el servicio son los resultados y beneficios esperados con un 100%, seguido de casos de éxito con un 50% y costo de servicio con un 40%. Esto refleja que los encuestados en caso de adquirir la consultoría tienen como factor principal los resultados y beneficios que conlleva adquirir el servicio.

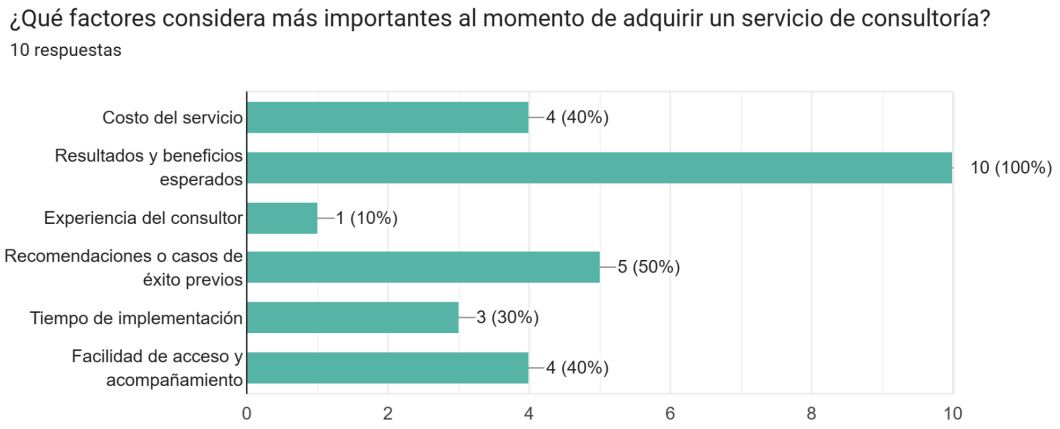


Figura 13. *Factores que se consideran importantes en el servicio de consultoría* ***Fuente.*** *Elaboración propia.*

3.3.3 Entrevista a empresario.

La entrevista estructurada se aplicó a uno de los empresarios del sector comercial llamado Oscar Velasquez, su empresa se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad y/o productos de la canasta familiar, a las tiendas de barrio de la zona sur y centro de la ciudad de Bogotá.

Durante la conversación, el empresario explicó el funcionamiento general de su empresa, el manejo interno y la forma en que actualmente están estructurados los procesos. Señaló que “los procesos logísticos están estructurados en un 40%” (Velásquez, comunicación personal, 2025), lo que refleja que gran parte de la operación aún es manual. Asimismo, indicó que no se emplean de manera frecuente herramientas ofimáticas ni se cuenta con indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia y los resultados de la operación.

En cuanto a los principales retos, Velásquez (comunicación personal, 2025) mencionó dificultades en la organización de rutas de entrega, el manejo de inventarios y la limitada capacidad de transporte de los camiones. Estas situaciones han derivado en cuellos de botella que impactan negativamente en el crecimiento empresarial, generando retrasos en la distribución, inconformidad de los clientes y fallas organizacionales.

A partir de lo anterior, la entrevista permitió evidenciar la necesidad de fortalecer la gestión logística mediante la implementación de herramientas tecnológicas, la estandarización de procesos y el diseño de indicadores de desempeño. En consecuencia, se propuso la posibilidad de contar con un servicio especializado de consultoría en mejora continua, que le brinde acompañamiento constante para optimizar su operación, corregir ineficiencias y potenciar el crecimiento de su empresa.

3.4 PLAN DE VENTAS

El presente plan de ventas tiene como objetivo establecer las estrategias comerciales necesarias para posicionar el modelo de consultoría empresarial como una solución efectiva, práctica y adaptable para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) ubicadas en Bogotá, específicamente en la localidad de Tunjuelito, con un enfoque en los sectores de manufactura y comercio. A través de este plan se busca alcanzar una base de clientes sólida, generar un crecimiento sostenible y cumplir con los objetivos comerciales del emprendimiento, mediante una oferta que combina diagnóstico personalizado, acompañamiento estratégico y mejora continua de procesos.

Por todo lo anterior, el plan de ventas toma como base los bloques comerciales del modelo de negocio Canvas presentado en la tabla 8 que permite visualizar y desarrollar modelos de negocio de forma simplificada en un solo lienzo (Alonso, 2025). En esta parte del proyecto se profundiza los elementos clave que sustentan la estrategia de ventas como segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes y fuentes de ingreso, los cuales servirán como guía para definir las acciones del proceso comercial.

3.4.1 Segmento de clientes.

El segmento de clientes al que se dirige la consultoría está conformado por micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) de Bogotá, específicamente de la localidad de Tunjuelito. Se enfoca en el sector manufacturero y comercial. La decisión de trabajar con este segmento corresponde a partir de dos elementos clave. Por un lado, la disminución en la creación de empresas en la ciudad durante los últimos cinco años, y por otro lado, la necesidad de fortalecer sectores económicos y zonas geográficas que han tenido menor representación y apoyo.

Según cifras de la (Cámara y Comercio de Bogotá, 2024), en el año 2019 se crearon 78.363 empresas nuevas en la ciudad mientras que para el año 2024 esta cifra se redujo a 66.856, lo que representa una caída del 14,7%. Adicionalmente, los sectores manufacturero y comercial son los que presentan los menores porcentajes de creación empresarial en el último año, con un 14,4% y un 28,6% respectivamente. Estos datos reflejan una clara necesidad de apoyar a las empresas de estos sectores, tanto en su creación como en su consolidación.

Otro factor importante en la elección del segmento es el enfoque territorial. Actualmente, la mayor parte de nuevas empresas en Bogotá se concentra en localidades del norte como Suba, Engativá y Usaquén, como se puede ver en la figura 14 contando con mayor infraestructura, inversión y presencia gubernamental. En contraste, Tunjuelito ha sido una zona menos priorizada, a pesar de contar con un tejido empresarial activo y diverso. Esta localidad tiene una significativa concentración de empresas manufactureras, especialmente en sectores como la transformación del cuero, productos metálicos, textiles, muebles y alimentos, así como una fuerte presencia comercial que abarca desde materiales de construcción hasta productos perecederos.



Figura 14. *Distribución de las empresas creadas en enero-diciembre de 2024 por localidad*

Fuente. *(Cámara de Comercio de Bogotá, 2024)*

En este contexto, el segmento de clientes de la consultoría se define como MiPymes de los sectores manufactura y comercio ubicadas en Tunjuelito, que requieren apoyo para estructurar sus procesos internos, implementar indicadores de gestión y acceder a herramientas prácticas que fortalezcan su operación. El objetivo es brindar soluciones adaptadas a su realidad, que les permitan mejorar su desempeño y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

3.4.2 Propuesta de valor.

La propuesta de valor de esta consultoría se centra en ofrecer un servicio práctico, accesible y adaptado a las necesidades reales de las MiPymes de los sectores manufactura y comercio, especialmente aquellas ubicadas en la localidad de Tunjuelito. A través de un modelo que combina diagnóstico personalizado, asesoría estratégica y seguimiento, se busca identificar oportunidades de mejora concretas dentro de cada empresa y proponer soluciones viables que puedan ser implementadas con los recursos disponibles.

A diferencia de muchas consultorías que ofrecen recomendaciones estandarizadas, esta propuesta se construye a partir de una lectura directa del entorno y de las particularidades de cada negocio. Se parte de entrevistas, encuestas y observación directa para entender cómo opera cada empresa, cuáles son sus limitaciones y qué tipo de herramientas podrían ayudar a optimizar su funcionamiento sin generar costos excesivos o cambios drásticos.

El valor añadido está en la cercanía del proceso, el lenguaje claro, y la orientación a resultados visibles. Las soluciones no se quedan en el papel: el modelo contempla acompañamiento durante la implementación de los cambios, establecimiento de indicadores

básicos de gestión y capacitación al personal involucrado, de modo que las mejoras se mantengan en el tiempo. Además, el servicio se ofrece en paquetes escalables según el nivel de necesidad y madurez empresarial, lo cual permite que cada organización acceda al tipo de apoyo que realmente requiere.

Esta propuesta busca ser una respuesta directa a la baja creación de empresas en sectores clave como el manufacturero y el comercial, y a las brechas de atención en zonas como Tunjuelito. Es una oferta pensada para empresas reales, con retos reales, que necesitan soluciones claras, aplicables y sostenibles.

3.4.3 Canales de distribución.

Para llegar de forma efectiva al público objetivo, se definió una serie de canales digitales y presenciales que permiten tanto la visibilización del servicio como el contacto directo con las MiPymes interesadas. La elección de los canales se dio a partir de los medios de comunicación más comunes de los empresarios y de la necesidad de mantener una presencia cercana, clara y accesible.

En primer lugar, se utilizarán redes sociales como Instagram, Facebook y LinkedIn para compartir contenido informativo y educativo sobre productividad, gestión empresarial, casos de éxito y tips prácticos que demuestren el valor del servicio ofrecido. Estas plataformas permitirán generar visibilidad construyendo una comunidad interesada en mejorar sus procesos internos mediante comentarios, mensajes privados o formularios de contacto.

En segundo lugar, se contará con una página web que funcionará como canal central de información. Allí, los visitantes podrán conocer los paquetes de consultoría disponibles, acceder a un formulario para solicitar un diagnóstico gratuito y encontrar contenido útil relacionado con buenas prácticas empresariales. Este canal también permitirá agendar citas, resolver inquietudes y gestionar el contacto inicial de manera más estructurada.

En tercer lugar, se usará WhatsApp Business y email, herramientas de uso común entre empresarios y emprendedores, que permitirá ofrecer una atención directa, ágil y personalizada. Este canal será clave tanto para la etapa de búsqueda de clientes como para el seguimiento de clientes actuales.

Para finalizar, se fortalecerá la presencia territorial mediante alianzas estratégicas con instituciones educativas, centros de emprendimiento y organizaciones locales, lo que permitirá participar en ferias empresariales, talleres, ruedas de negocio y espacios comunitarios donde se pueda dar a conocer la propuesta de valor directamente a los empresarios del sector. Esta combinación de canales permitirá construir relaciones sólidas, generar confianza desde el primer contacto y mantener una comunicación constante durante todo el proceso de consultoría.

3.4.4 Fuentes de ingreso.

El modelo de negocio contiene una estructura de ingresos variada, diseñada para ofrecer flexibilidad tanto al cliente como a la operación del emprendimiento. Las fuentes principales de ingreso se dividen en servicios de consultoría estructurados por niveles y productos complementarios enfocados en la gestión empresarial.

La fuente principal está conformada por la venta de paquetes de servicios, organizados en tres niveles: básico, intermedio y premium. Cada uno varía en alcance y profundidad, permitiendo atender desde empresas que necesitan orientación inicial hasta aquellas que requieren acompañamiento estratégico continuo.

En cuanto a los productos complementarios, se generarán ingresos mediante honorarios por proyectos puntuales, lo cual implica el cobro por consultas específicas, especialmente en casos donde el cliente no requiera un paquete fijo, sino un servicio ajustado a una necesidad ya determinada. Además de ello, se ofrecerán talleres y seminarios, con cupos limitados, dirigidos a empresarios y equipos de trabajo externos que busquen capacitarse en temas como productividad, mejora de procesos o digitalización.

Por último, se ofrecerá la venta de productos digitales de las mismas o diferentes a los materiales de los talleres como guías, plantillas, vendidos como ebooks. Estos recursos estarán disponibles a través de la página web, ampliando el alcance de la consultoría y generando ingresos pasivos.

Esta variedad de fuentes permite no solo ajustar la oferta a las capacidades económicas de cada empresa, sino también mantener la sostenibilidad financiera del emprendimiento a largo plazo.

3.4.5 Estrategia comercial y proceso de ventas.

La estrategia comercial del proyecto se basa en llegar a las MiPymes de manera directa, práctica y con un mensaje claro: ofrecer una consultoría que realmente se adapte a su realidad. Para lograrlo, se combinarán acciones digitales, alianzas institucionales y un proceso de ventas estructurado que permita atraer, convertir y fidelizar clientes de forma progresiva.

En primer lugar, se desarrollará una estrategia de marketing de contenidos enfocada en redes sociales como Instagram, Facebook y LinkedIn. A través de publicaciones periódicas con tips empresariales, casos de éxito, testimonios y explicaciones sencillas sobre cómo mejorar la gestión interna, se buscará captar la atención de empresarios que enfrentan dificultades similares. Este contenido será reforzado con campañas de pauta digital segmentadas geográficamente en la localidad de Tunjuelito y enfocadas en sectores específicos como manufactura y comercio.

Seguido a lo anterior, se establecerán alianzas con instituciones tanto públicas como privadas, bien sea centros de desarrollo empresarial, universidades, cámaras de comercio y/o organizaciones comunitarias, que permitirán ampliar el alcance y facilitar el acceso a redes de empresarios interesados en fortalecer sus negocios. Estas alianzas también facilitarán la

participación en eventos como ferias y capacitaciones, donde se podrá presentar el servicio de manera directa.

El proceso de ventas se estructuró en cinco etapas principales:

a. ***Atracción***: Uso de redes sociales, contenido educativo, referidos (voz a voz) y participación en eventos para dar a conocer la consultoría y atraer clientes nuevos.
b. ***Contacto inicial:*** A través de WhatsApp Business, correo electrónico o formulario web, el cliente potencial solicita información o agenda un diagnóstico gratuito.
c. ***Diagnóstico y propuesta:*** Se realiza un análisis inicial del estado de la empresa y se presenta una propuesta con el paquete o servicio más adecuado según su situación.
d. ***Cierre de venta:*** Confirmación del interés, formalización del servicio, firma de acuerdo y definición del cronograma de trabajo.
e. ***Seguimiento y fidelización:*** Acompañamiento continuo, evaluación de resultados, solicitud de retroalimentación y oferta de servicios complementarios.

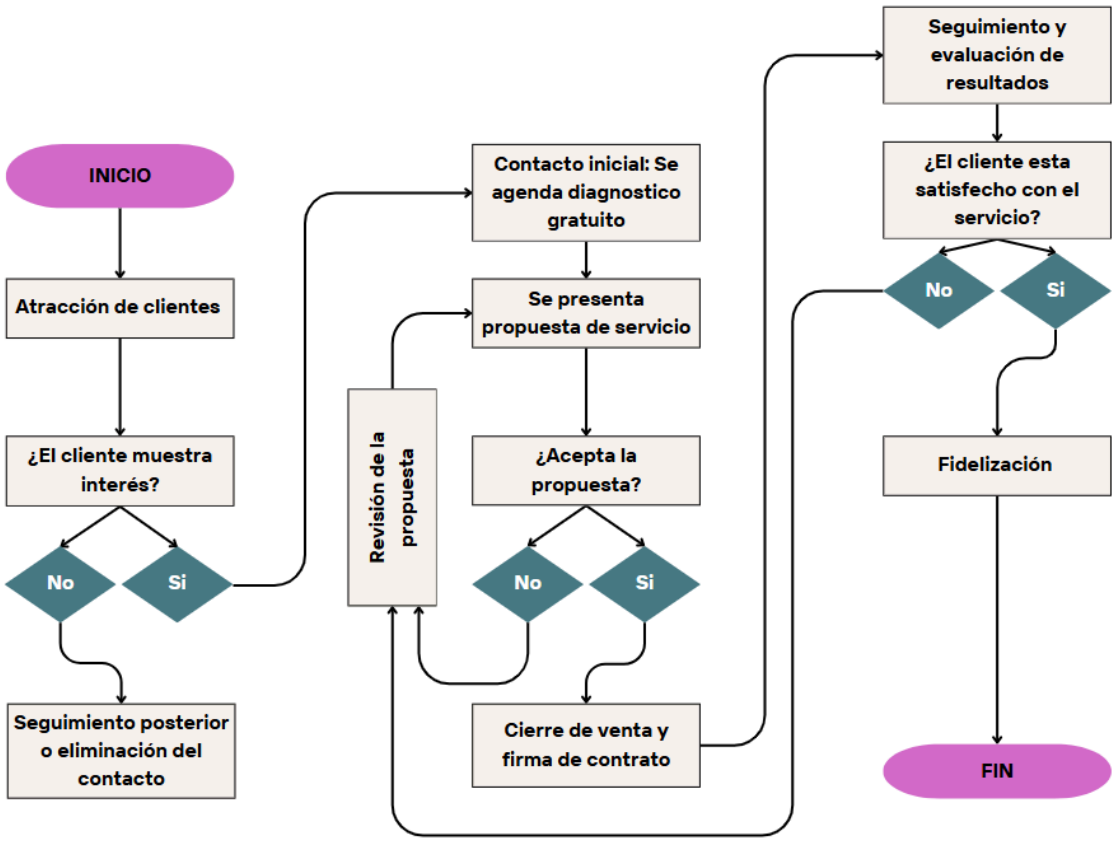


Figura 15. *Diagrama de flujo del proceso de ventas de la consultoría.* ***Fuente.*** *Elaboración propia*

La anterior estrategia representada en la figura 15 busca crear una experiencia comercial fluida, cercana y efectiva, que permita a las empresas entender claramente el valor del servicio, confiar en el acompañamiento y mantenerse vinculadas en el largo plazo.

3.4.6 Modelo de negocio CANVAS.

<table>
<tr><th>SOCIOS CLAVE</th><th>ACTIVIDADES CLAVE</th><th>PROPUESTA DE VALOR</th><th>RELACIONES CON CLIENTES</th><th>SEGMENTO DE CLIENTES</th></tr>
<tr>
<td rowspan="2">• Proveedores de software y tecnología.
• Instituciones de apoyo a MiPymes como SENA, Cámaras de Comercio, entre otras.
• Entidades financieras.
• Instituciones Académicas.
• Agencias de Marketing y publicidad.</td>
<td>Realizar diagnósticos personalizados de los procesos operativos de las MiPymes, con el objetivo de identificar fallas, ineficiencias y oportunidades de mejora, para luego diseñar soluciones específicas que impulsen su productividad y competitividad en el mercado actual.

RECURSOS CLAVE
• Personal capacitado como consultores especializados en análisis de procesos y mejora continua.
• Software especializado de diagnóstico y análisis.
• Equipos de computo y WIFI
• Oficinas y salas de reunión.
• Bases de datos de clientes.
• Material de capacitaciones y guías de implementación.</td>
<td rowspan="2">La consultoria empodera a las Mipymes en Bogotá, resolviendo los desafíos de crecimiento y optimización que limitan su competitividad. Solventa la necesidad crítica de acceso a conocimiento especializado y estrategias personalizadas que, de otra forma, serían inaccesibles o demasiado costosas para ellas. Los clientes valoran el acompañamiento cercano y la implementación de soluciones prácticas que se traducen directamente en mayor eficiencia, rentabilidad y un crecimiento sostenible, permitiéndoles competir eficazmente en el dinámico mercado.</td>
<td>Se establece una relación transaccional y emocional basada en la confianza, comunicación y acompañamiento con cada cliente. El usuario interactúa activamente en cada etapa del proceso, desde el diagnostico hasta la implementación de mejoras.

CANALES
• Página web.
• Redes sociales (Instagram, LinkedIn, Facebook y TikTok).
• Contacto directo vía email, Whatsapp Business o talleres.
• Publicidad en eventos empresariales o ferias de emprendimiento.
• Voz a voz.</td>
<td rowspan="2">CORPORATIVO

Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del sector manufacturero y comercial ubicadas inicialmente en la ciudad de Bogotá, localidad de Tunjuelito que estén interesadas en optimizar sus procesos y/o escalar su negocio.</td>
</tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><th colspan="2">ESTRUCTURA DE COSTOS</th><th colspan="3">FUENTES DE INGRESOS</th></tr>
<tr>
<td colspan="2">Costos fijos:
• Salarios y honorarios de personal (consultores, administración).
• Alquiler de oficina y servicios públicos.
• Licencias de software y herramientas.
• Gastos de marketing y publicidad recurrentes.
• Seguros.
Costos variables:
• Gastos de desplazamiento y viáticos (para visitas a clientes).
• Materiales para talleres y capacitaciones.
• Honorarios de consultores externos por proyecto.
• Costos asociados a eventos o ferias.</td>
<td colspan="3">• Paquetes de servicios (Básico. Intermedio, premium)
• Honorarios por proyectos, es decir, cobro por la finalización de proyectos específicos.
• Tarifas por horas, es decir, consultoria por demanda.
• Contratos de retainer, es decir, acuerdos mensuales o trimestrales para asesoría continua.
• Talleres y y seminarios, por medio de venta de cupos para capacitaciones.
• Venta de recursos como Guías, plantillas, e-books relacionados con la gestión empresarial.</td>
</tr>
</table>

Tabla 8. *Modelo de negocio CANVAS* ***Fuente.*** *Elaboración Propia*

4. ESTUDIO TÉCNICO ADMINISTRATIVO

4.1 ESTUDIO TÉCNICO

El presente estudio describe de manera detallada cómo operará el modelo de consultoría empresarial propuesto, enfocado en el acompañamiento a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) de los sectores manufactura y comercio en la localidad de Tunjuelito, Bogotá. Este estudio permite entender, desde una perspectiva práctica, los procesos, recursos, herramientas y capacidades necesarias para ofrecer un servicio estructurado, funcional y sostenible.

Gracias a que el modelo se basa en una atención personalizada, con diagnósticos y soluciones ajustadas a cada empresa, se establece una operación flexible, apoyada en el uso de herramientas digitales y metodologías de trabajo mixtas, es decir, tanto presenciales como virtuales. La descripción técnica abarca tanto los flujos de trabajo internos como los recursos físicos y tecnológicos requeridos para la prestación del servicio, con el fin de garantizar eficiencia operativa y calidad en la experiencia del cliente.

4.1.1 Descripción de la operación del servicio.

La operación del modelo de consultoría se basará en una estructura flexible y funcional que permita ofrecer servicios personalizados a las MiPymes objetivo sin necesidad de una sede física formal. En su etapa inicial, el emprendimiento funcionará bajo una modalidad híbrida, es decir, con trabajo remoto desde un espacio de oficina y encuentros presenciales en la localidad de Tunjuelito, de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

El proceso inicia con la fase de atracción, en la cual las empresas interesadas podrán acceder a un formulario digital (tipo Google Forms) que podrán encontrar en la página web para solicitar un diagnóstico gratuito. Este formulario estará diseñado para recopilar información básica de la empresa y facilitar un primer acercamiento.

Una vez recibida la solicitud, se programará una entrevista virtual o presencial donde se realizará un diagnóstico más detallado. Con base en los datos obtenidos, se diseña una propuesta de solución personalizada, que será enviada al cliente en un formato claro y estructurado. Esta propuesta incluye los objetivos del proceso, las actividades sugeridas, los tiempos estimados y el costo del servicio.

Tan pronto sea aceptada la propuesta y firmado el acuerdo, se inicia la fase de acompañamiento e implementación, la cual puede incluir sesiones virtuales de asesoría, entrega de herramientas de trabajo como plantillas o guías, visitas presenciales y seguimiento continuo por canales como WhatsApp Business o correo electrónico.

Es importante resaltar que durante todo el proceso, se hará uso de herramientas tecnológicas accesibles, como paquete office (Microsoft Excel, Power Bi) Google Drive, Canva, y plataformas de videollamadas como Google Meet o Zoom. La operación se gestionará mediante una planificación mensual de actividades por empresa, asegurando una distribución adecuada del tiempo y un control continuo sobre el cumplimiento de las acciones pactadas.

Este modelo operativo está pensado para ofrecer una atención cercana, profesional y eficaz, sin requerir grandes inversiones iniciales, y con la posibilidad de escalar los servicios a medida que se fortalezca la demanda. A continuación, en la figura 16 se describen los principales procesos operativos del modelo de consultoría, estructurados con la metodología Entrada – Proceso – Salida (E-P-S). Este método permite identificar qué información o recurso que se necesita para iniciar cada actividad (entrada), qué se realiza específicamente (proceso) y qué se obtiene como resultado (salida). (IONOS, 2023)

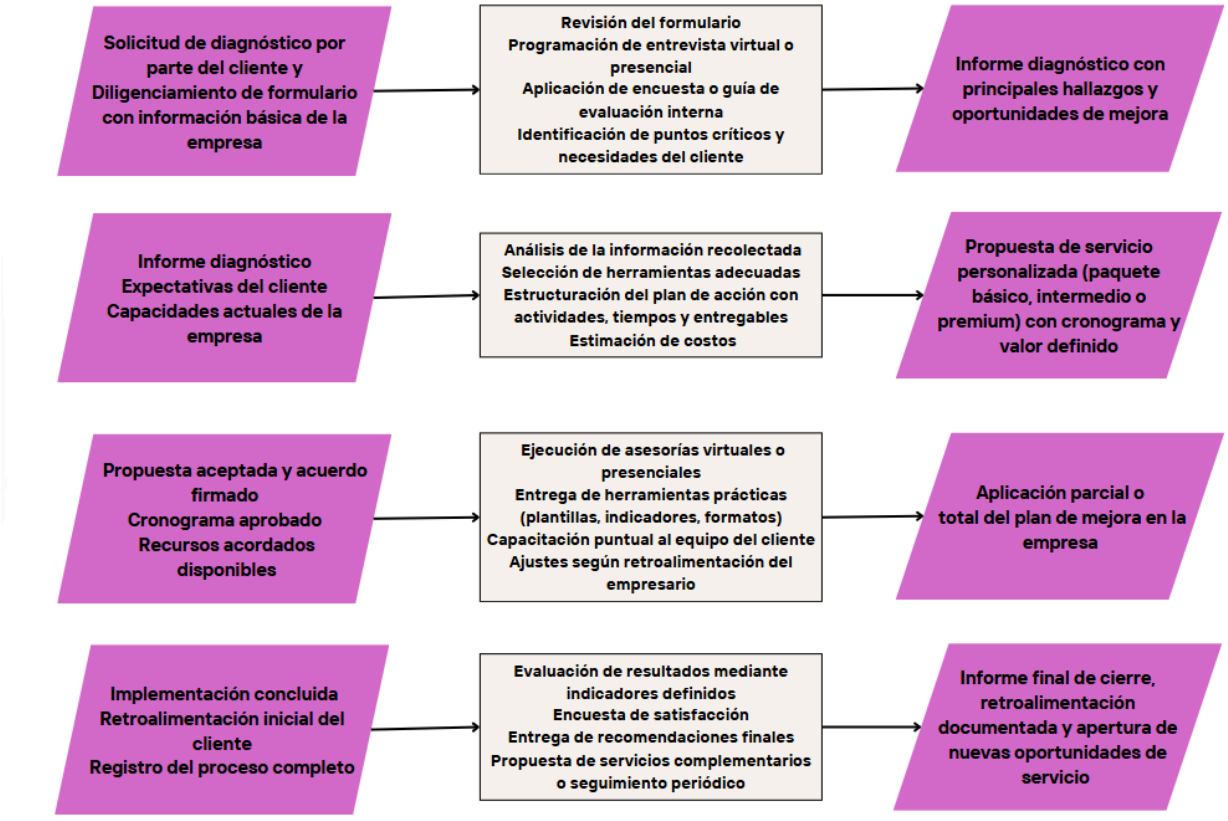


Figura 16. *Procesos operativos de la consultoría empresarial bajo el enfoque Entrada – Proceso – Salida* ***Fuente.*** *Elaboración propia*

4.1.2 Requerimientos técnicos.

Para iniciar con el funcionamiento de la consultoría se requiere una infraestructura que permita operar con eficiencia ofreciendo un servicio profesional y garantizando la calidad del acompañamiento a las Mipymes. Estos requerimientos técnicos se dividen en tres categorías de las siguiente manera: Recursos físicos, herramientas digitales y capital humano.

a. ***Recursos físicos:*** Inicialmente la operación se desarrollará desde un espacio de oficina en arriendo adecuado con los elementos esenciales para la gestión del servicio como:

- Un computador portátil de gama media por cada colaborador de la consultoría con capacidad para ejecutar software de ofimática, navegación y videollamadas.
- Acceso a internet de banda ancha estable.
- Escritorio y mobiliario ergonómico.

b. ***Herramientas digitales:*** Gracias a que el modelo combina atención presencial y virtual, el uso de herramientas tecnológicas será fundamental para el funcionamiento de la consultoría. Entre las principales plataformas y programas a utilizar se encuentran:

- Microsoft 365 (Teams, Forms, excel) para el almacenamiento de documentos, realización de formularios de diagnóstico, reuniones virtuales, gestión colaborativa y elaboración de diagnósticos, análisis de datos e informes de cierre.
- Canva como herramienta para el diseño de material gráfico, planillas y contenidos para redes sociales.
- WhatsApp Business como canal principal de comunicación directa con los clientes.
- Power BI en la visualización de indicadores y análisis de resultados.

Las anteriores herramientas fueron seleccionadas por su bajo costo, accesibilidad y facilidad de uso tanto para el consultor como para los empresarios

c. Capital humano

En la etapa inicial, el emprendimiento será gestionado por cuatro personas clave con diferentes funciones que permitirán la eficiencia en la operación. Los cargos serán los siguientes:

- Gerente (Dirección estratégica, legal, talleres, finanzas)
- Consultor (Atención directa a clientes, propuestas, análisis)
- Especialista en mejora (Diagnóstico, contenido, medición de resultados)
- Auxiliar administrativo y comercial (Gestión documental, comunicación, soporte operativo)

A mediano plazo, y según el crecimiento de la demanda, se proyecta la contratación de profesionales por prestación de servicios, particularmente para atender áreas específicas como finanzas, marketing digital o producción, dependiendo de las necesidades del cliente.

4.1.3 Capacidad mensual estimada.

La capacidad mensual de la consultoría se define a partir del número de horas disponibles del equipo y la demanda operativa de los servicios ofrecidos. La ley 2101 de 2021 establece que la duración máxima de la jornada laboral en Colombia actualmente es de 44 horas semanales. (*Los Salarios De Las Y Los Trabajadores Se Deberán Mantener Con La Reducción De La Jornada Laboral En Colombia - Ministerio Del Trabajo*, 2023). Lo anterior equivale aproximadamente a 176 horas mensuales por persona.

Por lo anterior, se calcula la disponibilidad mensual teniendo en cuenta que la empresa tendrá un equipo conformado por cinco perfiles clave para el funcionamiento de la empresa, cada uno contará con una jornada laboral de 176 horas mensuales equivalentes 880 hora/mes. Sin embargo, no todos están dedicados a la atención directa del cliente como se puede observar en la tabla 9.

Cargo	Horas mensuales disponibles (h/m)	Responsabilidad principal
Consultor	44 h/semana * 4 semana = 176 h/mes	Atención directa a clientes, implementación de propuestas.
Especialista de mejora	44 h/semana * 4 semana = 176 h/mes	Análisis de diagnóstico, diseño de mejoras, seguimiento.
Gerente	44 h/semana * 4 semana = 176 h/mes	Elaboración de ebooks, ejecución de talleres y seminarios.
Auxiliar Administrativo y comercial	44 h/semana * 4 semana = 176 h/mes	Apoyo en documentación, comunicación y seguimiento operativo.
Consultor externo	44 h/semana * 4 semana = 176 h/mes	Apoyo en servicio complementario exclusivamente proyectos específicos de consultoría.

Tabla 9. *Disponibilidad mensual para atención* ***Fuente.*** *Elaboración propia*

- ***Total jornada laboral por persona:*** *44 hora/semana * 4 semana/mes =* ***176 hora / mes***
- ***Tiempo total operativo mensual:*** *176 hora/mes * 5 personas =* ***880 hora/mes***

Se debe tener en cuenta que al tiempo operativo mensual se le restará las 176 horas/mes del consultor externo ya que él trabajará exclusivamente para un solo servicio. En este orden de ideas el tiempo operativo se verá reflejado de la siguiente manera:

- ***Tiempo total operativo mensual:*** *176 hora/mes* ******* *4 personas =* ***704 h/mes***

De estas 704 hora/mes que componen la capacidad operativa del equipo, se definió que 422 horas correspondientes al 60% del tiempo total sean asignadas a la atención directa de clientes, es decir los planes y que 282 horas correspondiente al 40% del tiempo total operativo mensual sean para servicios complementarios, distribuidas de la siguiente forma respectivamente:

- **Consultor:** 141 hora/mes (80%) - 35 hora/mes (20%)
- **Especialista:** 141 hora/mes (80%) - 35 hora/mes (20%)
- **Auxiliar administrativo:** 70 hora/mes (40%) - 106 hora/mes (60%)
- **Gerente:** 70 hora/mes (40%) - 106 hora/mes (60%)

Se distribuyen así ya que el consultor y el especialista son el personal con más responsabilidad en el contacto directo con el cliente, es decir los planes, siendo los servicios principales de la consultoría. Además, el tiempo restante se utilizará para servicios complementarios y gestiones estratégicas.

En consecuencia, cada plan tiene una intensidad distinta en términos de tiempo requerido por el cliente. La tabla 10 muestra las horas/mes estimadas con base en el nivel de acompañamiento ofrecido.

Plan	Duración	Horas requeridas por cliente/mes	Desglose de actividades
Básico	3 meses	12 h	- Reunión de seguimiento mensual por cliente **1.5 h** - Preparación previa **2h** - Desarrollo de plan de acción **3h** - Comunicación continua **1.5h** - Seguimiento y revisión de avances **2h** - Elaboración de resultados finales **2h**
Intermedio	6 meses	20h	- Dos reuniones de trabajo con el cliente **3h** - Análisis de procesos y documentación **4h** - Diseño de soluciones personalizadas **6h** - Revisión de avances **4h** - Soporte continuo **2h** - Informe mensual con recomendaciones **1h**
Avanzado	12 meses	30h	- Tres sesiones técnicas con el cliente **6h** - Diagnóstico continuo y análisis de resultados **6h** - Diseño de propuesta e implementación **8h** - Seguimiento de KPIs y toma de decisiones **4h** - Comunicación continua **3h** - Elaboración de reportes estratégicos **3h**

Tabla 10. *Demanda operativa por plan* ***Fuente.*** *Elaboración propia*

Al calcular la capacidad teórica que se refiere al número máximo de producción que una empresa puede realizar en condiciones ideales (Goldiez, 2025) visualizada en la tabla 11 se obtuvo un aproximado de 24 clientes con un total de 434 hora/mes sobrepasando la capacidad máxima establecida por 12 horas y sin tiempo para posibles correcciones y retroalimentaciones. Es por eso que se calculó la capacidad real reflejada en la tabla 12 tomando el 95% del tiempo total para planes correspondiente a 401 hora/mes lo que permite tener 22 clientes con un total de 392 hora/mes y 30 hora/mes para ajustes operativos completando las 422 hora/mes establecidas y permitidas.

Tipo de plan	Horas por cliente	422 hora/mes / 3 planes = 141 hora/mes por plan	Posibles clientes	Tiempo total por clientes
Básico	12	141 hora/mes / 12 horas	12	12*12 horas = 144 hora/mes
Intermedio	20	141 hora/mes / 20 horas	7	7*20 horas = 140 hora/mes
Avanzado	30	141 hora/mes / 30 horas	5	5*30 horas= 150 hora/ mes

Tabla 11. *Capacidad teórica estimada por plan* ***Fuente.*** *Elaboración propia*

Tipo de plan	Horas por cliente	401 hora/mes / 3 planes = 134 hora/mes por plan	Posibles clientes	Tiempo total por clientes
Básico	12	134 hora/mes / 12 horas	11	11*12 horas = 132 hora/mes
Intermedio	20	134 hora/mes / 20 horas	7	7*20 horas = 140 hora/mes
Avanzado	30	134 hora/mes / 30 horas	4	4*30 horas= 120 hora/ mes

Tabla 12. *Capacidad real estimada por plan* ***Fuente.*** *Elaboración propia*

Sin embargo, es necesario tener en cuenta el tiempo ocioso de la operación que hace referencia al tiempo en el que los empleados no están realizando tareas directamente

relacionadas con sus responsabilidades laborales (Lomaxim, 2019) será tomada en un 15% de las horas que faltan para que se cumpla la jornada laboral. En el caso, la capacidad ociosa por todos los planes se da de este modo:

- ***Tiempo disponible total para planes:*** 422 hora/mes
- ***Capacidad real :*** 401 hora/mes siendo el 95% del tiempo disponible total
- ***Tiempo real requerido:*** 392 hora/mes
- ***Tiempo Ocioso:*** 4.5 hora/mes

392 hora/mes - 422 hora/mes = 30 hora/mes

30 hora/mes * 15% = 4.5 hora/mes de tiempo ocio

y el restante 25,5 hora/mes para correcciones y/o retroalimentaciones.

En cuanto a los servicios complementarios contamos con las 282 hora/mes restantes de la jornada laboral permitida agregando 176 hora/mes del consultor externo para un total 458 hora/mes distribuidas en la tabla 13 a continuación:

Servicio complementario	**Horas estimadas**	**Responsables**
Proyecto personalizado	246	Consultor (35h) + Especialista (35h) + Consultor externo (176h)
Taller grupal mensual	128	Gerente (84h)+Auxiliar (44h)
Elaboración, publicación y comercialización de ebooks, actividades administrativas y soportes	84	Gerente (22h)+Auxiliar (62h)

Tabla 13. *Demanda operativa por servicio complementario* ***Fuente.*** *Elaboración propia*

Para calcular la capacidad teórica de los servicios complementarios visualizada en la tabla 14 es necesario estimar las horas requeridas por cada tipo de servicio distribuidas de la siguiente forma:

- Proyecto personalizado — 2 semanas (336 horas)
- Taller y capacitaciones — 40 horas
- Elaboración, publicación y comercialización de ebooks, actividades administrativas **y** soporte — 25 horas

Una vez definido lo anterior se tomarán las horas estimadas de servicio mensuales de la tabla 13.

Servicio complementario	Horas por servicio	Demanda operativa por servicio complementario	Posibles clientes	Tiempo total por clientes
Proyecto personalizado	336	246 hora/mes	0.7	0.7*246 horas = 235 hora/mes
Taller grupal mensual	40	128 hora/mes	3	3*40 horas = 120 hora/mes
Elaboración, publicación y comercialización de ebooks, actividades administrativas y soporte	25	84 hora/mes	3	3*25 horas= 75 hora/ mes

Tabla 14. *Capacidad real estimada de servicios complementarios* ***Fuente.*** *Elaboración propia*

Según los cálculos anteriores para servicios complementarios se tendría una capacidad real de 6.7 cliente/ mes, con un total de 430 hora/mes lo que corresponde al 94% del total, de los cuales se tomará el 15% del tiempo restante para el tiempo ocioso y el otro 85% de dicho tiempo para posibles gestiones estratégicas y/o correcciones. Como se evidencia a continuación:

- ***Tiempo disponible total para planes:*** 458 hora/mes

- ***Tiempo real requerido:*** 430 hora/mes
- ***Tiempo Ocioso:*** 4.2 hora/mes

430hora/mes - 458 hora/mes = 28 hora/mes

28 hora/mes * 15% = 4.2 horas/mes de tiempo ocio

y el restante 23.8 horas/mes para correcciones y/o gestiones estratégicas.

En resumen, la capacidad real disponible por servicio se visualiza en la tabla 15 respetando la jornada laboral máxima permitida por el gobierno colombiano para el año 2025.

Tipo de plan	***# Clientes***	***Tiempo total por clientes***
Basico	11	132 hora/mes
Intermedio	7	140 hora/mes
Premium	4	120 hora/mes
Tiempo para posibles correcciones	-	2,5 hora/mes
Tiempo ocioso	-	4,5 hora/mes
SUBTOTAL	**22**	**422 hora/mes**
Tipo de servicio complementario	***# Clientes***	***Tiempo total por clientes***
Proyecto personalizado	0.7	235 hora/mes
Taller grupal mensual	3	120 hora/mes
Elaboración, publicación y comercialización de ebooks, actividades administrativas y soporte	3	75 hora/mes
Tiempo para gestiones estratégicas	-	23.8 hora/mes
Tiempo Ocioso	-	4.2 hora/mes
SUBTOTAL	**6.7**	**458 hora/mes**
TOTAL	**28.7**	**880 hora/mes**

Tabla 15. *Capacidad real de todos los servicios* ***Fuente.*** *Elaboración propia*

4.2 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

El estudio administrativo describe la estructura diseñada para el correcto funcionamiento del modelo de consultoría propuesta. Como el proyecto aún se encuentra en una etapa inicial y en proceso de crecimiento, se plantea una estructura organizacional sencilla pero funcional, que permita asignar de forma clara las funciones, responsabilidades y niveles de decisión, aprovechando al máximo los recursos disponibles. La idea es mantener una operación ágil y eficiente, sin complicaciones innecesarias.

4.2.1. Tipo de organización.

Se eligió la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) para constituir legalmente el emprendimiento, ya que es una de las opciones más convenientes para empresas en etapa inicial como la consultoría. Esta forma jurídica ofrece múltiples ventajas, entre ellas la responsabilidad limitada de los socios, lo cual significa que no responden con su patrimonio personal ante las obligaciones de la empresa. Esto brinda seguridad ante posibles riesgos financieros.

Además, la S.A.S. Permite una estructura administrativa flexible que se adapta a las necesidades reales del negocio ya que no exige la conformación de una junta directiva ni la vinculación de un revisor fiscal desde el inicio, simplificando los procesos y reduciendo los costos operativos. También es posible constituirla con uno o varios socios, lo que le da libertad a la hora de creación.

Otra de sus ventajas es que el trámite de constitución es rápido, sencillo y puede realizarse incluso en línea, mediante documento privado registrado en la Cámara de Comercio, sin necesidad de escritura pública. Esta flexibilidad también se refleja en su capacidad de adaptarse al crecimiento del negocio, permitiendo modificar estatutos, agregar socios, reestructurar cargos o ampliar su objeto social sin complicaciones. De hecho, en Colombia es una de las sociedades más comunes al momento de crear una empresa. Según (Confecámaras, 2025) entre enero y diciembre de 2021 la constitución de sociedades creció un 14,6% y entre el año 2023 y 2024 un 5,2%.

4.2.2. Estructura organizacional.

El organigrama es una representación gráfica de la estructura de una organización, que refleja los departamentos con su respectivo responsable a cargo y cómo se relaciona cada área entre sí. (Azkue, n.d.). En este caso, la estructura organizacional será mixta ya que combina elementos de jerarquía directa con relaciones de apoyo, permitiendo relaciones cruzadas entre cargos, especialmente en el caso del auxiliar administrativo y comercial, quien colabora tanto con el gerente como con el consultor. El organigrama visualizado en la figura 17 ha sido diseñado para garantizar la eficiencia en la toma de decisiones, la claridad en los flujos de trabajo y la coordinación entre los diferentes roles.

El equipo estará conformado por un gerente general, quien se encargará del direccionamiento estratégico, la representación legal y la supervisión de los servicios complementarios como talleres y elaboración de productos digitales. Bajo su liderazgo se encuentran:

a. Un consultor encargado de la atención técnica directa a los clientes, desarrollo de diagnósticos y acompañamiento estratégico.

b. Un especialista en mejora, responsable del diseño de planes de acción, análisis de resultados y estructuración de contenidos.

c. Un consultor externo, exclusivamente para consultorias por demanda.

d. Un auxiliar administrativo y comercial, quien brinda soporte simultáneo a los procesos internos y atención al cliente.

Este último cargo establece una relación con el consultor y el gerente, ya que sus responsabilidades incluyen tanto el apoyo operativo como la coordinación de actividades comerciales.



Figura 17. *Organigrama* ***Fuente.*** *Elaboración propia*

4.2.3 Descripción del cargo.

A continuación, en la tabla 16 se describen las funciones asignadas a cada uno de los cargos definidos en la estructura organizacional. Esta distribución de responsabilidades busca garantizar el cumplimiento de los objetivos del modelo de negocio mientras se asegura una operación efectiva por medio de la correcta coordinación entre los miembros del emprendimiento.

Cargo	**Funciones**	**Dependencia / Relación funcional**
Gerente general	- Supervisión de proyectos con clientes. - Representación comercial y legal de la empresa. - Direccionamiento de decisiones. - Planificación y desarrollo de los talleres. - Elaboración de los ebooks. - Administración de costos y gastos.	Cargo directivo de mayor jerarquía. Lidera al equipo completo.
Consultor	- Análisis de diagnósticos iniciales de los clientes. - Recopilacion de informacion y conocimiento para los ebooks. - Estructurar planes de mejora. - Medición de resultados de las propuestas implementadas	Reporta al gerente. Coordina funciones con el auxiliar y el especialista
Especialista en mejora	- Análisis de diagnósticos iniciales de los clientes. - Estructurar planes de mejora. - Medición de resultados de las propuestas implementadas. - Seguimientos de los planes de acción de cada cliente.	Reporta al gerente. Trabaja en conjunto con el consultor y el especialista de mejora.
Auxiliar administrativo y comercial	- Elaborar, revisar y archivar documentos administrativos de los procesos de la empresa. - Coordinar la comunicación del consultor con los clientes. - Suministrar información del servicio a las empresas o empresarios interesados.	Reporta al gerente, con relación funcional directa con el consultor.
Consultor Externo	- Apoyo en casos de alta demanda - Diagnóstico y atención a clientes adicionales - Implementación de soluciones temporales - Seguimiento técnico a corto plazo	Coordinado por el gerente. Cumple funciones de consultor según necesidad.

Tabla 16. *Descripción de cargos* ***Fuente.*** *Elaboración propia*

5. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero tiene como objetivo analizar la viabilidad económica del proyecto, identificando los costos asociados a su operación y comparándolos con los ingresos estimados. Para ello, se realizó un desglose detallado de los egresos mensuales, tanto fijos como variables, que permiten mantener en funcionamiento el modelo de negocio. Asimismo, se estimaron los ingresos esperados según la capacidad y los servicios ofrecidos. Se debe tener en cuenta que todos los valores son mensuales. Este análisis permite proyectar la sostenibilidad del emprendimiento en el corto y mediano plazo, así como tomar decisiones estratégicas sobre precios, inversión y asignación de recursos.

5.1 EGRESOS

Para determinar la viabilidad financiera del modelo de negocio, se identificaron y evaluaron los principales egresos mensuales en los que incurre el proyecto. Estos egresos se clasifican en dos categorías: Activos fijos y egresos operativos.

5.1.1 Cotización Egresos.

A. Activos fijos:

Los activos fijos hacen parte de la inversión inicial ya que comprenden los recursos necesarios para poner en funcionamiento la empresa antes de iniciar operaciones. En este proyecto, los activos fijos incluyen principalmente equipos de cómputo, mobiliario y demás elementos que brindan soporte físico a la prestación de los servicios.

A continuación se evidencia la cotización de los activos la cual se realizó considerando precios de mercado vigentes, lo que permite estimar de forma realista el valor requerido para su adquisición.

- **Computadores:** En cuanto a dicho activo, como se evidencia en la figura 18, se consideró la compra de los mismos en almacenes de cadena autorizados para la venta como Alkosto. En este caso se cotizaron los computadores con unas características en específico con el fin de que la operación se realice de manera eficiente como por ejemplo: 8GB de RAM, 512GB de almacenamiento y procesador core i3. En este caso el precio es de $1´500.000 por cada uno para un total de **$7´500.000**.



Figura 18. *Computador portátil de marca HP publicado por Alkosto.* ***Fuente.*** *(hp, 2025) por (Alkosto, 2025)*

- **Mobiliario:** En cuanto a el mobiliario de la empresa se consideró un escritorio y una silla ergonómica para cada colaborador los cuales se cotizaron en (Ofimuebles Corp S.A.S, 2025), una empresa fabricante con variedad de estilos y diseños. El escritorio tiene un valor de $390.000 como se observa en la figura 19 y la silla ergonómica $420.000 evidenciado en la figura 20, es decir, que por cada empleado el costo mobiliario es de $810.000 para un total de **$4´050.000**.



Figura 19. *Escritorio Lugano.* ***Fuente.*** *(Ofimuebles Corp S.A.S, 2025)*



Figura 20. *Silla ergonomica Trento.* ***Fuente.*** *(Ofimuebles Corp S.A.S, 2025)*

De acuerdo a lo anterior, los activos fijos suman un total de **$11´550.000**, valor que se tomará más adelante para la inversión inicial y no para los egresos mensuales de la producción.

B. Egresos operativos:

Según (BBVA, n.d.) Los gastos fijos son aquellos que no se pueden dejar de cubrir. De alguna forma, son un tipo de gasto de carácter obligatorio que se tiene cada mes. Cabe aclarar que son independientes al volumen de clientes atendidos. Además, dentro de los egresos operativos también pueden identificarse gastos variables, que cambian en función de la demanda, como materiales de oficina, licencias adicionales o actividades de mercadeo. Sin embargo, para este caso se maneja un porcentaje fijo del total de los egresos. A continuación se evidencian los precios según lo investigado para cada criterio.

- **Salarios:** Para los salarios se indago en portales de empleo muy conocidos por los colombianos como computrabajo y magento promediando lo siguiente según el cargo.
    - ➔ **Consultor:** En las figuras 21 y 22 se ve reflejado la oferta de empleo para consultor con el respectivo valor. En promedio el salario para ese cargo en Colombia es ***$2´100.000.***

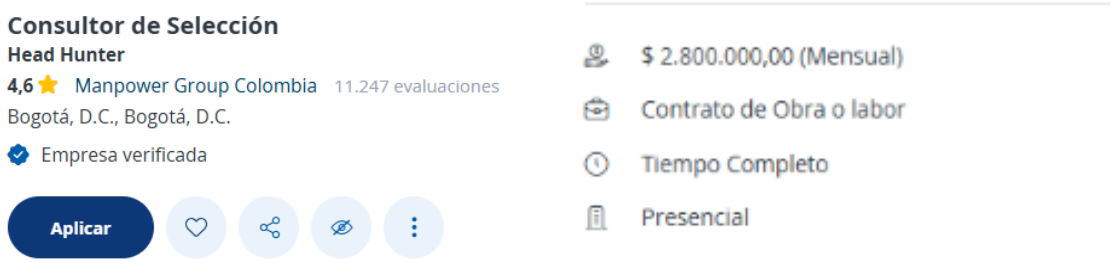


Figura 21. *Oferta laboral publicada por ManPower Group Colombia en Computrabajo para el cargo de Consultor.* ***Fuente.*** *(ManPower Group Colombia, 2025) por (Computrabajo, 2025)*



Figura 22. *Oferta laboral publicada por Mentorgo SAS en Indeed para el cargo de Consultor.* ***Fuente.*** *(Mentorgo SAS, 2025) por (Indeed, 2025)*

- ➔ **Especialista en mejora:** En las figuras 23 y 24 se ve reflejado la oferta de empleo para un especialista con el respectivo valor. En promedio el salario para ese cargo en Colombia es $2´500.000.



Figura 23. *Oferta laboral publicada por Importante empresa del sector industrial en Computrabajo para el cargo de especialista.* ***Fuente.*** *(Computrabajo, 2025)*

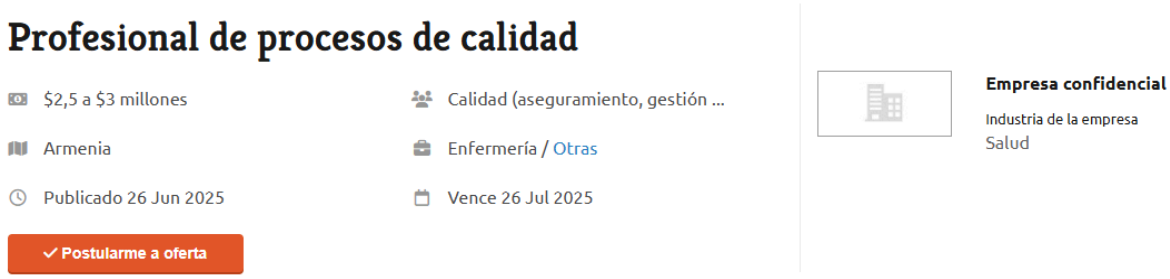


Figura 24. *Oferta laboral publicada por empresa confidencial en elempleo para el cargo de profesional de procesos de calidad.* ***Fuente.*** *(elempleo, 2025)*

- **Auxiliar administrativo/comercial:** En las figuras 25 y 26 se ve reflejado la oferta de empleo para un Auxiliar administrativo/comercial con el respectivo valor. En promedio el salario para ese cargo en Colombia es $1´623.500.



Figura 25. *Oferta laboral publicada por SUMMAR PRODUCTIVIDAD SAS en elempleo para el cargo de Auxiliar administrativo.* ***Fuente.*** *(SUMMAR PRODUCTIVIDAD SAS, 2025) por (elempleo, 2025)*



Figura 26. *Oferta laboral publicada por Efectividad humana servicios temporales SAS en Magneto para el cargo de Auxiliar comercial.* ***Fuente.*** *(Efectividad humana servicios temporales SAS, 2025) por (Magneto, 2025)*

➔ **Gerente:** En las figuras 27 y 28 se ve reflejado la oferta de empleo para

gerente con el respectivo valor. En promedio el salario para ese cargo en Colombia es $3´000.000



Figura 27. *Oferta laboral publicada por Grupo Geo S.A.S en Indeed para el cargo de gerente comercial.* ***Fuente.*** *(Grupo Geo S.A.S, 2025) por (Indeed, 2025)*



Figura 28. *Oferta laboral publicada por TECNICFIBER S.A.S en Indeed para el cargo de gerente de proyectos.* ***Fuente.*** *(TECNICFIBER S.A.S, 2025) por (Indeed, 2025)*

- **Arriendo de oficina:** Para determinar el valor del arriendo de la oficina, se realizó una cotización a través del portal Metrocuadrado, priorizando espacios ubicados en la localidad de Tunjuelito, esto con el fin de mantener una cercanía con el público objetivo. Esta ubicación facilita tanto el contacto con los clientes como la movilidad de los colaboradores. Sin embargo, debido a la limitada disponibilidad de espacios

administrativos en la zona, se optó por un sector cercano y de fácil acceso como el barrio Restrepo, que ofrece mejores opciones en términos de infraestructura y costos como se visualiza en la figura 29 y 30 para un promedio de $1´250.000.

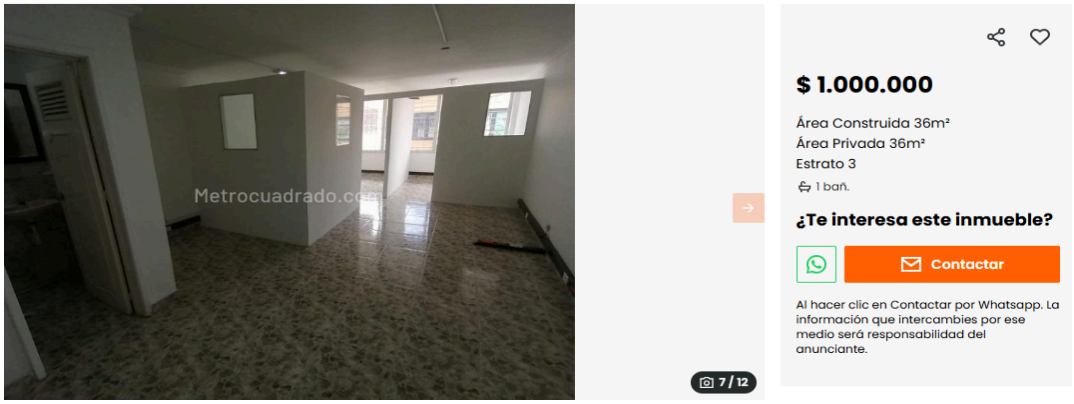


Figura 29. *Oficina en arriendo en el barrio Restrepo* ***Fuente.*** *(Inmobiliaria Ruben Quiroga, n.d.) por (Metro Cuadrado, n.d.)*

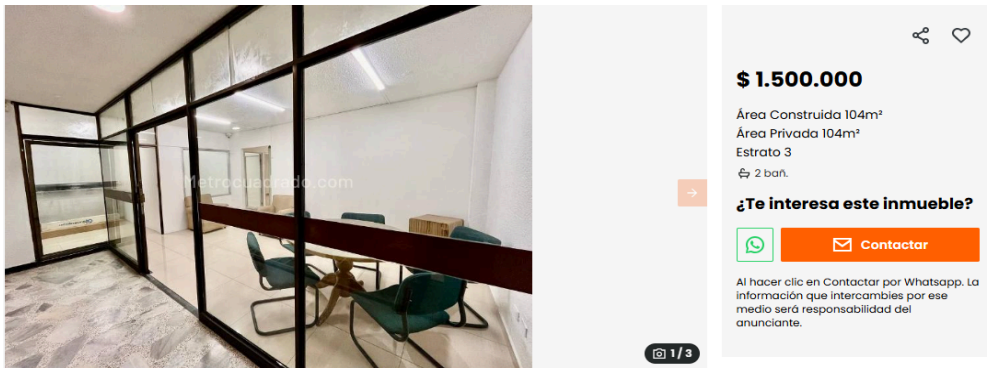


Figura 30. *Oficina en arriendo en el barrio Restrepo* ***Fuente.*** *(CORPORACION DE INVERSIONES INMOBILIARIAS IMPERIAL, n.d.) por (Metro Cuadrado, n.d.)*

- **Servicios públicos:** Los servicios básicos que se necesitarán para el funcionamiento óptimo de la consultoría son tres: Agua, internet y energía eléctrica. Para servicios públicos el valor puede variar según el uso y las tarifas que están establecidas por el tipo

de estrato socioeconómico del barrio, en este caso estrato 3 y/o por el tipo de propiedad, en este contexto no residencial - oficial.

Para el agua, según el (Acueducto Bogotá, 2025) las tarifas de los suscriptores no residenciales - oficial en julio del 2025 pagaron $9.504,77 como cargo fijo y el consumo por metro cúbico de $3.636.30 como se evidencia en la figura 31. Cabe aclarar que este valor se paga bimestralmente.

CIFRAS EN $/Corrientes

	CARGO FIJO $/Suscriptor/mes	ene-2025	feb-2025	mar-2025	abr-2025	may-2025	jun-2025	jul-2025
NO RESIDENCIAL	COMERCIAL	13.793,69	13.793,69	13.793,69	14.257,16	14.257,16	14.257,16	14.257,16
	INDUSTRIAL	11.954,53	11.954,53	11.954,53	12.356,20	12.356,20	12.356,20	12.356,20
	OFICIAL	9.195,79	9.195,79	9.195,79	9.504,77	9.504,77	9.504,77	9.504,77
	ESPECIAL	9.195,79	9.195,79	9.195,79	9.504,77	9.504,77	9.504,77	9.504,77
	CONSUMO $/m3	**ene-2025**	**feb-2025**	**mar-2025**	**abr-2025**	**may-2025**	**jun-2025**	**jul-2025**
	COMERCIAL	5.278,53	5.278,53	5.278,53	5.454,45	5.454,45	5.454,45	5.454,45
	INDUSTRIAL	4.856,25	4.856,25	4.856,25	5.018,09	5.018,09	5.018,09	5.018,09
	OFICIAL	3.519,02	3.519,02	3.519,02	3.636,30	3.636,30	3.636,30	3.636,30
	ESPECIAL	3.519,02	3.519,02	3.519,02	3.636,30	3.636,30	3.636,30	3.636,30

Figura 31. *Tarifas Acueducto Bogotá 2025* ***Fuente.*** *(Dirección Apoyo Comercial, 2025) por (Acueducto Bogotá, 2025)*

Al estimar el costo del servicio del agua se consultó el uso promedio diario del recurso. Según (Conservemos, 2019) el consumo promedio es 45 litros diarios por persona con una descarga de 9 litros en un sanitario convencional con un uso de 5 veces diarias. Además, las griferías de manos (lavar los dientes, manos, afeitarnos, etc) y cocinas (lavar platos, cocinar) promedian 15 litros día. Con los datos anteriores se debe tener en cuenta lo siguiente para obtener el total del consumo/mes.

- 5 colaboradores
- 60 litros/ día por persona
- 22 días hábiles/mes

*5 colaboradores * 60 litros/dia * 22 dias = 6600 litros/mes =* ***6,60 m3 / mes***

Si se multiplica el valor anterior por la tarifa estipulada de un m3 más el cargo fijo, el precio a pagar mensualmente es de $33.504.

*6,60 m3 / mes * $ 3.636.30 = $24.000 /mes + $9.504,77 cargo fijo* ***= $33.504 mes***

El recibo del agua incluye también el aseo de la ciudad donde bimestralmente cobran según el estrato o en ese caso la actividad económica a la que se dedique la empresa, en este caso y según la tabla 17 se candelaria $72.751 bimestral, es decir **$36.375** mensual. Para un total de ***$69.879*** mensuales en recibo del acueducto.

ESTRATO Y/O USO	Factor Subsidios y/o contribuciones	Tarifa final por suscriptor TFS antes de subsidios y contribuciones	Tarifa final por suscriptor TFS después de subsidios y contribuciones
Residencial estrato 1	-70%	$ 34,247.39	$ 10,274.22
Residencial estrato 2	-40%	$ 34,852.07	$ 20,911.24
Residencial estrato 3	-15%	$ 35,197.61	$ 29,917.97
Residencial estrato 4	0%	$ 36,061.45	$ 36,061.45
Residencial estrato 5	50%	$ 37,961.89	$ 56,942.83
Residencial estrato 6	60%	$ 40,380.63	$ 64,609.01
Pequeño productor comercial	50%	$ 48,500.69	$ 72,751.04
Pequeño productor industrial	50%	$ 48,500.69	$ 72,751.04
Pequeño productor oficial	0%	$ 48,500.69	$ 48,500.69
Gran productor comercial	90%	$ 27,423.08	$ 52,103.85
Gran productor industrial	90%	$ 27,423.08	$ 52,103.85
Gran productor oficial	0%	$ 27,423.08	$ 27,423.08

Tabla 17. *Tarifas prestación servicio aseo julio 2025* ***Fuente****. (Bogotá limpia, 2025)*

En cuanto al internet, el precio es fijo ($58.450) según el plan que se elija según las ofertas del operador como se visualiza en la figura 32. Para este caso, se decidió trabajar con Claro ya que tiene mayor cobertura a nivel nacional y los precios son beneficiosos en relación calidad- costo.



Figura 32. *Precio plan de internet* ***Fuente.*** *(Claro Colombia, 2025)*

El servicio de la luz se estima de acuerdo a las tarifas dadas por (Enel, 2025) cómo se visualizan en la tabla 18 siendo para la consultoría un valor de $680.4992 por kWh con un horario de punta para nivel 3 en la franja horaria de 06:00 a 21:00.

SECTOR NO RESIDENCIAL							
SECTOR NO RESIDENCIAL			NIVEL 1 PROPIEDAD DE ENEL COLOMBIA ($/kWh)	NIVEL 1 PROPIEDAD DEL CLIENTE (*) ($/kWh)	NIVEL 1 PROPIEDAD COMPARTIDA (*) ($/kWh)	NIVEL 2 (11,4 y 13,2 kV) ($/kWh)	NIVEL 3 (34,5 kV) ($/kWh)
OFICIAL E INDUSTRIAL SIN CONTRIBUCIÓN	SENCILLA	Monomia	785.5289	733.1433	759.3361	678.8461	606.2422
	OPCIONES HORARIAS (**)	Punta	788.1631	735.7775	761.9703	680.4992	602.9500
		Fuera de Punta	785.7055	733.3199	759.5127	679.1458	618.2115
INDUSTRIAL Y COMERCIAL CON CONTRIBUCIÓN	SENCILLA	Monomia	942.6347	879.7720	911.2033	814.6153	727.4906
	OPCIONES HORARIAS (**)	Punta	945.7957	882.9330	914.3644	816.5990	723.5400
		Fuera de Punta	942.8466	879.9839	911.4152	814.9750	741.8538
INDUSTRIAL SIN CONTRIBUCIÓN	DOBLE HORARIA	Nocturna	784.0162	731.6306	757.8234	676.2830	603.7695
		Diurna	787.6901	735.3045	761.4973	681.1034	609.3261
INDUSTRIAL CON CONTRIBUCIÓN	DOBLE HORARIA	Nocturna	940.8194	877.9567	909.3881	811.5396	724.5234
		Diurna	945.2281	882.3654	913.7968	817.3241	731.1913

Tabla 18. *Tarifas prestación servicio energía enero - julio 2025* ***Fuente****. (Enel, 2025)*

Los principales equipos que se utilizaran para la operación de la consultoría donde se requiera energía eléctrica se ven reflejados en la tabla 19 con su respectiva potencia en vatio (w).

Equipo	Potencia (W)	Horas uso/día	Días/mes	Consumo mensual (kWh)
5 computadores	300 W c/u	8 horas/día	22 diás/mes	26,40 kWh
Iluminación	200 W total	10 horas/día	22 diás/mes	4,4 kWh
1 Modem	20 W	24 horas/día	30 diás/mes	14,4 kWh
TOTAL				45,2 kWh

Tabla 19. *Estimación de consumo mensual W de la consultoría* ***Fuente****. Elaboración propia*

Si se aplica la tarifa el total mensual a pagar por energía eléctrica es un total de $30.758

*45,2 kWh * $680.4992 =* ***$30.758***

- **Software y licencias:** Para iniciar con la operación de la consultoría se consideró la compra de las licencias para los software más primordiales como Microsoft 365 y Canva Equipos por su versatilidad y sus diferentes enfoques. Microsoft 365 es un software que va dirigido a la operación administrativa como la recolección de datos, reuniones online, manejo eficiente de documentos, almacenamiento en la nube y correos corporativos. Por otra parte, Canva Equipos es una herramienta clave para el diseño de los materiales gráficos que incluye desde los productos complementarios como ebooks hasta el contenido digital para clientes y redes sociales. Además, los dos ofrecen planes accesibles y funcionales como se puede evidenciar en la figura 33 y 34 para una empresa en crecimiento. El precio de Microsoft 365 es de $38.325 por mes hasta para 6 personas y para Canva Equipos $45.000 mensual para 3 personas.

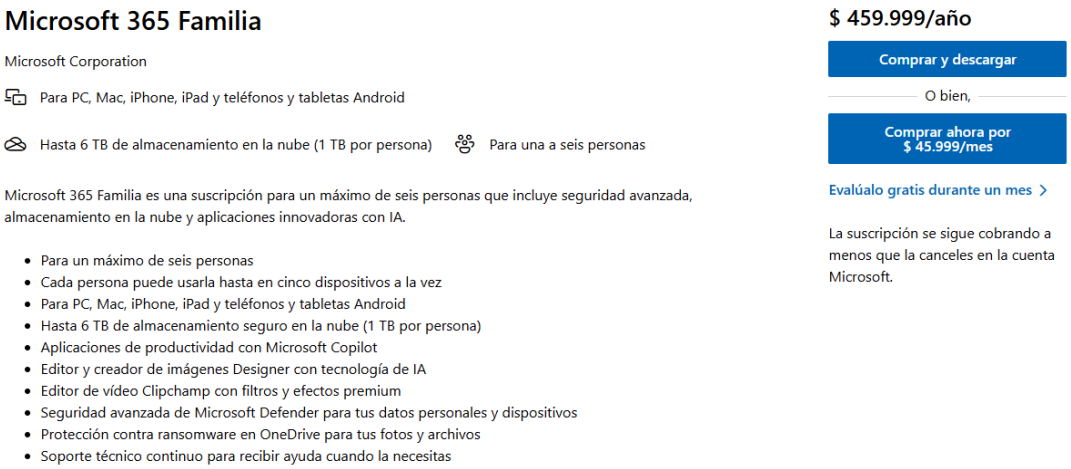


Figura 33. *Licencia Microsoft 365 Familia* ***Fuente.*** *(Microsoft 365, 2025)*

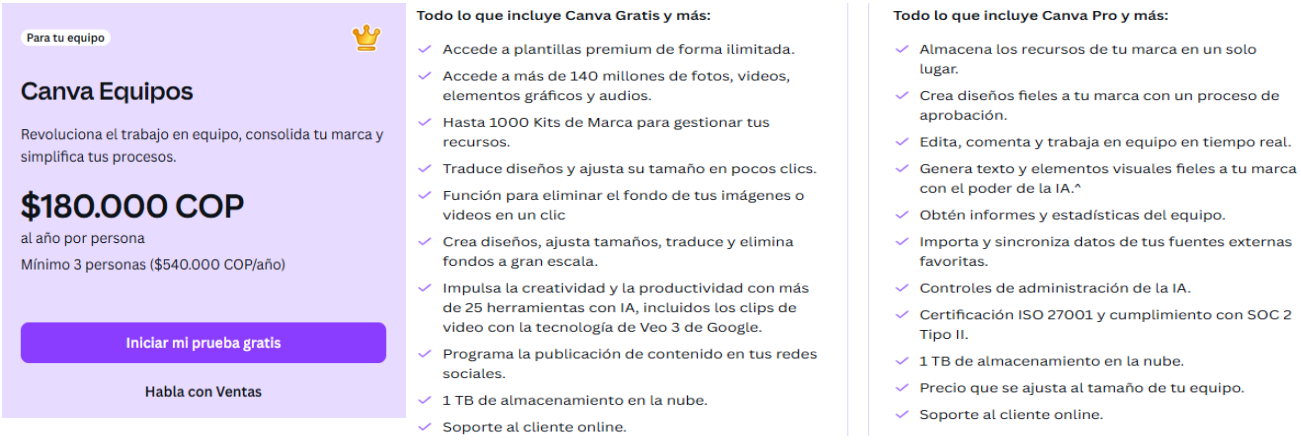


Figura 34. *Licencia Canva Equipos* ***Fuente.*** *(Canva, 2025)*

- **Seguridad social:** La seguridad social de los colaboradores se divide en dos partes: Salud y pensión - ARL y parafiscales (SENA, ICBF, Caja de compensación) de las cuales el empleador debe realizar un aporte extra al salario y al empleado se le descuenta un pequeño porcentaje. Para cada trabajador, de acuerdo con el salario el aporte se ve reflejado en la tabla 20 para un total de $3´399.540.

Cargo	Salario	Salud 8.5%	Pensión 12%	ARL 0.522 %	Parafiscales 9%	Total
Consultor	$2.100.000	$178.500	$252.000	$10.962	$189.000	$630.462
Consultor externo	$2.100.000	$178.500	$252.000	$10.962	$189.000	$630.462
Especialista en mejora	$2.500.000	$212.500	$300.000	$13.050	$225.000	$750.550
Auxiliar administrativo/ comercial	$1.623.500	$137.996	$194.820	$8.475	$146.115	$487.406
Gerente general	$3.000.000	$255.000	$360.000	$15.660	$270.000	$900.660
Total						**$3´399.540**

Tabla 20 . *Seguridad social de los empleados* ***Fuente****. Elaboración propia*

- **Marketing y publicidad:** Aunque el costo en publicidad digital como campañas en Instagram u otras plataformas puede variar según las necesidades del mes, se decidió manejarlo como un valor fijo estimado para tener un mejor control financiero.

Para este proyecto se asignó un presupuesto mensual equivalente al 5% del total de los egresos, que permite cubrir publicaciones promocionadas, anuncios y estrategias básicas de visibilidad en redes sociales. Este valor puede ajustarse en el futuro según los resultados, pero en esta etapa inicial se usa fija mensual garantizando presencia continua en medios digitales sin afectar la estabilidad del presupuesto.

- **Papelería:** La papelería se considera un costo variable, ya que puede cambiar según la cantidad de clientes o el tipo de actividades realizadas como diagnósticos impresos,

materiales para talleres, entre otros.Sin embargo, para efectos de este emprendimiento y con el fin de tener un mejor control del presupuesto, se estableció una provisión fija mensual equivalente al 3% del total de los egresos.

Esta estimación cubre lo básico en papel, impresión, carpetas y demás insumos que puedan ser necesarios durante la operación. A medida que el proyecto avance y se tenga un historial real de consumo, este valor podrá ajustarse según el uso real.

El total de los egresos para la consultoría es de ***$17´512.688*** como se observa en la tabla 21 según las cotizaciones y estimaciones anteriormente realizadas.

Criterio	Detalle	Valor estimado
Sueldos	Consultor	$2.100.000
	Consultor externo	$2.100.000
	Especialista de mejora	$2.500.000
	Auxiliar administrativo/comercial	$1.623.500
	Gerente general	$3.000.000
Arriendo oficina	Espacio fisico	$1.250.000
Servicios públicos	Internet	$58.450
	Energia electrica	$30.758
	Agua	$69.879
Software y licencias	Microsoft 365	$38.325
	Canva equipos	$45.000
Seguridad social	Consultor	$630.462
	Consultor externo	$630.462
	Especialista de mejora	$750.550
	Auxiliar administrativo/comercial	$487.406
	Gerente general	$900.660
Subtotal		**$16.215.452**
Marketing y publicidad	5% de los egresos	$810.773
Papeleria	3% de los egresos	$486.464
Total		**$17.512.688**

Tabla 21 . *Egresos mensuales* ***Fuente****. Elaboración propia*

5.1.2 Costos de producción.

El análisis del costo de producción de los servicios es fundamental para la estructuración financiera del modelo de negocio, ya que permite establecer precios adecuados para garantizar la rentabilidad de la empresa. A continuación, se calculan los costos asociados a

la prestación de los planes de consultoría (Básico, Intermedio y Avanzado), así como de los servicios complementarios que ofrece la consultoría, tales como proyectos personalizados, talleres mensuales y venta de ebooks.

Para ello, se inicia con la distribución mensual de tiempo de los colaboradores de la empresa, quienes disponen de una jornada laboral de 176 horas al mes. Este tiempo se reparte entre la atención de los planes y los servicios complementarios de acuerdo con su rol. Por ejemplo, el consultor y el especialista de mejora dedican el 80 % de su tiempo a la atención de los planes y el 20 % a los servicios complementarios. Por otra parte, el gerente y el auxiliar administrativo dedican el 40 % a los planes y el 60 % a los servicios complementarios. Adicionalmente, se cuenta con un consultor externo que utiliza el 100 % de su jornada en la atención de proyectos personalizados.

La metodología parte del costo por hora de cada cargo, determinado a partir de sus salarios mensuales. Además, se asigna este valor a las horas destinadas a cada tipo de servicio, en función de la capacidad real del negocio. Esta capacidad representa el número real máximo de clientes que pueden atenderse por tipo de servicio dentro de un mes. A partir de este enfoque, se busca establecer un precio fijo por servicio, permitiendo que la rentabilidad varíe según el nivel de demanda y eficiencia operativa.

a. Costo por hora de cada colaborador

Para calcular el costo por hora de cada colaborador se utilizará la siguiente fórmula resumiendo los datos en la tabla 22 como se evidencia a continuación:

$$Costo\ por\ hora\ =\ \frac{Salario\ mensual}{176\ hora/mensual}$$

Cargo	Sueldo + Seguridad social	Costo por hora
Consultor	$2.730.462	$15.513
Especialista de mejora	$3.250.550	$18.469
Auxiliar administrativo / comercial	$2´110.906	$11.993
Gerente	$3´900.660	$22.162
Consultor externo	$2.730.462	$15.513

Tabla 22 . *Costo por hora de cada colaborador* ***Fuente****. Elaboración propia*

b. Horas mensuales consumidas por servicio

Con base a la capacidad máxima y el tiempo por cada servicio visualizado en la tabla 15 se calculan las horas mensuales consumidas evidenciadas en la tabla 23 las cuales no pueden superar la jornada laboral máxima entre los cinco colaboradores, es decir 880 horas/mes.

Servicio	Cliente /mes	Horas por cliente	Total hora/mes
Plan básico	11	12 h	132 hora/mes
Plan intermedio	7	20 h	140 hora/mes
Plan premium	4	30 h	120 hora/mes
Proyecto personalizado	0.7	336 h	235 hora/mes
Talleres y seminarios	3	40 h	120 hora/mes
Ebook	3	25 h	75 hora/mes
TOTAL	28.7	463 h	822 hora/mes

Tabla 23 . *Horas mensuales consumidas por servicio* ***Fuente****. Elaboración propia*

c. Costo mensual de servicio

La tabla 24 presenta la asignación de costos mensuales para cada cargo del equipo operativo, basada en el tiempo efectivo que cada uno dedica tanto a los planes de servicio como a los servicios complementarios (proyectos personalizados, talleres y venta de ebooks). El cálculo se realiza a partir del salario mensual más la seguridad social, convirtiéndose en un costo por hora, que luego se multiplica por las horas efectivas de trabajo asignadas en cada tipo de servicio. Esto permite obtener el costo mensual real de operación para cada línea de atención.

Este enfoque permite establecer un costo de producción más preciso y realista, considerando la utilización efectiva del recurso humano según la capacidad instalada de la empresa.

PLANES				
Cargo	**Salario + Seguridad social**	**Costo por hora**	**Horas destinadas**	**Costo mensual asignado**
Consultor	$2.730.462	$15.513	141 horas	$2´187.333
Especialista de mejora	$3.250.550	$18.469	141 horas	$2´604.129
Auxiliar administrativo / comercial	$2´110.906	$11.993	70 horas	$839.510
Gerente	$3´900.660	$22.162	70 horas	$1´551.340
Consultor externo	$2.730.462	$15.513	0 horas	$0
TOTAL	**-**	**-**	**422 h**	**$7´182.312**
PLANES COMPLEMENTARIOS				
Consultor	$2.730.462	$15.513	35 horas	$542.955
Especialista de mejora	$3.250.550	$18.469	35 horas	$646.415
Auxiliar administrativo / comercial	$2´110.906	$11.993	106 horas	$1´271.258
Gerente	$3´900.660	$22.162	106 horas	$2´349.172
Consultor externo	$2.730.462	$15.513	176 horas	$2´730.288
TOTAL para ebooks	**-**	**-**	**84 horas**	**$ 1.357.216**
TOTAL para talleres	**-**	**-**	**128 horas**	**$ 2.111.225**
TOTAL para proyectos personalizados	**-**	**-**	**246 horas**	**$ 4.071.648**
TOTAL servicios complementarios	**-**	**-**	**458 horas**	**$7´540.088**

Tabla 24 . *Costo mensual asignado para planes por salario* ***Fuente****. Elaboración propia*

Seguido a ello, en la tabla 25 se detalla la proporción respecto a la capacidad real y el costo mensual asociado. El cálculo se realiza con base en dos bloques de costos previamente definidos:

- Para los planes de servicio (Básico, Intermedio y Premium) se toma como referencia el costo total asignado al personal dedicado a planes ($7.182.312).
- Para los servicios complementarios (Proyectos personalizados, Talleres y ebooks) se toma el costo total asignado al equipo que trabaja en dichos servicios ($7.540.088 según como corresponda).

A partir del porcentaje de uso de las horas disponibles que se obtiene así:

$$\frac{Hora/mes\ consumida}{Horas\ total\ disponibles} * 100$$

Se determina el costo total mensual del servicio de la siguiente forma:

$$Costo\ total\ asignado\ \ *\ \ \%\ usado\ por\ plan$$

Dividiendo este valor entre el número de unidades ofrecidas en cada caso, es decir, la capacidad real anteriormente calculada, se obtiene el costo unitario. Esta información es clave para el análisis financiero y para establecer precios de venta sustentados en los costos reales de operación.

Servicio	Hora/mes consumidas	Horas total disponibles	% usado por plan	Costo total asigando	Costo total mensual del servicio	Costo unitario
Básico	132	422	31,28%	$ 7.182.312	$ 2.246.627	$ 204.239
Intermedio	140	422	33,18%	$ 7.182.312	$ 2.383.091	$ 340.442
Premium	120	422	28,43%	$ 7.182.312	$ 2.041.931	$ 510.483
Proyecto personalizado	235	246	95,53%	$ 4.071.648	$ 3.889.645	$ 5.556.636
Talleres y seminarios	120	128	93,75%	$ 2.111.225	$ 1.979.273	$ 659.758
Ebooks	75	84	89,29%	$ 1.357.216	$ 1.211.858	$ 403.953
TOTAL	**822**	**880**	-	-	**$ 13.752.427**	**$ 7.675.510**

Tabla 25. *Costo mensual y unitario estimado por servicio según recursos humanos* ***Fuente****.*

Elaboración propia

Para continuar con el cálculo del costo de producción, es necesario tener en cuenta los egresos operativos no asociados directamente al recurso humano, como el arriendo de oficina, servicios públicos, licencias de software, marketing y papelería, entre otros. Estos gastos son fundamentales para el funcionamiento diario de la empresa y, por lo tanto, deben ser incluidos dentro del análisis de costos. En la tabla 22 se visualiza el total de los costos pero restando los salarios y las seguridad de los empleados nos da un costo de $2.789.649 relacionados en la tabla 26 de la siguiente forma:

Criterio	Detalle	Valor estimado
Arriendo oficina	Espacio fisico	$1.250.000
Servicios públicos	Internet	$58.450
	Energia electrica	$30.758
	Agua	$69.879
Software y licencias	Microsoft 365	$38.325
	Canva equipos	$45.000
Subtotal		**$1.492.412**
Marketing y publicidad	5% de los egresos	$810.773
Papeleria	3% de los egresos	$486.464
Total		**$2.789.648**

Tabla 26. *Egresos mensuales sin recurso humano* ***Fuente****. Elaboración propia*

Con base en el valor total de los costos fijos generales previamente expuestos, se realizó una asignación proporcional de estos gastos a cada uno de los servicios ofrecidos. Para ello, se utilizó como criterio el porcentaje de participación que tiene cada servicio dentro del costo total del recurso humano, ya que este refleja de manera más precisa el nivel de operación y uso de recursos por parte de cada línea de servicio.

Este método distribuye los costos de forma justa, considerando que un servicio que demanda más personal y tiempo operativo también debería asumir una mayor proporción de los egresos generales de la empresa. La tabla 27 presenta el resultado de esta asignación, permitiendo conocer el costo mensual total por servicio (recurso humano + egresos fijos) con el fin de establecer precios, evaluar márgenes y proyectar rentabilidad.

La participación sobre el total de recursos humanos se calculó con la siguiente fórmula:

$$\%\ de\ participación\ sobre\ el\ total\ =\ (\frac{Costo\ RR.HH.\ del\ servicio}{Total\ mensual\ \ RR.HH.\ de\ todos\ los\ servicios})$$

Para después, multiplicar el resultado anterior por el total de costos fijos generales y obtener como resultado el costo asignado para cada servicio que sumados con el mismo costo mensual del servicio RR.HH obtener el costo mensual total por servicio sin tiempo ocioso operativo.

Tipo de servicio	Costo mensual del servicio (RR.HH)	Participación sobre total RR.HH (%)	Asignación de costos fijos generales	Costo mensual total por servicio sin tiempo ocioso operativo
Básico	$ 2.246.627	16,34%	$ 455.723	$ 2.702.350
Intermedio	$ 2.383.091	17,33%	$ 483.405	$ 2.866.496
Premium	$ 2.041.931	14,85%	$ 414.201	$ 2.456.132
Proyecto personalizado	$ 3.889.645	28,28%	$ 789.006	$ 4.678.651
Talleres y seminarios	$ 1.979.273	14,39%	$ 401.491	$ 2.380.764
Ebooks	$ 1.211.858	8,81%	$ 245.823	$ 1.457.681
TOTAL	**$ 13.752.427**	**100,00%**	**$ 2.789.648**	**$ 16.542.075**

Tabla 27. *Costo de producción mensual por servicio excluyendo tiempo ocioso operativo*

Fuente*. Elaboración propia*

Es importante aclarar que, si bien cada colaborador cuenta con una jornada mensual de 176 horas, no se ha utilizado la totalidad de ese tiempo en la planificación de la capacidad real. Esto se debe a que se ha dejado un porcentaje de horas disponibles para actividades internas como retroalimentaciones, seguimiento a clientes, etc. Es decir, la diferencia entre el costo total ($17.512.688) y el costo mensual asignado a los servicios ($16.212.301) equivale al tiempo no

productivo o no asignado directamente a la prestación de los servicios. Este valor ($ 970.613) se relaciona con el costo de producción por servicio en la tabla 28 con el fin de reflejar el gasto operativo real y presentar una visión más exacta del costo mensual de cada servicio, es por esto que se decidió redistribuir este valor proporcionalmente según la participación que tiene cada servicio sobre el total del costo de recurso humano. De esta forma, el nuevo valor de cada servicio incorpora tanto los costos directos como los indirectos asociados al funcionamiento general de la empresa, ofreciendo una base más sólida para establecer precios, calcular rentabilidad y tomar decisiones estratégicas.

Tipo de servicio	Costo mensual total por servicio sin tiempo ocioso operativo	Participación sobre total Costo total mensual sin tiempo ocioso (%)	Carga extra	Costo mensual total por servicio asumiendo tiempo ocioso operativo
Básico	$ 2.702.350	16,34%	$ 158.562	$ 2.860.912
Intermedio	$ 2.866.496	17,33%	$ 168.193	$ 3.034.689
Premium	$ 2.456.132	14,85%	$ 144.115	$ 2.600.247
Proyecto personalizado	$ 4.678.651	28,28%	$ 274.522	$ 4.953.173
Talleres y seminarios	$ 2.380.764	14,39%	$ 139.692	$ 2.520.457
Ebooks	$ 1.457.681	8,81%	$ 85.530	$ 1.543.211
TOTAL	**$ 16.542.075**	**100,00%**	**$ 970.613**	**$ 17.512.688**

Tabla 28. *Costo de producción mensual por servicio asumiendo tiempo ocioso operativo*

Fuente*. Elaboración propia*

De este modo el costo de producción según la capacidad real máxima por tipo de servicio que se estableció se da en la tabla 29 a continuación:

Tipo de servicio	Costo mensual real total por servicio	Capacidad máxima real	Costo de producción unitario
Básico	$ 2.860.912	11	$ 260.083
Intermedio	$ 3.034.689	7	$ 433.527
Premium	$ 2.600.247	4	$ 650.062
Proyecto personalizado	$ 4.953.173	0,7	$ 7.075.961
Talleres y seminarios	$ 2.520.457	3	$ 840.152
Ebooks	$ 1.543.211	3	$ 514.404
TOTAL	**$ 17.512.688**	**28,7**	**$ 9.774.189**

Tabla 29. *Costo de producción unitario por servicio* ***Fuente****. Elaboración propia*

El anterior análisis permite identificar con exactitud cuánto representa en términos económicos atender a un cliente bajo cada uno de los planes o servicios complementarios. Este valor es fundamental para establecer precios de venta estratégicos, proyectar ingresos, definir márgenes de rentabilidad y, especialmente, calcular el punto de equilibrio o la factibilidad de la consultoría. Al conocer el costo unitario real, la empresa puede tomar decisiones más acertadas, prevenir pérdidas y asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio en el tiempo.

5.2 INGRESOS

Dentro del estudio financiero del proyecto, los ingresos representan la base para evaluar la viabilidad económica del modelo de negocio. Estos ingresos se estructuran a partir de la definición del precio de venta de los servicios, el cual se establece según los costos de producción y un margen de utilidad adecuado que garantice la rentabilidad de la empresa.

Seguido a ello, con el fin de proyectar el comportamiento de las ventas en el tiempo, se elabora un pronóstico de ingresos mensuales que refleja de manera estimada la demanda y la capacidad de atención del negocio. Finalmente, con estos resultados se construye el estado de resultados proyectado, herramienta que permite identificar de forma integral la relación entre ingresos, egresos y utilidades, facilitando así el análisis de la factibilidad económica del proyecto.

5.2.1 Precio de venta.

Para cada servicio se ha definido un precio de venta unitario visualizado en la tabla 30 según el análisis de costos y una margen de utilidad proyectado siendo el porcentaje de ganancia sobre el costo del servicio. La fórmula a utilizar para este caso es la siguiente:

$$Precio\ de\ venta\ =\ Costo\ de\ producción\ +\ (Costo\ de\ producción\ *\ margen\ de\ utilidad)$$

Tipo de servicio	Costo unitario	Margen de utilidad	Precio de venta Unitario
Básico	$ 260.083	120%	$ 572.182
Intermedio	$ 433.527	160%	$ 1.127.170
Premium	$ 650.062	200%	$ 1.950.185
Proyectos personalizados	$ 7.075.961	11%	$ 7.854.317
Talleres y capacitaciones	$ 840.152	85%	$ 1.554.282
Ebooks	$ 514.404	5%	$ 540.124
TOTAL	**$ 9.774.189**	-	**$ 13.598.260**

Tabla 30. *Precio de venta unitario por servicio* ***Fuente.*** *Elaboración propia*

Cada margen de utilidad fue determinado teniendo en cuenta el valor agregado del servicio, la competitividad del mercado y el esfuerzo requerido para su ejecución. Como resultado, se definieron márgenes diferenciados para cada tipo de servicio, que permiten una estructura de precios realista y adaptable a las condiciones de los micro, pequeños y medianos empresarios.

- Para los planes básicos, intermedios y premium, se aplicaron márgenes de entre 120 % y 200 %, debido a que estos servicios son continuos, escalables y representan el eje principal del modelo de negocio.
- Para los proyectos personalizados, se optó por un margen más bajo (11 %), ya que su costo de producción es muy alto y están dirigidos a casos específicos. La estrategia en este caso es ofrecer un servicio competitivo para atraer clientes con necesidades particulares.
- En el caso de los talleres y capacitaciones, se aplicó un margen del 85 %, considerando que pueden tener buena acogida y ser aprovechados por varios usuarios a la vez, lo que mejora su rentabilidad. Por ejemplo, se tiene proyectado 15 cupos máximo por una capacitación.
- Por último, los ebooks tienen un margen del 5%, debido a que, aunque requieren tiempo para su elaboración, luego pueden venderse sin costos adicionales, lo que los convierte en productos altamente escalables. El alto costo es porque los ebooks se venden por colección.

5.2.2 Ingresos mensuales.

Con el objetivo de realizar los ingresos mensuales se optó por estructurar el pronóstico de ventas por un periodo de 12 meses. Cabe resaltar que al no tener un histórico de datos se plantea un crecimiento gradual en la ocupación de la capacidad máxima estimada basada en información cualitativa, ascendiendo desde un 40 % en los primeros meses hasta un 100% hacia el final del primer año.

El anterior enfoque se ve reflejado en la curva de adopción de Rogers, la cual establece que el grado de aceptación de nuevas ideas o en este caso de un nuevo servicio se da de manera progresiva, es decir, las ventas y la ocupación aumentan conforme se consolida la presencia en el mercado. (thinking with you, 2023). Además, según (Confecámaras, 2023) sólo el 33,5 % de las empresas creadas en Colombia sobreviven hasta los cinco años, especialmente en el caso de microempresas, cuya tasa de supervivencia es del 33,4 %, mientras que las pequeñas alcanzan el 60,9 % . Estos niveles significan que esperar la ocupación completa desde el inicio no sería realista.

Asimismo, el 44 % de las nuevas empresas lograron generar empleo formal en el primer semestre de 2025, lo que indica que muchas empresas enfocan sus esfuerzos iniciales en estabilizarse antes de expandirse (Confecámaras, 2025). Por ello, un crecimiento progresivo no solo es más realista, sino también más sostenible desde un punto de vista financiero y operativo.

Por todo lo anterior en la tabla 31, se ve reflejado la capacidad de atención por tipo de servicio según el porcentaje asignado para cada mes. Es importante aclarar que la proyección

de ingresos se presenta de forma trimestral con el fin de simplificar la exposición de datos. No obstante, los valores corresponden a la capacidad de atención mensual promedio de cada trimestre, es decir, estos niveles de atención se mantienen constantes durante los tres meses que lo conforman.

PRIMER TRIMESTRE (ENERO - FEBRERO - MARZO)				SEGUNDO TRIMESTRE (ABRIL - MAYO - JUNIO)			
Servicio	**Capacidad máxima de atención**	**% de capacidad**	**Capacidad de atención**	**Servicio**	**Capacidad máxima de atención**	**% de capacidad**	**Capacidad de atención**
Plan Básico	11	40%	4,4	Plan Básico	11	60%	6,6
Plan Intermedio	7	40%	2,8	Plan Intermedio	7	60%	4,2
Plan Premium	4	40%	1,6	Plan Premium	4	60%	2,4
Proyecto personalizado	0,7	40%	0,28	Proyecto personalizado	0,7	60%	0,42
Talleres y seminarios	3	40%	1,2	Talleres y seminarios	3	60%	1,8
Ebooks	3	40%	1,2	Ebooks	3	60%	1,8
TOTAL	**28,7**	-	**11,48**	**TOTAL**	**28,7**	-	**17,22**
TERCER TRIMESTRE (JULIO - AGOSTO - SEPTIEMBRE)				**CUARTO TRIMESTRE (OCTUBRE - NOVIEMBRE - DICIEMBRE)**			
Servicio	**Capacidad máxima de atención**	**% de capacidad**	**Capacidad de atención**	**Servicio**	**Capacidad máxima de atención**	**% de capacidad**	**Capacidad de atención**
Plan Básico	11	80%	8,8	Plan Básico	11	100%	11
Plan Intermedio	7	80%	5,6	Plan Intermedio	7	100%	7
Plan Premium	4	80%	3,2	Plan Premium	4	100%	4
Proyecto personalizado	0,7	80%	0,56	Proyecto personalizado	0,7	100%	0,7
Talleres y seminarios	3	80%	2,4	Talleres y seminarios	3	100%	3
Ebooks	3	80%	2,4	Ebooks	3	100%	3
TOTAL	**28,7**	-	**22,96**	**TOTAL**	**28,7**	-	**28,7**

Tabla 31. *Distribución de la capacidad de atención de servicios* ***Fuente****. Elaboración propia*

Resumiendo la tabla anterior se planteó la tabla 32 donde sintetiza el número de clientes mes a mes que podrá atender la consultoría partiendo de una proyección gradual y teniendo en cuenta valores enteros y no decimales.

MES	Plan Básico	Plan Intermedio	Plan Premium	Proyectos personalizados	Talleres y seminarios	Ebooks	Total de capacidad de proyección
ENERO	4	3	2	0	1	1	7
FEBRERO	4	3	2	0	1	1	7
MARZO	4	3	2	0	1	1	7
ABRIL	7	4	2	0	2	2	16
MAYO	7	4	2	0	2	2	16
JUNIO	7	4	2	0	2	2	16
JULIO	9	6	3	1	2	2	29
AGOSTO	9	6	3	1	2	2	29
SEPTIEMBRE	9	6	3	1	2	2	29
OCTUBRE	11	7	4	1	3	3	45
NOVIEMBRE	11	7	4	1	3	3	45
DICIEMBRE	11	7	4	1	3	3	45

Tabla 32. *Capacidad de atención proyectada* ***Fuente****. Elaboración propia*

Para continuar con los ingresos proyectados mes a mes durante un año se elaboró la tabla 34 la cual muestra la distribución mensual de los recursos generados por los diferentes planes de servicio y los servicios complementarios, utilizando la siguiente fórmula:

$$Ingreso\ \ total\ de\ cada\ servicio\ por\ mes\ \ =\ \ capacidad\ de\ atención\ proyectada\ \ *\ \ precio\ de\ venta$$

Es importante mencionar que los talleres y seminarios se multiplicará su valor por el mismo porcentaje del pronóstico teniendo en cuenta que su capacidad máxima son de 15 cupos disponibles. Como se refleja en la tabla 33.

MES	Talleres y seminarios	Pronostico cupos disponibles	Cupos utilizados/ mes	Total de capacidad de proyección
ENERO	1	40%	6	6
FEBRERO	1	40%	6	6
MARZO	1	40%	6	6
ABRIL	2	60%	9	18
MAYO	2	60%	9	18
JUNIO	2	60%	9	18
JULIO	2	80%	12	24
AGOSTO	2	80%	12	24
SEPTIEMBRE	2	80%	12	24
OCTUBRE	3	100%	15	45
NOVIEMBRE	3	100%	15	45
DICIEMBRE	3	100%	15	45

Tabla 33. *Proyección de talleres y seminarios.* ***Fuente****. Elaboración propia*

MES	Plan Básico	Plan Intermedio	Plan Premium	Proyectos personalizados	Talleres y seminarios	Ebooks	TOTAL
ENERO	$ 2.288.730	$ 3.381.510	$ 3.900.370	$ 2.199.209	$ 9.325.690	$ 540.124	**$ 21.635.633**
FEBRERO	$ 2.288.730	$ 3.381.510	$ 3.900.370	$ 2.199.209	$ 9.325.690	$ 540.124	**$ 21.635.633**
MARZO	$ 2.288.730	$ 3.381.510	$ 3.900.370	$ 2.199.209	$ 9.325.690	$ 540.124	**$ 21.635.633**
ABRIL	$ 4.005.277	$ 4.508.680	$ 3.900.370	$ 3.298.813	$ 27.977.071	$ 1.080.248	**$ 44.770.459**
MAYO	$ 4.005.277	$ 4.508.680	$ 3.900.370	$ 3.298.813	$ 27.977.071	$ 1.080.248	**$ 44.770.459**
JUNIO	$ 4.005.277	$ 4.508.680	$ 3.900.370	$ 3.298.813	$ 27.977.071	$ 1.080.248	**$ 44.770.459**
JULIO	$ 5.149.641	$ 6.763.020	$ 5.850.556	$ 4.398.417	$ 37.302.762	$ 1.080.248	**$ 60.544.644**
AGOSTO	$ 5.149.641	$ 6.763.020	$ 5.850.556	$ 4.398.417	$ 37.302.762	$ 1.080.248	**$ 60.544.644**
SEPTIEMBRE	$ 5.149.641	$ 6.763.020	$ 5.850.556	$ 4.398.417	$ 37.302.762	$ 1.080.248	**$ 60.544.644**
OCTUBRE	$ 6.294.006	$ 7.890.190	$ 7.800.741	$ 5.498.022	$ 69.942.679	$ 1.620.371	**$ 99.046.009**
NOVIEMBRE	$ 6.294.006	$ 7.890.190	$ 7.800.741	$ 5.498.022	$ 69.942.679	$ 1.620.371	**$ 99.046.009**
DICIEMBRE	$ 6.294.006	$ 7.890.190	$ 7.800.741	$ 5.498.022	$ 69.942.679	$ 1.620.371	**$ 99.046.009**
TOTAL	**$ 53.212.962**	**$ 67.630.202**	**$ 64.356.113**	**$ 46.183.383**	**$ 433.644.607**	**$ 12.962.971**	**$ 677.990.238**

Tabla 34. *Ingresos proyectados.* ***Fuente****. Elaboración propia*

En este contexto, en la figura 35 se observa que el comportamiento de los ingresos tiene un crecimiento progresivo a lo largo del año, respondiendo a la incorporación progresiva de más clientes y al fortalecimiento de los servicios complementarios.

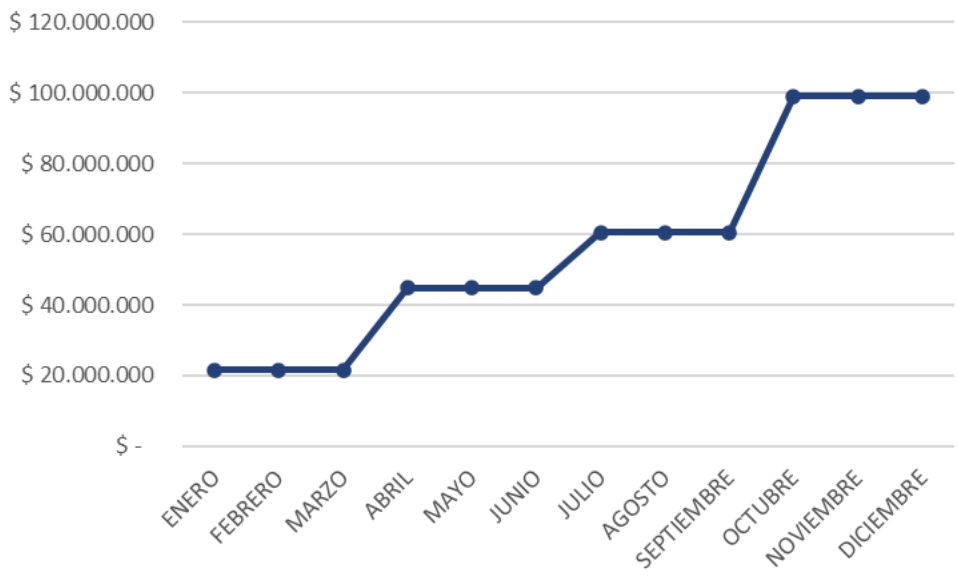


Figura 35. *Crecimiento progresivo de ingresos mes a mes* ***Fuente****. Elaboración propia*

En los primeros tres meses (enero – marzo), los ingresos totales se mantienen constantes en $21.635.633, reflejando una etapa inicial de consolidación. A partir de abril y hasta junio, se presenta un incremento significativo, alcanzando ingresos de $44.770.459 , lo que evidencia una fase de expansión.

Posteriormente, desde julio hasta septiembre, los ingresos mensuales ascienden a $60.544.644, mostrando un mayor acceso al mercado. Finalmente, en el último trimestre del año (octubre – diciembre), se alcanza el punto más alto con ingresos mensuales de $99.046.009, lo

cual representa un crecimiento sostenido y un mayor aprovechamiento de la capacidad real estimada.

Por otro lado, en la figura 36 se evidencia la participación anual de cada fuente de ingreso concluyendo que fuera de los talleres y capacitaciones que tienen el porcentaje más alto de ingresos por su modalidad con un 64% de participación; los planes son la base principal de la consultoría ya que el plan intermedio aporta la mayor proporción de ingresos anuales ($67.630.202), seguido del plan premium ($ 64.356.113) y del del plan básico ($ 53.212.962) lo cual representa el 27% de los ingresos totales aproximadamente. Sin embargo, los servicios complementarios también representan un aporte relevante: proyectos personalizados generan $46.183.383 y la venta de ebooks suma $12.962.971 lo cual fortalece la sostenibilidad de la empresa.

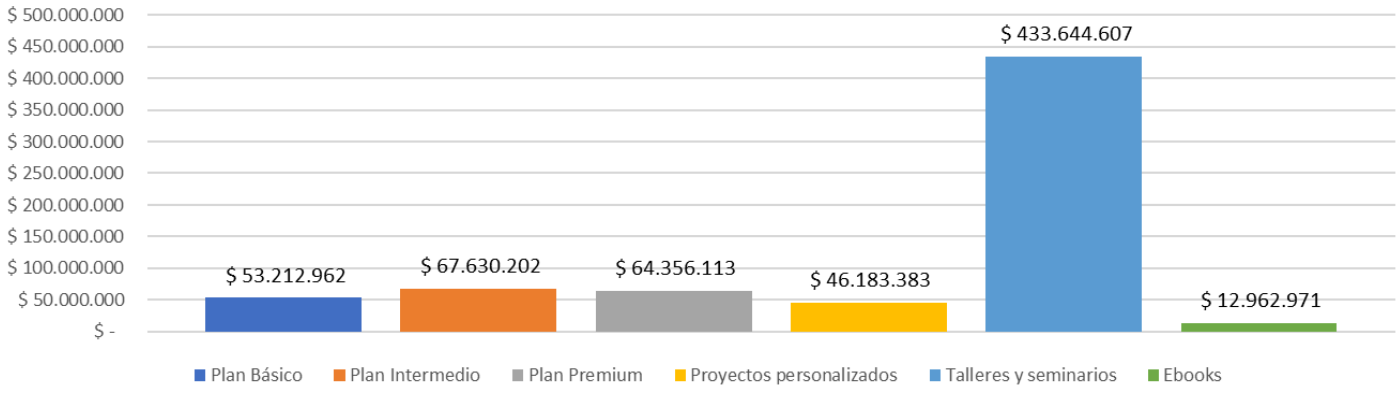


Figura 36. *Participación de cada fuente de ingreso.* ***Fuente****. Elaboración propia*

5.2.3 Estado de resultados.

En total, la empresa podría generar hasta $99.046.009 mensuales operando a su capacidad máxima. A continuación, en el estado de resultados de la tabla 35 se puede observar el cruce de los ingresos estimados por ventas y egresos asociados a la operación de la consultoría. Además, permite evaluar el comportamiento financiero esperado de la empresa a lo largo de los doce meses del año e identificar los meses en los que la organización podría presentar pérdidas o utilidades, lo cual es clave para la toma de decisiones estratégicas y la planeación financiera.

En la tabla se observa que en ningún mes de operaciones se proyectan pérdidas, sino que por el contrario, la utilidad irá aumentando de manera progresiva. Por ejemplo, durante los primeros meses (enero a abril) la ganancia será de $4.122.944 A partir de abril, las proyecciones siguen reflejando positivo, alcanzando utilidades progresivos de $ 27.257.770 hasta junio y después de $ 43.031.955 que se mantienen hasta septiembre. Finalmente, en los últimos meses del año (octubre a diciembre), la utilidad neta alcanza su punto más alto, con valores de $81.533.320 , lo que refleja una tendencia de crecimiento sostenido en los ingresos frente a los egresos.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS												
VENTAS PROYECTADAS	$ 21.635.633	$ 21.635.633	$ 21.635.633	$ 44.770.459	$ 44.770.459	$ 44.770.459	$ 60.544.644	$ 60.544.644	$ 60.544.644	$ 99.046.009	$ 99.046.009	$ 99.046.009
EGRESOS												
SALARIOS	$ 14.723.040	$ 14.723.040	$ 14.723.040	$ 14.723.040	$ 14.723.040	$ 14.723.040	$ 14.723.040	$ 14.723.040	$ 14.723.040	$ 14.723.040	$ 14.723.040	$ 14.723.040
ARRIENDO OFICINA	$ 1.250.000	$ 1.250.000	$ 1.250.000	$ 1.250.000	$ 1.250.000	$ 1.250.000	$ 1.250.000	$ 1.250.000	$ 1.250.000	$ 1.250.000	$ 1.250.000	$ 1.250.000
SERVICIOS PUBLICOS	$ 159.087	$ 159.087	$ 159.087	$ 159.087	$ 159.087	$ 159.087	$ 159.087	$ 159.087	$ 159.087	$ 159.087	$ 159.087	$ 159.087
LICENCIAS	$ 83.325	$ 83.325	$ 83.325	$ 83.325	$ 83.325	$ 83.325	$ 83.325	$ 83.325	$ 83.325	$ 83.325	$ 83.325	$ 83.325
MARKETING	$ 810.773	$ 810.773	$ 810.773	$ 810.773	$ 810.773	$ 810.773	$ 810.773	$ 810.773	$ 810.773	$ 810.773	$ 810.773	$ 810.773
PAPELERIA	$ 486.464	$ 486.464	$ 486.464	$ 486.464	$ 486.464	$ 486.464	$ 486.464	$ 486.464	$ 486.464	$ 486.464	$ 486.464	$ 486.464
UTILIDAD NETA	**$ 4.122.944**	**$ 4.122.944**	**$ 4.122.944**	**$ 27.257.770**	**$ 27.257.770**	**$ 27.257.770**	**$ 43.031.955**	**$ 43.031.955**	**$ 43.031.955**	**$ 81.533.320**	**$ 81.533.320**	**$ 81.533.320**

Tabla 35. *Estado de resultados* ***Fuente****. Elaboración propia*

5.3 FACTIBILIDAD

El estudio de factibilidad constituye una etapa fundamental para evaluar la viabilidad del proyecto de consultoría empresarial propuesto. A través de este análisis, se busca determinar si el modelo de negocio planteado puede ejecutarse de manera eficiente, rentable y sostenible en el contexto actual de las MiPymes en Colombia.

Esta sección analiza si la consultoría empresarial puede llevarse a cabo de forma exitosa. Para ello, se revisan los recursos disponibles, la capacidad operativa, los costos y las proyecciones económicas, además de los posibles riesgos y cómo minimizarlos. El objetivo es tener una visión clara y realista que permita tomar decisiones seguras antes de poner en marcha el negocio.

5.3.1 Inversión inicial.

Como se describió en el capítulo de estudio técnico más específicamente en los requerimientos técnicos la inversión inicial se divide en tres categorías: Recursos físicos, herramientas digitales y capital humano. En este valor se incluyen principalmente los activos fijos los cuales representan bienes de uso a largo plazo. De igual forma, la inversión inicial contempla un capital de trabajo, correspondiente a los egresos operativos del primer mes de funcionamiento, como arriendo, servicios y parte de la nómina.

En la tabla 36 se observa a detalle el recurso con su respectivo valor comercial para finalmente obtener el total de la inversión inicial; dicha inversión busca garantizar que el proyecto inicie con una infraestructura óptima que permita ofrecer un servicio eficiente,

profesional y competitivo desde el primer día. Cabe resaltar que todos los valores fueron cotizados en el apartado de cotización egresos.

INVERSIÓN INICIAL	
DETALLE	**VALOR**
RECURSOS FISICOS	
Arriendo oficina	$1´250.000
Computadores	$7´500.000
Servicio de internet	$58.450
Mobiliario	$4´050.000
SUBTOTAL	**$12´858.450**
HERRAMIENTAS DIGITALES	
Microsoft 365	$38.325
Canva	$45.000
SUBTOTAL	**$83.325**
CAPITAL HUMANO	
Gerente	$3´900.660
Consultor	$2´730.462
Especialista en mejora	$3´250.550
Auxiliar administrativo y comercial	$2´110.906
Consultor externo	$2´730.462
SUBTOTAL	**$14´723.040**
TOTAL	**$27´664.815**

Tabla 36. *Inversión inicial* ***Fuente****. Elaboración propia.*

5.3.2 Flujo neto de efectivo.

El flujo neto de efectivo constituye una herramienta financiera fundamental para evaluar la liquidez del proyecto, ya que permite identificar la disponibilidad real de recursos monetarios mes a mes. A través de este análisis se observa el comportamiento de los ingresos y egresos, determinando si la operación genera excedentes suficientes para cubrir los costos y asegurar la sostenibilidad del negocio en el corto plazo. En este sentido, el flujo neto de efectivo proyectado y reflejado en la tabla 37 demuestra la capacidad de la empresa para enfrentar sus compromisos financieros, así como para reinvertir en su crecimiento.

MES	INGRESOS PROYECTADOS	EGRESOS OPERATIVOS	FLUJO NETO DE EFECTIVO
ENERO	$ 21.635.633	$ 17.512.688	$ 4.122.945
FEBRERO	$ 21.635.633	$ 17.512.688	$ 4.122.945
MARZO	$ 21.635.633	$ 17.512.688	$ 4.122.945
ABRIL	$ 44.770.459	$ 17.512.688	$ 27.257.771
MAYO	$ 44.770.459	$ 17.512.688	$ 27.257.771
JUNIO	$ 44.770.459	$ 17.512.688	$ 27.257.771
JULIO	$ 60.544.644	$ 17.512.688	$ 43.031.956
AGOSTO	$ 60.544.644	$ 17.512.688	$ 43.031.956
SEPTIEMBRE	$ 60.544.644	$ 17.512.688	$ 43.031.956
OCTUBRE	$ 99.046.009	$ 17.512.688	$ 81.533.321
NOVIEMBRE	$ 99.046.009	$ 17.512.688	$ 81.533.321
DICIEMBRE	$ 99.046.009	$ 17.512.688	$ 81.533.321
TOTAL	**$ 677.990.238**	**$ 210.152.256**	**$ 467.837.982**

Tabla 37. *Flujo neto de efectivo* ***Fuente****. Elaboración propia.*

A partir de los resultados anteriores, es posible realizar el análisis del Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), que permiten determinar la rentabilidad real del proyecto en relación con la inversión inicial. De esta forma, el flujo de efectivo no solo refleja la liquidez en el corto plazo, sino que también se convierte en un recurso clave para medir la viabilidad económica en largo plazo.

5.3.3 Valor presente neto.

El análisis del Valor Presente Neto (VPN) se centra en trasladar los flujos de efectivo futuros al momento actual, descontándolos a una tasa que en este caso se manejara de un 12% , la cual se consideró adecuada por varias razones. En primer lugar, según la (Superintendencia de sociedades, 2023) la rentabilidad aceptable y saludable para una empresa puede estar entre el 5% al 20% lo que representa que se está evaluando la consultoría a una rentabilidad razonable frente al mercado actual.

En segundo lugar, se toma en cuenta la inflación en el país, siendo una variable que influye directamente en el valor del dinero a largo tiempo. En Colombia, la inflación promedio de los últimos años ronda entre el 9%-13% con variaciones. (O'Neill, 2025) El 12% equilibra bien entre cubrir inflación, riesgo y asegurar rentabilidad real.

Por último, la elección del 12% responde al nivel de riesgo del proyecto, ya que, aunque no implica grandes inversiones en infraestructura física, sí depende de factores de mercado como la captación de clientes y la permanencia de la demanda. Por tal motivo, la tasa adoptada se ubica dentro de un rango conservador pero realista.

Este procedimiento permite identificar si el valor generado por el proyecto es suficiente para recuperar la inversión inicial y, además, producir un beneficio adicional. En este sentido, el Valor presente neto se convierte en un indicador esencial para establecer la conveniencia de llevar a cabo la propuesta, ya que muestra en términos monetarios el aporte real del proyecto a la creación de valor.

En la tabla 38 se evidencia el valor presente neto el cual se calculó con la siguiente fórmula, donde -P es el valor de la inversión inicial, FNE es el flujo neto de efectivo por mes e i la tasa de descuento.

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \cdots \ldots \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

TASA DE DESCUENTO	12%
0	-$ 27.664.815
1	$ 4.122.945
2	$ 4.122.945
3	$ 4.122.945
4	$ 27.257.771
5	$ 27.257.771
6	$ 27.257.771
7	$ 43.031.956
8	$ 43.031.956
9	$ 43.031.956
10	$ 81.533.321
11	$ 81.533.321
12	$ 81.533.321
	$ 179.482.965,31
VPN	$ 151.818.150

Tabla 38. *Valor presente neto.* ***Fuente.*** *Elaboración propia.*

5.3.4 Tasa interna de retorno.

En cuanto a la tasa interna de retorno se considera un porcentaje que mide la rentabilidad del proyecto sobre la inversión inicial que se tiene. Este indicador obliga a que VPN se iguale a 0, es decir, iguala el valor presente de los ingresos con el de los egresos como se refleja en la figura 37. En este sentido, si la TIR resulta superior al 12% definido como tasa de descuento, se podrá concluir que el proyecto no solo recupera la inversión, sino que también genera un

rendimiento adicional que lo hace viable y competitivo. La tabla 39 refleja el porcentaje de la tasa interna de retorno del presente proyecto.

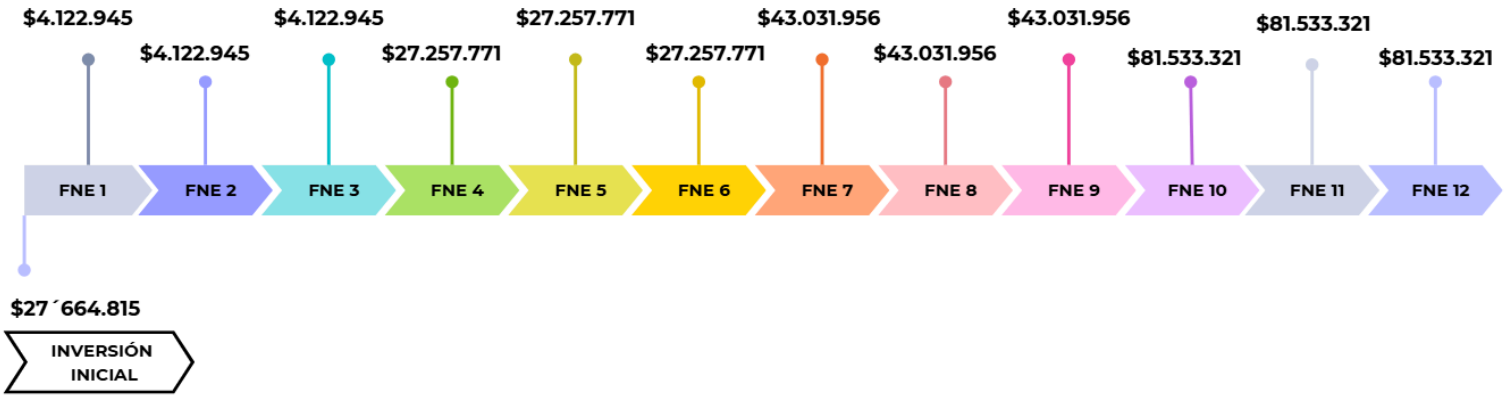


Figura 37. *Igualación del valor presente de los ingresos a los egresos.* ***Fuente****. Elaboración propia*

TASA DE DESCUENTO	12%
0	-$ 27.664.815
1	$ 4.122.945
2	$ 4.122.945
3	$ 4.122.945
4	$ 27.257.771
5	$ 27.257.771
6	$ 27.257.771
7	$ 43.031.956
8	$ 43.031.956
9	$ 43.031.956
10	$ 81.533.321
11	$ 81.533.321
12	$ 81.533.321
TIR	48%

Tabla 39. *Tasa interna de retorno.* ***Fuente.*** *Elaboración propia.*

En conclusión, la inversión inicial por un valor de $27.664.815 resulta rentable hasta un 47% según la tasa interna de retorno, lo que demuestra que el proyecto supera ampliamente la tasa de descuento establecida del 12% y confirma la viabilidad financiera. En el escenario en que la rentabilidad fuera del 48%, el modelo de negocio se encontraría en un punto de indiferencia, sin generar ganancias ni pérdidas. Sin embargo, bajo la capacidad real máxima estimada, la consultoría alcanzaría utilidades de hasta $81.533.321 en su primer año de operación, evidenciando un alto potencial de retorno sobre la inversión. Estos resultados reflejan no solo la factibilidad del proyecto en términos económicos, sino también su capacidad de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, siempre que se mantenga una gestión eficiente de los recursos y una estrategia de captación de clientes adecuada.

6. CONCLUSIONES

- El modelo de negocio de consultoría empresarial se presentó con un impacto transformador y positivo en la sostenibilidad y competitividad de las MiPymes de los sectores manufacturero y comercial de la localidad de Tunjuelito, en Bogotá dado que responde a las necesidades específicas de las empresas ofreciendo diferentes planes de atención (básico, intermedio y avanzado). La oferta incluye servicios complementarios como capacitaciones, ebooks y proyectos personalizados, lo que permite brindar múltiples soluciones con alcances diferentes. Este modelo no es simplemente una herramienta de asesoramiento, sino un catalizador estratégico que aborda las debilidades estructurales y operativas que limitan el crecimiento de las empresas.
- El estudio de mercado permitió identificar un sector con amplias oportunidades de mejora ya que la localidad de Tunjuelito se caracteriza por un bajo nivel de creación y consolidación empresarial debido a las limitaciones que enfrentan en cuanto a la gestión de procesos y la poca priorización del gobierno al no ser catalogada como zona industrial. Los empresarios encuestados, al mencionar la carencia de herramientas para el control del desempeño y la mejora continua, no sólo validaron la hipótesis inicial, sino que también pusieron de manifiesto la falta de soluciones especializadas y accesibles; confirmando la existencia de un mercado con disposición de adquirir servicios de consultoría.
- El análisis de la competencia evidenció que, aunque existen consultorías en el mercado, pocas ofrecen soluciones adaptadas a las necesidades de cada empresa con enfoques por sector económico, es decir, soluciones personalizadas. Además, la dinámica tiene un valor agregado al implementar las propuestas de manera gradual y asesorada, utilizando

indicadores de desempeño. Lo anterior, representa una ventaja competitiva para la propuesta.

- El diseño del plan de ventas confirmó que la consultoría cuenta con un modelo sólido para captar y retener clientes de manera efectiva. A través de estrategias de atracción como redes sociales, referidos y eventos, se garantiza la visibilidad del servicio; mientras que el diagnóstico gratuito y la propuesta personalizada fortalecen la confianza y aumentan la probabilidad de cierre de ventas. Por último, el seguimiento constante y la evaluación de resultados aseguran relaciones duraderas y la fidelización del cliente. Este ciclo respalda la viabilidad como un modelo de negocio rentable, escalable y con alto potencial en el mercado de MiPymes.
- El estudio técnico determinó la viabilidad operativa del modelo de consultoría, estableciendo todos los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa y asegurando una base sólida para las proyecciones financieras. La planificación de la operación se centró en optimizar los recursos para maximizar la capacidad de servicio, sin perder la calidad de la oferta lo que garantiza la eficiencia y la rentabilidad del proyecto con operaciones escalables.
- La capacidad máxima estimada del modelo, calculada con base en la jornada laboral de cada consultor, no solo fue un indicador de producción, sino el fundamento sobre el que se construyó el estudio financiero. Este cálculo permitió proyectar de manera precisa los ingresos, los costos variables y los márgenes de ganancia, validando la factibilidad económica del proyecto.

- El estudio administrativo concluye que la estructura organizacional y la forma legal de la empresa son adecuadas para la puesta en marcha del modelo de consultoría. La elección de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es una decisión estratégica, ya que sus beneficios, como la responsabilidad limitada, la flexibilidad en la constitución y la agilidad en la toma de decisiones, se alinean perfectamente con las necesidades de una empresa de servicios.
- La estructura del organigrama favoreció la eficiencia y el crecimiento sostenible de la empresa ya que la separación de roles asegura que cada miembro del equipo se concentre en sus responsabilidades principales, mientras que la integración del consultor externo proporciona la capacidad de escalar la operación sin necesidad de contratar personal a tiempo completo.
- El análisis de egresos reflejó que la consultoría cuenta con una estructura de costos clara y sostenible, donde el valor más representativo corresponde a los sueldos y la seguridad social con el 84% del total. Esto se debe a que, al tratarse de un servicio, la calidad y efectividad del modelo de consultoría dependen directamente del talento y la experiencia del equipo, lo que convierte al recurso humano en el eje central de la operación.
- La estrategia de los precios de venta reflejó una clara diferenciación de los productos evidenciado que los planes son los más significativos para la consultoría con el mayor margen de ganancia. Por otro lado, los servicios complementarios con márgenes de ganancia bajos reflejaron la búsqueda de una oferta diversificada que atiende a diferentes segmentos del mercado y maximiza el potencial de ingresos.

- El pronóstico de ingresos mostró que el modelo de consultoría estaba pensado para crecer de manera constante. La capacidad de servicio pasó de un 40% a un 100% durante el año, lo que permitió que los ingresos aumentaran de $21 millones aproximadamente en el primer trimestre a cerca de $99 millones en el último. Este comportamiento confirmó la viabilidad comercial y el potencial de mercado del proyecto.
- El alto valor de los talleres y capacitaciones resultó importante, ya que se convirtieron en una estrategia clave para aumentar los ingresos. Al multiplicar su precio por la cantidad de cupos disponibles, la empresa no solo generó un flujo de caja significativo, sino que también amplió su alcance al llegar a más personas. De esta manera, los talleres se consolidaron como un motor de crecimiento que agregó valor a los ingresos de la consultoría por parte de los servicios complementarios.
- El flujo neto de efectivo, que representa la diferencia entre los ingresos proyectados y los egresos operativos, mostró un crecimiento exponencial. Comenzó en $4.122.945 en los primeros meses y se disparó hasta $81.533.321 en los últimos meses del año. Este aumento progresivo reflejó la estrategia de crecimiento gradual, incrementando la capacidad de servicio para maximizar los ingresos mientras los egresos se mantienen estables.
- El flujo de efectivo total anual de $467.837.982 confirmó la viabilidad a largo plazo del proyecto. Un flujo positivo indica que la empresa no solo puede cubrir sus egresos, sino que también genera un excedente. Este capital puede ser reinvertido en el crecimiento del negocio, como la contratación de más personal, la adquisición de nueva tecnología o la expansión a otros mercados.

- La factibilidad del proyecto indicó una buena rentabilidad a partir de las variables del valor presente neto y la tasa interna de retorno. El VPN de $151.818.150 resultó ser un indicador muy positivo. Esto significó que, después de descontar la inversión inicial de $27.664.815 y considerar el valor del dinero en el tiempo, el proyecto generó un valor adicional para la empresa. Este resultado confirmó que la inversión no solo se recuperaba, sino que también creaba una ganancia considerable a lo largo de su vida útil.
- Por otra parte, la TIR del 48% representó el retorno anual que el proyecto generaba sobre la inversión inicial. Al ser mucho más alta que la tasa de descuento utilizada del 12%, el proyecto se mostró atractivo y superó la rentabilidad esperada. Una TIR tan elevada confirmó que el modelo de consultoría era financieramente sólido y con un gran potencial de crecimiento.

7. RECOMENDACIONES

- Se desarrollarán planes de mejora continua estableciendo metas a corto, mediano y largo plazo, generando evaluaciones periódicas del crecimiento de la empresa en su sector económico.
- Se promoverá la incorporación de nuevas tecnologías emergentes a lo largo del tiempo con el fin de optimizar los procesos, aumentar la productividad y reducir costos.
- Se realizarán constantes capacitaciones a los colaboradores que permita fortalecer sus conocimientos y expandir a nuevos conocimientos que permitan obtener mejores resultados.
- Se recomendará que la universidad fomente espacios académicos y de investigación donde los estudiantes puedan aplicar modelos de consultoría en escenarios reales, fortaleciendo la teoría en la práctica.
- Será pertinente que investigaciones futuras exploren la posibilidad de adaptar el modelo a otros sectores económicos de la ciudad para ampliar su alcance y contribuir a la competitividad empresarial de Bogotá.

BIBLIOGRAFÍA.

Acueducto Bogotá. (2025, 07 19). *Tarifas 2025*. https://www.acueducto.com.co/wps/portal/EAB2/Home/atencion-al-usuario/tarifas/tarifas_2025

Alecrim, M. (2024, diciembre 10). *MRP: ¿qué es, cuáles son los beneficios y cómo optimizarlo?* https://www.sydle.com/es/blog/mrp-64de837807bf1b4262e6a072

Alkosto. (2025, Agosto). https://www.alkosto.com/computador-portatil-hp-156-pulgadas-fd0026la-intel-core-i3/p/198122843657?fuente=google&medio=cpc&campaign=AK_COL_SMARTGSHP_PEF_CPC_EST_COMP_HP-Computadores_Jun25_EXP_JUN&keyword=&gad_source=1&gad_campaignid=21839899147&gbraid=0AAAA

Alonso, M. (2024, November 18). *Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas [2024] • Asana*. Asana. Retrieved June 2, 2025, from https://asana.com/es/resources/porters-five-forces

Alonso, M. (2025, January 17). *Modelo Canvas: Diseña y valida tu modelo de negocio en 9 pasos [2025]*. Asana. Retrieved June 2, 2025, from https://asana.com/es/resources/business-model-canvas

Andreu, I. (2024, octubre 03). *Lean Manufacturing: ¿qué es y cuáles son sus principios?* https://www.apd.es/lean-manufacturing-que-es/#:~:text=La%20filosof%C3%ADa%20Lean%20Manufacturing%2C%20tambi%C3%A9n,al%20proceso%20ni%20al%20cliente.

Asesora Pyme. (n.d.). Consultoría para PYMES y emprendedores – Tecnología y procesos. Retrieved June 2, 2025, from https://asesorapyme.org/

Azkue, I. (n.d.). *Organigrama*. Concepto. Retrieved July 16, 2025, from https://concepto.de/organigrama/

BBVA. (n.d.). *¿Qué son los gastos fijos y variables?* BBVA México. Retrieved July 16, 2025, from https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/que-son-los-gastos-fijos-y-variables.html

BBVA. (n.d.). *Tipos de empresas: ¿cuáles hay y cómo son?* BBVA. Retrieved March 9, 2025, from https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ae/cuentas/tipos-de-empresas.html

Bogotá limpia. (2025). https://www.bogotalimpia.com/facturacion/

Cámara de Comercio de Bogotá. (2024). *Empresas creadas por naturaleza jurídica | CCB*. Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved March 9, 2025, from https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/dinamica-empresarial/empresas-creadas/naturaleza-juridica

Cámara y Comercio de Bogotá. (2024). *Número de empresas activas | CCB*. Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved June 23, 2025, from https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/dinamica-empresarial/empresas-activas

Canva. (2025). *Precios de Canva: compara los planes de Canva Gratis, Canva Pro, Canva Equipos y Canva Empresas*. Canva. Retrieved July 22, 2025, from https://www.canva.com/es_co/precios/

CEPAL. (2019). *Industria 4.0 en mipymes manufactureras de la Argentina*. Repositorio Digital. Retrieved January 12, 2025, from

https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ea21f119-3a7a-4972-a1d9-ba831901a715/content

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. https://www.aulafacil.com/uploads/cursos/6818/28736_chiavenato-evaluacion-del-desempeno.pdf

CIIU. (n.d.). *Página 54 - cartilla_DANE_ciiu*. Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved April 20, 2025, from https://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2012/cartilla_DANE_ciiu/files/assets/basic-html/page54.html

Claro Colombia. (2025). https://contratarclaro.com.co/claro-hogar/?gad_source=1&gad_campaignid=21381155993&gbraid=0AAAADA6-oQMMsxDUoxzR0-PO3-tTLfBn&gclid=CjwKCAjw7fzDBhA7EiwAOqJkhzDIDCJVWi6cpr9hXBi18qVVkpkmii3XfvyHmAlW7d3_D3zlPR4p1xoC_0AQAvD_BwE

Colombia Productiva. (2024, June 27). *Colombia Productiva*. Colombia Productiva - Colombia Productiva. Retrieved March 10, 2025, from https://www.colombiaproductiva.com/ptp-comunica/noticias/comunicadodiadelasmipymes

COLSUBSIDIO. (2024, March 15). *Programa Consultorio de Desarrollo Empresarial*. Colsubsidio. Retrieved June 2, 2025, from https://www.colsubsidio.com/blog-y-noticias/programa-consultorio-de-desarrollo-empresarial

Computrabajo. (2025). https://co.computrabajo.com/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-especialista-de-procesos-metalmecanicos-en-cartagena-en-cartagena-de-indias-77409B3B01DE7C3A61373E686DCF3405?fgoa=true

Computrabajo. (2025, 07 16). https://co.computrabajo.com/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-consultor-de-seleccion-head-hunter-en-bogota-dc-6CF554AC748639DF61373E686DCF3405?fgoa=true

Confecámaras. (2023, May 16). *Según estudio de Confecámaras el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años*. Confecámaras. Retrieved August 21, 2025, from https://confecamaras.org.co/segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos/

Confecámaras. (2025, January 30). *En 2024 se crearon en el país 297.475 empresas, señala informe de Confecámaras*. Confecámaras. Retrieved July 16, 2025, from https://confecamaras.org.co/en-2024-se-crearon-en-el-pais-297-475-empresas-senala-informe-de-confecamaras/

Confecámaras. (2025, julio). https://confecamaras.org.co/wp-content/uploads/2025/08/2025-1-dinamica-de-creacion-de-empresas.pdf?utm_source

Congreso de Colombia. (n.d.). *Ley 905 de 2004 - Gestor Normativo*. Función Pública. Retrieved May 6, 2025, from https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14501

Conservemos. (2019, March 8). *¡Las cuentas del Agua! El consumo de los hogares Colombianos. – Conservemos Store*. Conservemos. Retrieved July 23, 2025, from

https://www.conservemos.com/las-cuentas-del-agua-el-consumo-de-los-hogares-colombianos/

CORPORACION DE INVERSIONES INMOBILIARIAS IMPERIAL. (n.d.). https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-oficina-bogota-restrepo-2-banos/13034-M5552272

DANE. (2020). https://clasificaciones.dane.gov.co/ciiu4-0/clasificacion/24576/

DANE. (2025). *Indicador de Seguimiento a la Economía (ISE) Información actualizada el 18 de marzo de 2025*. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/indicador-de-seguimiento-a-la-economia-ise

DANE. (2025). *Observatorio de la región: Análisis del crecimiento económico*. Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved April 20, 2025, from https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/analisis-economico/crecimiento-economico

Decreto 410 de 1971. (n.d.). *Decreto 410 de 1971 - Gestor Normativo*. Función Pública. Retrieved May 6, 2025, from https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102

Departamento de Consultoría de GlobalSuite Solutions. (2023). *Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral*. https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-balanced-scorecard/#:~:text=El%20concepto%20de%20Cuadro%20de,para%20una%20empresa%20de%20semiconductores.

Departamento Nacional de Planeación. (n.d.). https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-naciona

l/direccion-innovacion-desarrollo-empresarial/Paginas/micro-pequena-y-mediana-empresa.aspx

Departamento Nacional de Planeación. (2023, Noviembre 02). *Dirección de Innovación y Desarrollo Empresarial*. https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/direccion-innovacion-desarrollo-empresarial/Paginas/micro-pequena-y-mediana-empresa.aspx

Dirección Apoyo Comercial. (2025). https://www.acueducto.com.co/wps/portal/EAB2/Home/atencion-al-usuario/tarifas/tarifas_2025

Doctorado en Ciencias Empresariales. (2023, Septiembre 12). UNIVERSIDAD PANAMERICANA.

Domínguez Rivera, J. (2023, mayo 16). https://confecamaras.org.co/segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos/#:~:text=La%20tasa%20de%20supervivencia%20de,98.696%20siguieron%20operando%20en%202022.

DW. (2015, marzo 29). *Industria 4.0, la próxima revolución industrial*. https://www.dw.com/es/industria-40-la-pr%C3%B3xima-revoluci%C3%B3n-industrial/video-18416197

Editorial de Indeed. (2024, June 21). *Principales tipos de consultoría*. Indeed. Retrieved March 11, 2025, from https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/principales-tipos-consultoria

Efectividad humana servicios temporales SAS. (2025, 07 16). https://www.magneto365.com/co/empleos/asistente-comercial-en-dko-impulsa-nuestra-gestion-comercial-556574?utm_campaign=google_jobs_apply&utm_source=google_jobs_apply&utm_medium=organic

elempleo. (2025, 06 09). *Empleo como Especialista en mejora continua - bogotá en Bogotá*. El Empleo. Retrieved July 16, 2025, from https://www.elempleo.com/co/ofertas-trabajo/especialista-en-mejora-continua-bogota-1886467246?utm_campaign=google_jobs_apply&utm_source=google_jobs_apply&utm_medium=organic

elempleo. (2025, 07 15). https://www.elempleo.com/co/ofertas-trabajo/auxiliar-administrativo-manejo-de-excel-archivo-entidad-financiera-1886527974?utm_campaign=google_jobs_apply&utm_source=google_jobs_apply&utm_medium=organic

Enel. (2025). *Tarifas de energía*. Enel. Retrieved July 23, 2025, from https://www.enel.com.co/es/personas/tarifas-energia-enel-distribucion.html

Espinoza Sotomayor, R. (2009). *El fayolismo y la organización contemporánea*.

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. (2000). *La globalización: ¿Amenaza u oportunidad?* https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#:~:text=Se%20refiere%20a%20la%20creciente,trav%C3%A9s%20de%20las%20fronteras%20internacionales.

Función publica. (n.d.). *Ley 1581 de 2012 - Gestor Normativo*. Función Pública. Retrieved May 6, 2025, from https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981

Fundamentos de Gestión Empresarial. (n.d.). *La empresa, sus clases y su estructura*. Editorial Sanz y Torres. Retrieved March 7, 2025, from https://www.editorialsanzytorres.com/static/pdf/9788418316500Muestra.pdf

Goldiez, R. (2025, May 28). *CAPACIDAD OCIOSA: ENTIENDA QUÉ ES Y CÓMO ESTA MÉTRICA AFECTA A LAS INDUSTRIAS*. Universal Robots. Retrieved July 8, 2025, from https://www.universal-robots.com/mx/blog/capacidad-ociosa-entienda-que-es-y-como-esta-metrica-afecta-a-las-industrias/

GRCTools. (n.d.). https://grctools.software/soluciones/gestion-estrategica/balanced-scorecard/#:~:text=El%20BSC%20se%20origin%C3%B3%20como,estrat%C3%A9gica%20y%20el%20desempe%C3%B1o%20organizacional.

Grupo Geo S.A.S. (2025). https://co.indeed.com/m/viewjob?jk=c976ca3c844e83fb&from=serp&prevUrl=http%3A%2F%2Fco.indeed.com%2Fm%2Fjobs%3Fq%3Dgerente%2Bde%2Boperaciones%26l%3D%26from%3DsearchOnSerp%252CwhatOverlay%252Cwhatautocomplete%252CwhatautocompleteSourceStandard%26sameL%3D1&mc

hp. (2025). https://www.alkosto.com/computador-portatil-hp-156-pulgadas-fd0026la-intel-core-i3/p/198122843657?fuente=google&medio=cpc&campaign=AK_COL_SMARTGSHP_PEF_CPC_EST_COMP_HP-Computadores_Jun25_EXP_JUN&keyword=&gad_source=1&gad_campaignid=21839899147&gbraid=0AAAA

Indeed. (2025). https://co.indeed.com/viewjob?jk=e761bcf7ef632e06&from=shareddesktop_copy

Indeed. (2025). https://co.indeed.com/m/viewjob?jk=c976ca3c844e83fb&from=serp&prevUrl=http%3A%2F%2Fco.indeed.com%2Fm%2Fjobs%3Fq%3Dgerente%2Bde%2Boperaciones%26l%3D%26from%3DsearchOnSerp%252CwhatOverlay%252Cwhatautocomplete%252CwhatautocompleteSourceStandard%26sameL%3D1&mc

Indeed. (2025). https://co.indeed.com/m/viewjob?jk=f27865db79e2645d&from=serp&prevUrl=http%3A%2F%2Fco.indeed.com%2Fm%2Fjobs%3Fq%3Dgerente%2Bde%2Boperaciones%26l%3D%26from%3DsearchOnSerp%252CwhatOverlay%252Cwhatautocomplete%252CwhatautocompleteSourceStandard%26sameL%3D1&mc

Inmobiliaria Ruben Quiroga. (n.d.). https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-oficina-bogota-restrepo-1-banos/3222-M4854023

IONOS. (2023, November 1). *Modelo de entrada-proceso-salida: ejemplos explicados*. IONOS. Retrieved June 23, 2025, from https://www.ionos.com/es-us/digitalguide/servidores/know-how/modelo-de-entrada-proceso-salida/

Jimenez, A. (2022, junio 9). *Evolución de los sistemas de gestión empresarial*. https://dyncsolutions.com/general/evolucion-de-los-sistemas-de-gestion-empresarial-erp/#:~:text=Origen%20de%20los%20sistemas%20de,se%20conoce%20como%20MRP%20II.

KALMANOVITZ, S. (2015). *breve historia económica de colombia*. : Biblioteca Nacional de Colombia. https://kimera.com/data/redlocal/ver_demos/RLBVF/VERSION/RECURSOS/REFERENCIA%20ESCOLAR/2%20BIBLIOTECA%20BASICA%20COLOMBIANA/breve%20historia%20economica%20de%20colombia%20bbcc_libro_pdf_090%20.pdf

Ley 1978 de 2019. (n.d.). *Ley 1978 de 2019 - Gestor Normativo*. Función Pública. Retrieved May 6, 2025, from https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=98210

Ley 905 de 2004. (n.d.). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=14501

Llanes, M. C., & González Patiño, J. S. (2024, Febrero 2). *Una mirada a las mipymes en Colombia*. BBVA. https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/colombia-una-mirada-a-las-mipymes-en-colombia/

Lomaxim. (2019, June 4). *Cómo reducir las horas ociosas de los empleados, mejorar la productividad*. Lomaxim. Retrieved July 13, 2025, from https://www.lomaxim.com/index.php/reducir-horas-ociosas-mejorar-productividad/

Los salarios de las y los trabajadores se deberán mantener con la reducción de la jornada laboral en Colombia - Ministerio del trabajo. (2023). MinTrabajo. Retrieved July 1, 2025, from https://www.mintrabajo.gov.co/comunicados/2023/julio/los-salarios-de-las-y-los-trabajadores-se-deberan-mantener-con-la-reduccion-de-la-jornada-laboral-en-colombia

Magneto. (2025, 07 16). https://www.magneto365.com/co/empleos/asistente-comercial-en-dko-impulsa-nuestra-gestion-comercial-556574?utm_campaign=google_jobs_apply&utm_source=google_jobs_apply&utm_medium=organic

ManPower Group Colombia. (2025, 07 16). https://co.computrabajo.com/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-consultor-de-seleccion-head-hunter-en-bogota-dc-6CF554AC748639DF61373E686DCF3405?fgoa=true

Mentorgo SAS. (2025). https://co.indeed.com/viewjob?jk=e761bcf7ef632e06&from=shareddesktop_copy

Metro Cuadrado. (n.d.). https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-oficina-bogota-restrepo-1-banos/3222-M4854023

Metro Cuadrado. (n.d.). https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-oficina-bogota-restrepo-2-banos/13034-M5552272

Microsoft 365. (2025). https://www.microsoft.com/es-co/microsoft-365/p/microsoft-365-family/cfq7ttc0k5dm?culture=es-co&country=CO

MinCIT. (2024, June 27). *Colombia Productiva*. Colombia Productiva - Colombia Productiva. Retrieved February 26, 2025, from https://www.colombiaproductiva.com/ptp-comunica/noticias/comunicadodiadelasmipymes

MinTIC. (2019, junio 5). *Decreto 957 de 2019*. https://www.mincit.gov.co/getattachment/555adb9d-8a48-45f3-a2a5-1ee9b35b2d09/Decreto-957-Por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13.aspx

MinTIC. (2019, June 6). *Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos*. MINCIT. Retrieved March 9, 2025, from https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a

Nuvix Consulting. (n.d.). https://nuvix.es/tipos-de-empresas-consultoras/

Ofimuebles Corp S.A.S. (2025). Muebles Para Oficina | Bogotá | OFIMUEBLES COLOMBIA - Sillas Oficina. Retrieved August 20, 2025, from https://www.amoblar.co/

O'Neill, A. (2025, June 18). *Average inflation rate Colombia 2030*. Statista. Retrieved August 26, 2025, from https://www.statista.com/statistics/369121/inflation-rate-in-colombia/

Paredes Hernández, E., & Velasco Espitia, M. E. (n.d.). *Historia Empresarial Colombiana*. Universidad de Pamplona. Retrieved March 2, 2025, from https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre4/11092015/historiaempcolombiana.pdf

POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO. (n.d.). https://www.poli.edu.co/investigacion/centros/consultoria-empresarial

Real Academia Española. (n.d.). *empresa | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. Diccionario de la lengua española. Retrieved March 2, 2025, from https://dle.rae.es/empresa

Restrepo Abondano, J. M. (2019, June 6). *Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos*. MINCIT. Retrieved March 9, 2025, from

https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a

Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud. (2010). *Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales.*

Salomón Kalmanovitz. (2017). *BREVE HISTORIA ECONÓMICA DE COLOMBIA*.

Santander Open Academy. (n.d.). https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/tipos-de-consultoria.html

SAP. (n.d.). *Qué es la industria 4.0*. https://www.sap.com/spain/products/scm/industry-4-0/what-is-industry-4-0.html#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20Industria%204.0,tambi%C3%A9n%20conocida%20como%20Industria%204.0.

Schein, E. (1999). *Consultoría: procesos y métodos.* (2nd ed.). Addison Wesley.

Stoner. (n.d.). *Propuesta de desarrollo organizacional*.

SUMMAR PRODUCTIVIDAD SAS. (2025, 07 15). https://www.elempleo.com/co/ofertas-trabajo/auxiliar-administrativo-manejo-de-excel-archivo-entidad-financiera-1886527974?utm_campaign=google_jobs_apply&utm_source=google_jobs_apply&utm_medium=organic

Superintendencia de sociedades. (2023, August 9). *Supersociedades presenta el informe de las 9.000 empresas siguientes más grandes del país - Inicio*. Superintendencia de Sociedades. Retrieved August 26, 2025, from https://www.supersociedades.gov.co/noticias-supersociedades/-/asset_publisher/atwl/content/supersociedades-presenta-el-informe-de-las-9.000-empresas-siguientes-mas-grandes-del-pais

TECNICFIBER S.A.S. (2025). https://co.indeed.com/m/viewjob?jk=f27865db79e2645d&from=serp&prevUrl=http%3A%2F%2Fco.indeed.com%2Fm%2Fjobs%3Fq%3Dgerente%2Bde%2Boperaciones%26l%3D%26from%3DsearchOnSerp%252CwhatOverlay%252Cwhatautocomplete%252CwhatautocompleteSourceStandard%26sameL%3D1&mc

thinking with you. (2023, enero 26). https://thinkingwithyou.com/curva-innovacion-rogers/

TrEvol Consultores. (n.d.). https://trevolconsultores.com/consultoria-pymes/

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO. (2019). https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/zimapan/contaduria/2019/objeto-de-aprendizaje-acp-jd.pdf

UNIVERSIDAD ECCI. (n.d.). https://www.ecci.edu.co/bogota/centro-de-desarrollo-empresarial/

Universidad Militar Nueva Granada. (n.d.). *La empresa y el empresario*. http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_i/unidad_4/DM.pdf

Vollmer, C. (2023). *CRM frente a ERP: conoce las diferencias*. https://www.oracle.com/co/erp/erp-vs-crm/#:~:text=Conclusiones%20clave,los%20procesos%20y%20operaciones%20empresariales.

zendesk. (2023, February 13). *Indicadores de desempeño 9 KPI clave para empresas*. Zendesk. Retrieved January 12, 2025, from https://www.zendesk.es/blog/tipos-de-indicadores-de-desempeno-9-kpi-clave-para-empresas/

ANEXOS.

Anexo 1. Encuesta aplicada a empresarios.

A continuación, se presenta el formato de la encuesta utilizada en la investigación. También puede consultarse en línea mediante el siguiente enlace:

https://forms.gle/9qvwNY7EqnSgBHYB9

DIAGNÓSTICO DE DEMANDA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL

Objetivo: Identificar las necesidades, intereses y disposición de las MiPymes frente a la adquisición de un servicio de consultoría especializada en el análisis y mejora de sus procesos productivos y administrativos.

Dirigido a: Empresarios y/o responsables de gestión en MiPymes.

Información general

- Nombre de la empresa: _____
- Sector al que pertenece: _____
- Tamaño de la empresa: __ Microempresa __ Pequeña empresa __ Mediana empresa
- Cargo del encuestado: _____

1. Conocimiento y situación actual

- ¿Con qué frecuencia realiza revisiones o mejoras en sus procesos?

  __ Nunca __ Casi nunca __ Una vez al año __ Varias veces al año

- ¿Cuenta con personal o asesoría especializada en productividad o mejora continua?

  __ Si __ No

- ¿Utiliza indicadores de gestión (KPIs) para medir el desempeño de sus procesos?

  __ Si __ No

- ¿Qué áreas considera que tienen mayores oportunidades de mejora en su empresa?

  (puede marcar más de una)

__ Producción __ Inventarios __ Logística __ Ventas y atención al cliente __ Calidad __ Otras

2. Interés y disposición

- ¿Estaría interesado en recibir un diagnóstico gratuito sobre el estado actual de los procesos de su empresa?

__ Sí __ No __ Tal vez

- ¿Consideraría contratar un servicio de consultoría si los resultados de ese diagnóstico muestran oportunidades claras de mejora?

__ Sí __ No __ Dependería del costo

- ¿Qué factores considera más importantes al momento de adquirir un servicio de consultoría?

__ Costo del servicio __ Resultados y beneficios esperados __ Experiencia del consultor __ Recomendaciones o casos de éxito previos __ Tiempo de implementación __ Facilidad de acceso y acompañamiento

- ¿Qué forma de consultoría preferiría?

__ 100% presencial __ Híbrida (presencial + virtual) __ 100% virtual

3. Comentarios adicionales

- ¿Qué expectativas tendría frente a un servicio de consultoría para su empresa?

Respuesta abierta

- ¿Estaría dispuesto(a) a ser contactado para una reunión de ampliación del diagnóstico gratuito?

__ Sí __ No

- Si su respuesta anterior fue SÍ, por favor escribir un número por el cual lo podamos contactar.

Anexo 2. Entrevista realizada a un empresario del sector comercial

A continuación, se presenta el formato de la entrevista creada en el estudio de mercado. También puede consultarse en línea mediante el siguiente enlace:

https://youtu.be/L43k52ZI5GQ?si=t5cu2iSlFUfmYsJr

ENTREVISTA PARA ANÁLISIS DE DEMANDA

Información general

- Nombre de la empresa: _____
- Actividad económica principal: _____
- Número de empleados: _____
- Años de funcionamiento: _____
- Nombre del entrevistado: _____
- Cargo: _____

1. Diagnóstico de procesos actuales

- ¿Qué tan estructurados considera que están actualmente los procesos operativos de su empresa?
- ¿Cuenta con alguna metodología para evaluar el desempeño de sus procesos (por ejemplo, indicadores de productividad, calidad, tiempos, etc.)?
- ¿Con qué frecuencia realiza revisiones o mejoras en sus procesos?

2. Identificación de problemáticas

- ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta actualmente en sus procesos operativos?
- ¿Ha identificado cuellos de botella o ineficiencias? ¿Podría mencionarlos?

- ¿Cómo afecta esto a la calidad de sus productos o a la satisfacción del cliente?

3. Uso de asesoría externa

- ¿Ha contratado alguna vez servicios de consultoría empresarial o técnica para su empresa?
- ¿Qué espera usted de un servicio de consultoría que le ayude a mejorar su productividad?
- ¿Qué aspectos considera más importantes en una consultoría?

__ Costo __ Resultados medibles __ Tiempo de implementación __ Facilidad de entendimiento

Otro: _____

4. Interés y disposición

- Si existiera un servicio que diagnosticara sus procesos productivos, identificará oportunidades de mejora y lo acompañara en su implementación, ¿estaría dispuesto a conocerlo?
- ¿Qué tan dispuesto estaría a invertir en una solución de este tipo si los resultados fueran medibles y sostenibles en el tiempo?
- ¿Qué factores lo motivarían a contratar este tipo de servicio?
- ¿Y cuáles lo desanimarían?

5. Comentarios adicionales

- ¿Hay algo más que considere importante compartir sobre las necesidades de su empresa en términos de eficiencia, productividad o crecimiento?

Anexo 3. Resultados de la encuesta

Los resultados de la encuesta se logran observar a través del siguiente link:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/15-YKPkiLZx_JSxaOh-WtxNo4H4IFFxRg81e1qkEglzw/edit?usp=sharing