

**PLAN DE NEGOCIO PARA EL DISEÑO DE UN CENTRO DE CONSULTORÍA Y
EMPRENDIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD DE AMÉRICA EN BOGOTÁ –
COLOMBIA**

LEONARDO ROJAS BLANCO

**TESIS PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESOR:
ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA
BOGOTÁ D.C.**

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de Maestría

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, septiembre de 2021

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector de Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Director Maestría en Administración - MBA

Dr. Andrés Rueda

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, amigos, docentes, y a la Universidad que me muestran caminos diferentes para abordar mis teorías y replantear los caminos a recorrer

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

TABLA DE CONTENIDO

	pág
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	15
1. IDEA DE NEGOCIO	16
2. OBJETIVOS	17
3. MARCO TEÓRICO	18
4. METODOLOGÍA	24
5. INFORMACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	26
5.1. Justificación de la Organización	26
5.2. Ubicación y Tamaño de la Organización	28
5.3. Misión de la Organización	29
5.4. Visión de la Organización	30
5.5. Objetivos de la Organización	31
5.6. Análisis de la Organización	32
6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	38
6.1. Análisis del Mercado	40
6.1.1. <i>En el Contexto de Innovación</i>	42
6.1.2. <i>En el Contexto de Emprendimiento</i>	42
6.1.3. <i>En el Contexto de Consultoría</i>	47
6.2. Análisis de la Competencia	52
6.3. Estudio de Mercado	55
6.3.1. <i>Sondeo de percepción</i>	57
6.3.2. <i>Respuestas del Sondeo</i>	60
6.3.3. <i>Conclusiones del Estudio</i>	65
6.4. Estrategias de Mercado	67
6.4.1. <i>Concepto del producto o servicio</i>	67
6.4.2. <i>Estrategias de distribución</i>	68
6.4.3. <i>Estrategias de precio</i>	68
6.4.4. <i>Estrategias de Promoción</i>	73

6.4.5. Estrategias de Comunicación	74
6.4.6. Estrategias de Servicio	74
6.4.7. Presupuesto de la mezcla de mercadeo	75
6.4.8. Estrategias de Aprovisionamiento	76
6.5. Proyecciones de Ventas	77
6.5.1. Proyección de ventas y políticas de cartera	77
6.5.2. Proyección de ventas con valor de precio propuesto	78
7. ORGANIZACIÓN	79
7.1. Análisis de la Situación Organizacional	79
7.2. Estrategia Organizacional	79
7.3. Estructura Organizacional	80
7.3.1. Funciones Básicas:	81
7.3.2. Perfiles de Cargo:	81
7.4. Aspectos Legales	83
7.4.1. Constitución de la organización y aspectos legales	83
7.5. Estructura Económica del Centro:	83
7.6. Costos Administrativos:	91
8. OPERACIÓN	93
8.1. Ficha Técnica del Producto OoServicio	93
8.1.1. Red de Colaboración Empresarial	94
8.1.2. Proyectos de Consultoría Empresarial	95
8.1.3. Plan Semilla de Emprendimiento y Banco de Ideas de nuevos negocios	103
8.1.4. Laboratorio de Innovación	108
8.2. Costos de Operación del Servicio	111
8.2.1. Costos del Proceso de Consultoría:	111
8.2.2... Costos de la Red de Colaboración Empresarial, el Centro de Emprendimiento y el Laboratorio de Innovación	116
9. FINANCIERO	117
9.1. Estado de Resultados	118
9.2. Flujo de Tesorería Proyectado a cinco años	119
9.3. Capital de Trabajo	121

9.4. Flujo de Efectivo – Método Directo Proyectado	122
9.5. Flujo de Efectivo – Método Indirecto Proyectado	123
9.6. Flujo de Efectivo de los Accionistas Proyectado	124
9.7. Balance General Inicial y Proyectado	125
9.8. Indicadores Financieros	126
9.8.1. <i>Flujo de Caja Operativo</i>	126
9.8.2. <i>Flujo de Caja de Inversión</i>	127
9.8.3. <i>Flujo de Caja de Financiamiento:</i>	128
9.8.4. <i>Viabilidad Financiero:</i>	129
9.8.5. <i>Liquidez:</i>	130
9.8.6. <i>Rentabilidad:</i>	130
9.8.7. <i>Productividad:</i>	131
9.8.8. <i>Márgenes de Utilidad:</i>	131
9.8.9. <i>Margen EBITDA</i>	132
9.8.10. <i>Retorno sobre el Activos Netos (RONA)</i>	132
9.8.11. <i>Productividad del Capital Neto de Trabajo (KTNO)</i>	133
9.8.12. <i>Resumen Financiero del Proyecto:</i>	133
10. IMPACTO	135
10.1. Impacto económico, regional, social y ambiental	135
11. RESUMEN EJECUTIVO	136
11.1. Concepto del Negocio	136
11.2. Potencial del Mercado en Cifras	136
11.3. Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor	137
11.4. Resumen de las Inversiones Requeridas	137
11.5. Proyección de Ingresos y Rentabilidad	138
BIBLIOGRAFIA	139

LISTA DE FIGURA

	pág.
Figura 1. Modelo Lean Canvas	23
Figura 2. Comportamiento de Matrículas estudiantes nuevos Universidad de América	32
Figura 3. Relación de Matrícula por sector Nivel Nacional de Colombia.	33
Figura 4 Resultados de Aplicación de DOFA al proyecto	36
Figura 5: Competencias a Adquirir en un proceso de Empredimiento	43
Figura 6. Participación de Convenios empresariales por programa académico	56
Figura 7. Resultados Respuesta 1 de Sondeo de Percepción	60
Figura 8. Resultados Respuesta 2 de Sondeo de Percepción	61
Figura 9. Resultados Respuesta 3 de Sondeo de Percepción	61
Figura 10, Resultados Respuesta 4 de Sondeo de Percepción	62
Figura 11. Resultados Respuesta 5 de Encuesta	63
Figura 12. Calculo Opción 1 de Precio de Venta	69
Figura 13. Calculo Opción 2 de Precio de Venta	69
Figura 14. Calculo Opción 3 de Precio de Venta	70
Figura 16. Organización Estructural	82
Figura 17. Plan de Balance Inicial para puesta en Marcha	84
Figura 20. Descripción de Costos de Operación Iniciales:	85
Figura 21. Descripción de Cuentas por Cobrar Iniciales:	85
Figura 24. Consolidado de Activos Iniciales para puesta en Marcha	86
Figura 25. Consolidado de Pasivos y Patrimonio Iniciales para puesta en Marcha	87
Figura 33. Ficha Técnica del Servicio de Red de Colaboración Empresarial	95
Figura 34. Flujograma para procedimiento de Consultoría	100
Figura 35. Plan de Negocio del Centro de Consultoría y Emprendimiento	102
Figura 36. Apropiación de concepto de emprendimiento en impacto del Plan de Estudios	106
Figura 37. Proceso de Innovación	109
Figura 48. Balance Inicial de Proyecto	117

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Datos comportamiento de Matrícula Educación Superior en Colombia	33
Tabla 2. Análisis DOFA – Universidad de América - Debilidades	34
Tabla 3. Análisis DOFA - Universidad de América - Oportunidades	34
Tabla 4. Análisis DOFA - Universidad de América - Fortalezas	35
Tabla 5. Análisis DOFA - Universidad de América - Amenazas	35
Tabla 6. Modelo de Emprendimiento <i>Universidad de Los Andes</i>	48
Tabla 7. Modelo de Emprendimiento Centro de Negocios y Emprendimiento – Uniempresarial	48
Tabla 8. Modelo de Emprendimiento Universidad del Rosario	49
Tabla 9. Modelo de Emprendimiento Universidad Sergio Arboleda	50
Tabla 10. Modelo de Emprendimiento Universidad de la Sabana	50
Tabla 11. Modelo de Emprendimiento de Universidad EAN	51
Tabla 12. Portafolio de Servicios de Universidades en Consultoría Empresarial	52
Tabla 13. Porcentaje de Servicios prestados por tipo de Institución	54
Tabla 14. Número de Empresas con convenios para cada programa académico	55
Tabla 15. Resultados Respuesta 5 de Encuesta	62
Tabla 16. Resultados Respuesta 6 de Encuesta	64
Tabla 17. Empresas Vinculadas - POBLACION OBJETIVO	65
Tabla 18. Proyección de Venta de Servicios por programa	66
Tabla 19. Total de Empresas del Mercado Objetivo: 874	66
Tabla 20. Convenciones Formulas para cálculo de Precio de venta:	70
Tabla 21. Proyección de Incrementos Anuales de costos e IPC	71
Tabla 22. Proyección de Incremento de Costos a cinco años	71
Tabla 23. Proyección de Valor de Contrato a ofertar con valor de Precio 1	72
Tabla 24. Proyección de Valor de Contrato a ofertar con valor de Precio 2	72
Tabla 25. Proyección de Valor de Contrato a ofertar con valor de Precio 3	73
Tabla 26. Presupuesto para mercadeo	76
Tabla 27. Proyección de Ventas del Centro de Consultoría	77

Tabla 28. Presupuesto de Ingresos en Referencia al valor de precio 1	78
Tabla 29. Gastos de Puesta en Marcha	84
Tabla 30. Gastos Administrativos Iniciales	85
Tabla 31. Inventario Inicial – Equipos de Computo	86
Tabla 32. Inventario Inicial – Muebles y Enseres	86
Tabla 33. Presupuesto de Opción de Crédito financiero	88
Tabla 34. Resumen Amortización del Crédito-Proyección para los cinco primeros años	88
Tabla 35. Liquidación de Crédito de Financiación del proyecto	89
Tabla 36. Gastos de administración proyectada a cinco años	91
Tabla 37. GASTOS PROPERATIVOS	92
Tabla 38. Depreciación de Computadores (3 AÑOS)	92
Tabla 39. Depreciación de Muebles y Enseres (5 AÑOS)	92
Tabla 40. Establecimiento de presupuesto de Horas promedio de Contratos	111
Tabla 41. Proyección de Incrementos Anuales de costos e IPC	112
Tabla 42. Presupuesto de Horas de Consultoría a Contratar	112
Tabla 43. Destinación de Horas de Consultoría por parte del Director de Proyecto	113
Tabla 44. Gastos de uso de pasantes en el Proyecto	113
Tabla 45. Presupuesto de Valor hora Consultor Junior:	114
Tabla 46. Cálculo de Valor a Pagar a Consultor Junior por proyecto	114
Tabla 47. Estimación de Costos Variables:	114
Tabla 48. Costos por Número de contratos:	115
Tabla 49. Proyección de Costos Indirectos de Operación	115
Tabla 50. Costos Totales de Operación	116
Tabla 51. Proyección de Ingresos del proyecto con valor de precio 1	118
Tabla 52. Estado de Resultados proyectado del Proyecto	118
Tabla 53. Saldo Inicial de Caja	119
Tabla 54. El flujo de Tesorería del Proyecto:	119
Tabla 55. Capital de Trabajo de Proyecto	122
Tabla 56. Flujo De Efectivo Libre - Método Directo - Proyección para los cinco primeros años	

Tabla 57. Flujo De Efectivo Libre -Método Indirecto -Proyección para los cinco primeros años	123
Tabla 58. Flujo de Efectivo de los Accionistas - Proyección para los cinco primeros años	124
Tabla 59. Balance General Inicial y Proyectado	125
Tabla 60. Flujo de Caja Operativo	126
Tabla 61. Flujo de Caja de Inversión	127
Tabla 62. Flujo de Caja de Financiamiento	128
Tabla 63. Flujo de Caja y Rentabilidad	129
Tabla 64. Criterios de decisión para Inversión	129
Tabla 65. Indicadores de Liquidez	130
Tabla 66. Indicadores de Rentabilidad	130
Tabla 67. Indicadores de Prodcutividad	131
Tabla 68. Márgenes de Utilidad	131
Tabla 69. Margen EBITDA	132
Tabla 70. RONA	132
Tabla 71. UODI	132
Tabla 72. KTNO	133
Tabla 73. Indicadores Financieros	133
Tabla 74. Inversiones Requeridas	137
Tabla 75. Rentabilidad del Proyecto	138

RESUMEN

Este trabajo tiene por objeto la proyección de un plan de negocio para la creación del Centro de Consultoría y Emprendimiento, diseñado en la Fundación Universidad de América. La institución se encuentra posicionada en la Ciudad de Bogotá desde 1952, como un centro de formación profesional principalmente en las áreas de ingeniería. La propuesta del Centro de Consultoría se enmarca como una unidad nueva en la generación de ingresos.

Adicionalmente el Centro aporta a los procesos que dan respuesta a los desarrollos de proyección social en apoyo al sector productivo y en el apoyo a los proyectos de emprendimiento, que resulta en la consecución de fortalecimiento del sector productivo y brinda a la Universidad ingresos complementarios a la prestación de servicios educativos. El Centro se convierte en el enlace entre el sector productivo con la academia e investigación de la Universidad.

Inicialmente se describe la institución en su entorno actual, con la concentración de esfuerzos en el desarrollo de servicios educativos y de investigación académica, y con base en ellos se propone la nueva línea de negocio, abordando los servicios de consultoría como la principal fuente de nuevos ingresos.

El Centro de Consultoría y Emprendimiento proyecta servicios como establecer una RED de Colaboración Empresarial, desarrollo de proyectos de consultoría, un plan semilla de emprendimiento empresarial y un laboratorio de innovación, pero este trabajo académico centra su generación de idea de negocio en la venta de servicios de consultoría.

Se proyecta una investigación de mercado que incluye un análisis del mercado y de necesidades, una referenciación de la competencia y el estudio de un mercado objetivo, en el cual establecemos como aliados estratégicos a las empresas que han tenido y tienen contactos o acuerdos con la Universidad de América en procesos como práctica empresarial, bolsa de empleos, y/o programas de capacitación, como el primer segmento a abordar para el desarrollo de la oferta de servicios del Centro de Consultoría. Además de entrar a alinearse con Universidades pares que a la fecha ya prestan servicios similares en los cuales a la Universidad de América está en pendiente de

abordar ese nicho de mercado y establecer mayor relacionamiento con el sector productivo.

Finalmente, para analizar la viabilidad del plan de negocios se aplicó análisis financiero según lo aprendido en el programa de Maestría en Administración MBA de la Fundación Universidad de América.

Palabras clave: Plan de Negocios, Consultoría, Emprendimiento, Servicios

INTRODUCCIÓN

Esta idea de negocio de una Centro de Consultoría y Emprendimiento se desarrolla, encontrando un campo no explorado por la Universidad de América, y que otras instituciones educativas ya lo están explorando; y teniendo en cuenta la reputación y trayectoria de la Universidad, se puede posicionar rápidamente en este segmento de mercado, teniendo en cuenta el relacionamiento ya existente con el sector productivo.

Los procesos de consultoría se soportan en el diseño de procesos de acompañamiento livianos, personalizados y efectivos y que, con la Integración entre los consultores y las áreas académicas e investigativas de la Universidad, se proyectan resultados más acertados en los propósitos de la consultoría y se reflejen como una ventaja competitiva y permita el posicionamiento en el Mercado en que se quiere incursionar.

La financiación de los proyectos de emprendimiento, con las ganancias de los procesos de consultoría, permitirá a la Universidad de América tener proyectos de incubación empresarial, siendo el Centro de Consultoría el soporte financiero, evitando el uso de los recursos limitados de los servicios educativos para la operación de los programas de emprendimiento. Se establece como mercado objetivo las empresas que han mantenido vínculos con la Universidad, en los diferentes procesos de los últimos años, ya sean por convenios para práctica empresarial, con egresados, con la bolsa de empleos, u otro tipo de convenios académicos, empresas que ya tienen un relacionamiento, una imagen y la confianza para con la Universidad.

El modelo de Emprendimiento incluye una integración conceptual de los diferentes planes de estudios de los programas activos de la Universidad y un proceso de acompañamiento y asesoría, para pasar a la formación complementaria de los procesos de consultoría y en proyectos consolidados generación apoyos financieros, una vez el Centro de Consultoría tenga una estabilidad financiera.

Se establece un modelo operativo para el Centro de Consultoría y Emprendimiento, básico y flexible a la respuesta de la demanda, y se hace un presupuesto general para venta de servicios de Consultoría, generando un modelo de coste y de indicadores financieros, que establecen la viabilidad del modelo de negocio.

1. IDEA DE NEGOCIO

Desarrollar un modelo para la puesta en marcha de un Centro de Consultoría y Emprendimiento, que se articule con los conceptos de servicio y emprendimiento que tiene la Universidad de América, en el desarrollo de los diferentes programas académicos, constituyéndose como parte del desarrollo de su Misión sustantiva de Proyección Social y como una nueva línea de negocio, que permita prestar servicios profesionales de consultoría basado en las competencias propias de la Universidad como academia, centro de investigación y desarrollo.

La consultoría, como la plataforma de articular los conocimientos académicos y de investigación con los procesos de modernización y aumento de productividad en el sector empresarial. Adicionalmente como una estrategia de generación de nuevos recursos para el sostenimiento de la Universidad.

Los programas académicos de Pregrado como los de Ingenierías (Industrial, Química, Petróleos y Mecánica), Economía y Arquitectura han desarrollado proyectos de grado y de investigación bien calificados, pertinentes en ocasión de implementarse en la industria, además el desarrollo de nuevos programas en la Universidad como los de Administración de Empresas, la Maestría en Administración MBA, y el de Negocios Internacionales, promueve a que se desarrolle un modelo de emprendimiento que articule los aportes académicos y de investigación al sector externo, ofreciendo a los empresarios, egresados y estudiantes apoyo para impulsar proyectos empresariales sostenibles e innovadores, que alimenten el sector empresarial del país.

El plan de negocio para la creación del Centro de Consultoría y Emprendimiento, propiciaría que la Universidad de América, desarrolle un nuevo modelo de negocio, que apoyado de consultores expertos y de su planta de expertos académicos, realice venta de servicios de consultoría y articule su Unidad de Emprendimiento, en el que los estudiantes participen en el desarrollo de nuevos proyectos, patentes e ideas de negocios para que sean concretados y/o desarrollados en el sector real, den apoyo a los procesos de mejora a través de los procesos de consultoría y de los cuales los estudiantes pueden participar a través de prácticas empresariales o pasantías.

2. OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un Centro de Consultoría y Emprendimiento para la Universidad de América en Bogotá – Colombia

Objetivos Específicos

- Establecer un mercado objetivo para proyectar la oferta de servicios del Centro de Consultoría.
- Establecer una estructura administrativa que soporte el Centro de Consultoría y Emprendimiento, en costos mínimos y flexibles.
- Establecer el modelo de desarrollo de la prestación de servicios de consultoría y emprendimiento
- Establecer una viabilidad económica al modelo de negocio y justificado con la misión sustantiva de la Universidad de Proyección Social.

3. MARCO TEÓRICO

Aunque el Plan de Negocios, no se basa en un proyecto de Investigación que requiera un marco teórico, que soporte la idea de negociación se presentan definiciones base que soportan los planteamientos en este modelo de negocio, según algunas definiciones de Plan de Negocio la podemos expresar como:

Es una herramienta de trabajo para todas aquellas personas o colectivos que quieran poner en marcha una iniciativa empresarial. Es un documento escrito por los promotores del proyecto y en él están recogidos los diferentes factores y los objetivos de cada una de las áreas que intervienen en la puesta en marcha de la empresa. (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2012).

Y la importancia dentro del plan de negocio se enfoca en el proceso de aprendizaje como lo cita: *“El aspecto más importante de escribir un plan de negocios no es el plan mismo, sino todo el proceso de aprendizaje que se desarrolla en la medida en que el equipo identifica el concepto, la industria, la competencia, y lo más importante, el usuario final”*. (Bygrave & Zacharakis, 2011, p. 58).

Esto nos ubica que este trabajo trata de describir los factores más representativos en la puesta en marcha del nuevo modelo de negocio para la Universidad de América y darle una perspectiva de viabilidad a la alta dirección para dar apoyo a la propuesta de creación del Centro de Consultoría y Emprendimiento de la Universidad de América

Sobre el concepto de consultoría encontramos, de Fritz Steele, define la consultoría como *“cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o conjunto de tareas, en el que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que son”*. (OIT, La Consultoría de Empresas, 1997)

Esto nos indica que la labor de la consultoría en la Universidad se puede determinar cómo el proceso en el que personal experto de la Universidad en apoyo con los saberes y experiencias de aprendizaje que tienen por el desarrollo de sus modelos de aprendizaje en cada uno de los programas académicos y de investigación, apoyan la labor productiva

y de servicios de la Región, para mejorar los resultados productivos, sostenibilidad y de competitividad.

La definición anterior se alinea a las características enunciadas por Larry Greiner y Robert Metzger donde afirman que:

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencias, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se le solicita, en la aplicación de soluciones (Larry Greiner; Robert Metzger, Organización Internación del Trabajo –OIT- p.3)

Sobre el emprendimiento empresarial, la Universidad puede dar su impulso en la participación de los estudiantes en formación académica para fomentar desde los primeros semestres de Universidad para que se interesen en el fomento de la independencia económica en lugar de la búsqueda de la empleabilidad y más en un tiempo en el cual el mercado laboral cada día es más competitivo y las cifras de desempleo, que en el caso de Colombia son preocupantes. “Para el 2020, la tasa de desempleo fue 15,9%, lo que representó un aumento de 5,4 puntos porcentuales frente al año 2019 (10,5%)” (Dane- diciembre 2020)

El concepto de Universidad debe ajustarse y alinearse al concepto empresarial en conjunto con su función educativa y de investigación, por lo cual alguno de los autores nos indican:

La Universidad Emprendedora es una universidad con una visión más ‘empresarial’, flexible, con capacidad de adaptación y creatividad para satisfacer las necesidades presentes de la sociedad y para prever el futuro ofreciendo nuevas líneas de estudio, nuevas áreas de investigación y una más profunda colaboración con el entorno social y económico (Smilor, Dietrich y Gibson, 1993; Clark, 1998; Etzkowitz et al., 2000). (Morales Gualdrón, 2008).

En el Documento Intenciones emprendedoras en el alumnado de la Universidad Politécnica de Cartagena, España 2013, el objetivo de emprendimiento se enfoca en:

Un objetivo de la formación académica en emprendimiento es apoyar y fomentar que el alumnado considere la creación de nuevas empresas como una opción de carrera. Este proceso de formación a menudo requiere que el alumnado cambie sus percepciones sobre las oportunidades de carrera y desarrollar habilidades de pensamiento crítico que les permitan reconocer, escanear y perseguir oportunidades. La educación que lleva a la apertura hacia el cambio, el deseo de adaptarse a nuevas situaciones, y la habilidad de trabajar en un entorno con incertidumbre es el pilar fundamental de la formación en emprendimiento. (Universidad Politécnica de Cartagena, 2013)

Para la Real Academia de la Lengua Española, la definición de emprendimiento viene del verbo emprender que se define como “Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro” (ASALE, 2018)

En el documento de Global Entrepreneurship Index 2018 nos presenta definiciones de lo que un emprendedor debe enfocarse así: “Un emprendedor es una persona con una visión innovación y con la capacidad de llevarla al mercado. [...] Pero queremos hacer una distinción aquí entre el propietario de la pequeña empresa que replica lo que otros están haciendo y un emprendedor que innova.” y en el mismo documento cita:

Nuestra definición de emprendimiento se basa en el alto crecimiento, la escalabilidad y la creación de empleos serios. Este punto no es nuevo. Ha sido realizado por Daniel Eisenberg, Peter Drucker, William Baumol y Schumpeter hace más de un siglo. El espíritu empresarial se trata de la creación de empleo y el crecimiento a través de la innovación. Las buenas políticas solo se pueden generar centrandó la discusión en el espíritu empresarial innovador y orientado al

crecimiento, no en el autoempleo capturado por la tasa TEA de GEM.” (The Global Entrepreneurship and Development Institute, 2018)

En publicación del 2018 del Global Entrepreneurship and Development Index puntualiza la definición afirmando:

Nuestra definición de emprendimiento no está impulsada por la necesidad empresarial, sino por la oportunidad. El emprendimiento de oportunidades tiene una correlación positiva con el crecimiento económico. Los emprendedores imaginan negocios escalables y de alto crecimiento. También poseen la capacidad de hacer que esas visiones se hagan realidad. Ellos hacen las cosas. Van por encima, debajo y alrededor de los obstáculos. (Acs, Szerb, & Autio, 2017)

El concepto de emprendedor y emprendimiento, toman mayor fuerza cuando integramos el concepto de innovación, ya que el proceso de emprendimiento requiere de ideas innovadoras para que los nuevos modelos de emprendimiento sean competitivos en un mercado tan cambiante e inestable como lo es hoy en día, el concepto de innovación como lo presenta Colciencias, en su página Web definen innovación empresarial como:

Una innovación es la introducción al uso de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas. Para que haya innovación hace falta, como mínimo, que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa. (COLCIENCIAS, 2018)

El concepto de innovar como generador de ideas nuevas no es el que se integra al concepto de emprendimiento, sino en un proceso con varios los aspectos estructurales

aplicables a empresas u organizaciones, no limita a un área de innovación y desarrollo, sino a toda la cadena productiva que debe acompañar todo proceso de emprendimiento.

Incluimos para el diseño de los procesos de consultoría el esquema de Canvas Business Model, que representen el diseño de los modelos de mejoramiento a los procesos de consultoría, y por lo cual lo definimos como:

Modelo de Negocio (Canvas business model): Un modelo de negocio, es una descripción lógica de como una organización crea, entrega, y captura valor. El modelo debe ser simple, relevante y de manera intuitiva comprensible, aunque no simplificado en exceso. Este modelo se traduce en un documento que articula los aspectos fundamentales para iniciar una organización. El canvas business model, ha sido aplicado y probado por organizaciones alrededor del mundo tales como IBM, Ericsson, Deloitte, Servicios de Obras públicas y Gobierno de Canadá, entre otras. Este modelo se ha convertido en un factor común y un lenguaje comprensible que se aplica en cualquier parte del mundo. Este modelo de negocio se describe a través de nueve bloques de construcción básicos que muestran la lógica de cómo una empresa tiene la intención de crear valor y generar ganancias. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura, y viabilidad financiera. El modelo de negocio es como un plano de una estrategia para ser implementado a través de las estructuras de organización, procesos y sistemas (Osterwalder y Pigneur, 2009).

El modelo Lean Canvas planteado por Ash Maurya se representa gráficamente como se muestra a continuación y es el modelo que se aplica en los procesos de estudios de consultoría, este modelo se toma de: (El lean Canvas es una adaptación hecha por Ash Maurya del Bussines model canvas planteado en el libro “Generación de modelos de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Figura 1.

Modelo Lean Canvas

PROBLEM PROBLEMA Maximizar Rentabilidad Minimizar el Riesgo Confiabilidad EXISTING ALTERNATIVES ALTERNATIVAS EXISTENTES Consultores expertos Métodos in house	SOLUTION SOLUCIÓN Comparación de distintas alternativas Estimaciones acertadas Prospeccionar con metadatos	UNIQUE VALUE PROPOSITION PROPUESTA DE VALOR Instruimos a nuestros clientes para que construyan su propio método analógico basado en metadatos con el fin de que puedan realizar factibilidades económicas confiables HIGH-LEVEL CONCEPT CONCEPTOS DE ALTO VALOR Método Personalización Accesibilidad Precio	UNFAIR ADVANTAGE VENTAJA COMPARATIVA Inteligencia artificial Big data	CUSTOMER SEGMENTS SEGMENTOS DE CLIENTES Constructores Inversionistas en finca raíz EARLY ADOPTERS PRIMEROS USUARIOS Apro Apiros
	KEY METRICS MÉTRICAS CLAVE Horas de servicio		CHANNELS CANALES Contacto directo Voz a voz Web	
COST STRUCTURE ESTRUCTURA DE COSTOS Costos de consultores Gastos de administración Costos de aplicación web Financiación Impuestos			REVENUE STREAMS FLUJOS DE INGRESO Ingresos por prestación de servicio (por horas) de consultoría	

Nota. Representa el esquema del modelo Canvas. Tomado de: Alexander Osterwalder, (2010).

Generación de modelos de negocio. Debusto

La propuesta de valor tiene su propio lienzo, lo cual facilita la redacción de su planteamiento.

Por consiguiente, la propuesta de valor para los clientes es: el diseño de la consultoría es una propuesta a la medida, que maneja una estructura de búsqueda de soluciones que impacten en la organización para la generación de valor y la búsqueda de mantenimiento y crecimiento en el mercado de la organización que busca la consultoría.

4. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este trabajo de propuesta de Plan de Negocios está orientada a utilizar un enfoque descriptivo, en el cual se relacionan conceptos, se analizan variables, como la situación actual del entorno de la Universidad, una opción de mercado y una aplicación de las teorías de gestión para proponer una oferta de servicio atractiva.

Se recopiló la información documental, se referenciaron conceptos y modelos, se realizó un sondeo de intención sobre la utilización de servicios a un mercado objetivo especificado, se organizó y analizó la información para la construcción del plan de negocios y establecer un modelo económico.

El procedimiento que sigue esta estructura de Plan de Negocios es proporcionado por la Universidad de América que incluye los siguientes módulos:

- Una revisión documental expresado en un Marco Teórico: este se presenta de forma descriptiva ya que, al no ser un trabajo de investigación, la referenciación teórica solo dará claridad, en cuanto a conceptos y lineamientos que absorbe el plan de negocios como base de su propuesta.
- Una descripción propia de la Organización: se orienta a caracterizar el tipo de organización en el cual se enfoca que el plan de Negocios y la pertinencia del mismo.
- Una investigación de Mercado entre una exploración de la competencia y el mercado objetivo: se busca explorar como se abordan los conceptos de innovación, emprendimiento y consultoría en el mercado local, para enfocarse en un sondeo de intención a un mercado objetivo, definir unas estrategias de mercado, para finalizar con una proyección de ventas.
- Una Estructura Organizacional para el objeto del Plan de Negocios: se propone una organización que soporte el Centro de Consultoría, en cuanto a requerimientos físicos y humanos y los aspectos legales relacionados y los costos asociados.
- Una descripción de la Operación que organiza los procesos del objeto del Plan de Negocios: se describe la ficha técnica de los servicios base de operación y los costos asociados a la actividad principal que es la consultoría.

- Un análisis financiero del modelo para el Plan de Negocio: se describen los resultados financieros, de acuerdo a la proyección de ventas, para determinar la viabilidad o no del plan de negocios

5. INFORMACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Universidad de América, fue creada el día 20 de octubre de 1956, dentro de un serio propósito de ofrecer calidad y prestancia en los estudios, en Acta de Constitución y aprobaron los Estatutos Orgánicos en reunión convocada por el doctor Jaime Posada para crear la Institución, en la ciudad de Bogotá D.E. En 1952 por Resolución No.207 de febrero 13, el Ministerio de Educación concede licencia para la iniciación de labores de la Institución y para sus estudios y títulos académicos.

Entre los años 1956 y 1971, se obtuvieron las resoluciones y acuerdos de aprobación, reconocimiento y autorización de expedición de títulos profesionales de los programas académicos que a la fecha continúan como son; Arquitectura, Economía, Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica, Ingeniería de Petróleos e Ingeniería Química, acuerdos y resoluciones que han sido ratificadas en los ejercicios de Registros Calificados otorgados por el Ministerio de Educación Nacional desde el año 2001.

Desde el año de 1985 en adelante la Universidad comenzó a impulsar y aplicar procesos internos de autoevaluación, que son la base de los procesos de mejoramiento interno de los sistemas educativos en cualquier organización.

5.1. Justificación de la Organización

La Misión y Visión de la Universidad de América postula el “hacer labor de extensión universitaria y educativa”, y “la formación integral de la persona, ofreciéndole los medios para desarrollar armónicamente su inteligencia, sociabilidad, sentido ético, estético y su equilibrio físico; fortaleciendo el uso adecuado de las tecnologías y la comunicación en el contexto de su desarrollo profesional con responsabilidad social” (Fundación Universidad de América, 2018), conceptos que apoyaría el complementar la formación académica con la prestación de servicios a la sociedad y en especial a la industria y empresas de servicios, en la identificación, análisis y solución de problemas, en los procesos de mejora e innovación, permitiéndole a las organizaciones su crecimiento.

Su misión sustantiva de proyección social no sólo va hacia la responsabilidad de preparar excelentes profesionales que le sirvan a la sociedad, y de actividades culturales y sociales sino adicionalmente se presenten servicios de consultoría, asesoría o propuestas de ideas de negocio o productos, que se den a través de acompañamiento experto, que guíen los procesos de mejora continua en las organizaciones, propendiendo por la solidaridad social o, en términos más actuales, la responsabilidad social hacia el apoyo del sector productivo para que sea más competitivo en un mundo globalizado.

En cuanto a percepción externa la Universidad de América se encuentra referenciada en, según el Observatorio de la Universidad Colombiana, en una comparabilidad de las IES, a partir de sus resultados en torno de la docencia, la investigación y la extensión, la Universidad de América la ubica dentro de la categoría de Universidades Con Enfoque En Pregrado 2 A 4 Áreas, así:

Primera posición de catorce (14) en torno al porcentaje de desarrollo de docencia con el 67.16%, décima posición en cuanto al porcentaje de desarrollo de investigación con el 10.62% y la treceava posición frente al desarrollo del entorno con el 24.76%, siendo la mayor con el 36.92%. (<https://snies.mineducacion.gov.co/> Sistema Nacional de Información de Educación Superior – SNIES -. Consulta Marzo 2019)

Se ubica la Universidad de América en resultados promedio de cada una de las IES en Saber Pro 2018 en la posición veintidós (22) de doscientas cincuenta (250), arriba de muchas Instituciones con Acreditación de Alta Calidad. . (<https://snies.mineducacion.gov.co/> Sistema Nacional de Información de Educación Superior – SNIES -. Consulta Junio 2021)

Este indicador nos incentiva a mejorar la posición frente al desarrollo del entorno lo cual nos proporciona mayor incentivo en la realización del actual plan de negocio para la Universidad de América.

5.2. Ubicación y Tamaño de la Organización

La Universidad de América se encuentra ubicada en la Ciudad de Bogotá – Colombia, cuenta con dos sedes principales, el Campus de los Cerros, ubicado en el centro de la Ciudad y la Torre de Posgrados en el Norte de la Ciudad.

La primera Sede el Campus de los Cerros cuenta con una extensión aproximada para uso académico y administrativo de 16.255 m² aproximadamente. Para el año 2018 recibe un aproximado de 3.342 estudiantes de los programas de pregrado de la Universidad (5 programas)

La segunda Sede principal la Torre de Posgrado, cuenta con una extensión aproximada para uso académico y administrativo de 653 m² aproximadamente. Para el año 2018 recibe un aproximado de 149 estudiantes de los programas de posgrado (10 programas) y 30 estudiantes de educación continua de la Universidad.

Adicionalmente se cuenta con otras sedes en norte de la ciudad como son:

- **Sede Biblioteca Norte**

- Esta casa se acondicionó en su planta física y cuenta con espacios como:
- Auditorio con capacidad para 45 personas.
- Sala de reuniones para 30 personas.
- Salas de consulta con puntos de Internet para investigación.

- **Sede Casa Administrativa y Financiera**

Es una sede que funciona netamente para actividades administrativas de la Universidad, por lo tanto sus instalaciones se han adecuado para dicha función.

- **Sede Presidencia Institucional**

Allí funcionan las oficinas de la presidencia institucional.

En el centro de la Ciudad, localizados dentro del Centro Histórico de Bogotá y reglamentados por el Decreto 678 de 1994, que regula las intervenciones en el Sector Histórico la Universidad cuenta con:

- Casa de los Derechos del Hombre: casa donde Antonio Nariño editó la primera traducción de los Derechos del Hombre.
- Casa de la Expedición Botánica: casa museo donde habitó el prócer de la independencia Francisco José de Caldas.
- Estancia de Manuelita Sáenz: fue residencia de Manualita Sáenz, actualmente destinada al Museo de Trajes Regionales.
- Casa del Ciudadano Eduardo Santos: Es otro Inmueble de Conservación histórica y arquitectónica. El inmueble se encuentra localizado dentro del Centro Histórico de Bogotá y está reglamentado por el Decreto 678 de 1994, que regula las intervenciones en el Sector Histórico del Distrito Capital.
- Estancia de Don Gonzalo Jiménez de Quezada: Conocida como la extensión Candelaria. Designado Inmueble de Conservación Histórica.
- Casa de Policopiados: Es un Inmueble de Conservación. En esta casa funciona la Tesorería delegada para el sector histórico.

(<https://www.uamerica.edu.co/> Fundación Universidad de América, Consulta Marzo 2018)

Como es requerido un contacto directo entre la academia y el sistema productivo se recomienda ubicar como centro de operación del Centro de emprendimiento la sede del campus de los cerros o alguna de las casas de la candelaria que estaría de fácil acceso a las direcciones de las diferentes facultades de la Universidad.

5.3. Misión de la Organización

La Universidad de América tiene como Misión, impartir docencia, adelantar investigaciones y hacer labor de extensión universitaria y educativa.

La labor educativa, científica y cultural de la Universidad de América atiende y atenderá al respeto de la dignidad humana, a la defensa de la libertad responsable, al culto de los valores del espíritu, a los dictados de la ciencia y de la cultura y a los postulados de la civilización cristiana.

Formar integralmente a los educandos en los valores de la responsabilidad personal, de la ética profesional, del civismo y de la solidaridad social (<https://www.uamerica.edu.co/> Fundación Universidad de América, Consulta Marzo 2018).

5.4. Visión de la Organización

La Universidad de América aspira a ser reconocida nacional e internacionalmente por su sostenido esfuerzo en favor de la calidad, propiciando una educación equilibrada entre la excelencia académica y la formación integral de la persona, ofreciéndole los medios para desarrollar armónicamente su inteligencia, sociabilidad, sentido ético, estético y su equilibrio físico; fortaleciendo el uso adecuado de las tecnologías y la comunicación en el contexto de su desarrollo profesional con responsabilidad social.

Implica los siguientes compromisos:

- Fortalecer la identidad institucional, el respeto por su tradición y la formación en los valores del ser humano con criterios éticos.
- Actualizar de manera permanente los currículos; fortalecer la investigación y su relación con el entorno.
- Integrar a docentes calificados y apoyar su formación permanente.

- Incentivar una cultura de cooperación interinstitucional mediante convenios, movilidad académica y exigencia de manejo de una segunda lengua.
- Fomentar el desarrollo de los recursos tecnológicos, propender por el adecuado y permanente mantenimiento y ampliación de la infraestructura (<https://www.uamerica.edu.co/> Fundación Universidad de América, Consulta Marzo 2018).

5.5. Objetivos de la Organización

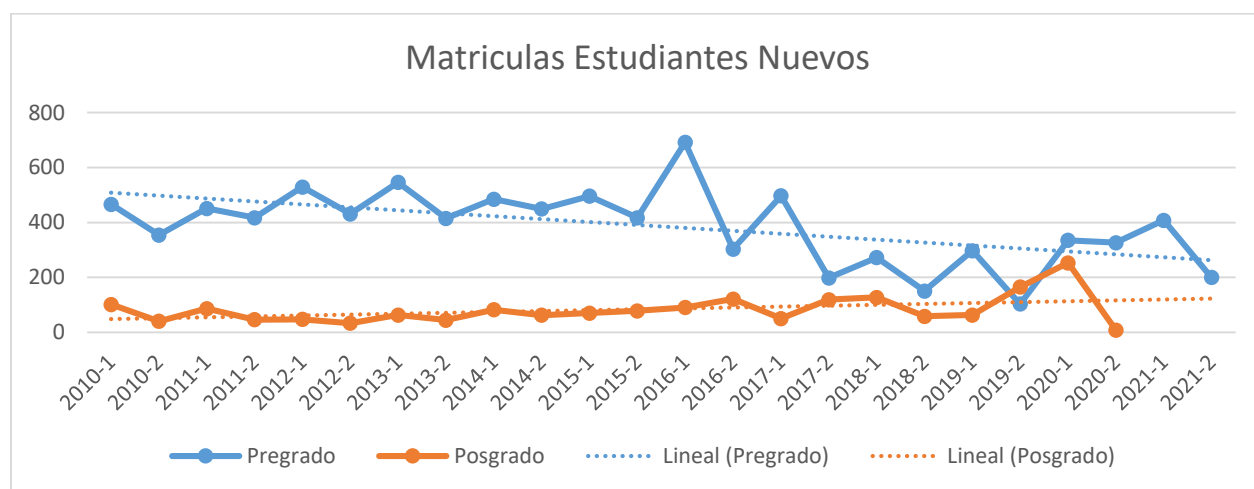
- Contribuir a la organización y al progreso de la educación colombiana.
- Ofrecer y adelantar programas de educación superior en las modalidades de pregrado, posgrado y educación continuada.
- Desempeñarse en otras modalidades y niveles educativos que sean resultado del progreso de la ciencia, de la cultura, de la innovación educativa y que la ley autorice.
- Despertar en los educandos un espíritu reflexivo, al logro de la autonomía personal en un marco de libertad de pensamiento que tiene en cuenta la universalidad de los saberes y las características de las formas culturales existentes en el país.
- Formar integralmente a los educandos en los valores de la responsabilidad personal, de la ética profesional, del civismo y de la solidaridad social.
- Propiciar una educación equilibrada que ofrezca a todos los alumnos medios para desarrollar armónicamente su inteligencia, su voluntad, su vida espiritual, su sociabilidad, su sentido ético y estético y su equilibrio físico.
- Cuidar que la educación superior se desarrolle dentro de criterios éticos que garanticen el respeto a los valores del ser humano y de la sociedad. (<https://www.uamerica.edu.co/> Fundación Universidad de América, Consulta Marzo 2018).

5.6. Análisis de la Organización

Como Análisis inicial de la Organización se hace relación a la fuente de ingresos que tiene la Universidad, como es el ofrecimiento y desarrollo de actividades de Educación Superior, como matriculas de estudiantes de Pregrado y Posgrado.

Figura 2.

Comportamiento de Matrículas estudiantes nuevos Universidad de América



Nota. Estadística de Numero de Matriculados. Oficina de Registro Académico, Universidad de América, 2021

Como se puede observar en el grafico anterior la tendencia de las dos fuentes de ingresos más importantes de la Universidad de América no es la más alentadora; en pregrado se marca una tendencia negativa en el tiempo, que abarca la concentración de estudiantes más alta de la Universidad y en cuanto a posgrados la tendencia es casi estática de cero, lo cual indica se mantiene, pero no muestra proyección de incremento importante. Este comportamiento pone en peligro a la Universidad en cuanto a la sostenibilidad en el tiempo.

En cuanto al comportamiento Nacional de Matrículas, los resultados tampoco resultan más alentadores, en cuanto a que las variaciones entre los años 2016 a 2018, son casi de estancamiento, y aunque el SNIES no ha publicado los reportes oficiales de

2020 y 2021, las comunicaciones dadas en las Universidades locales de la ciudad de Bogotá son de una caída dramática a causa de la pandemia mundial del año 2020.

Tabla 1.

Datos comportamiento de Matrícula Educación Superior en Colombia

MATRÍCULA POR SECTOR

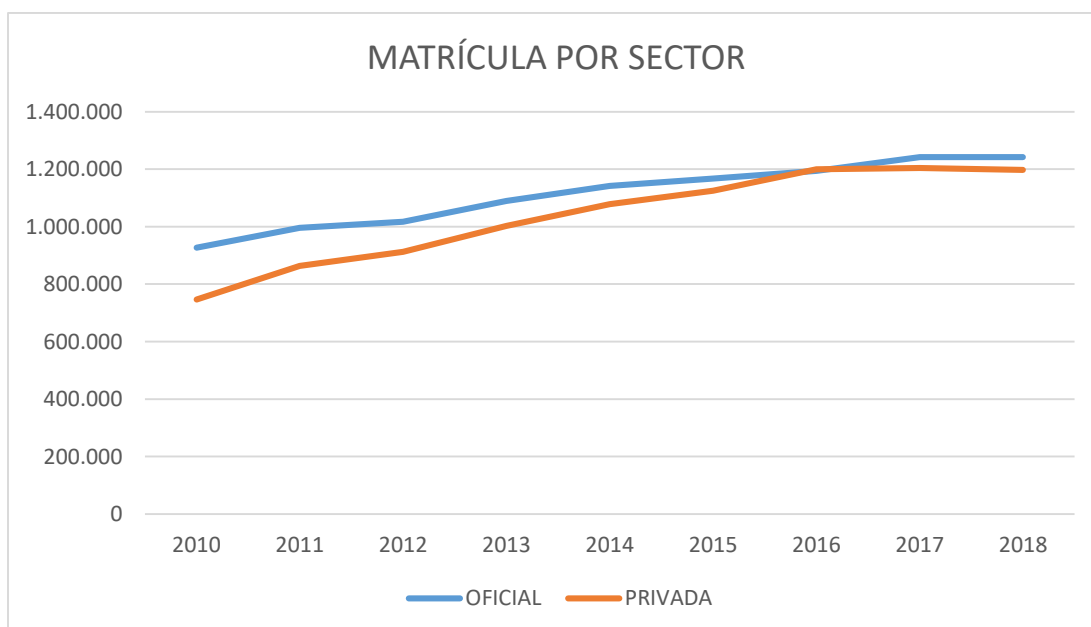
SECTOR	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
OFICIAL	927.295	995.826	1.017.138	1.089.911	1.142.084	1.167.888	1.194.697	1.241.790	1.242.482
PRIVADA	746.726	863.866	912.449	1.002.980	1.078.568	1.125.662	1.199.737	1.204.524	1.197.885
TOTAL	1.674.021	1.859.692	1.929.587	2.092.891	2.220.652	2.293.550	2.394.434	2.446.314	2.440.367

Nota. Representa el comportamiento de matrículas del sectorial público y privado, cifras tomado de Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES – <https://snies.mineducacion.gov.co/portal/>, 2021 Matricula por sector

Pese a que la relación entre 2010 y 2015 es de crecimiento en los dos sectores, el privado y el público se evidencia el estancamiento para los años siguientes

Figura 3.

Relación de Matricula por sector Nivel Nacional de Colombia.



Nota. Grafico proyectado por el Autor, de las estadísticas cifras. Tomado de: Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES – <https://snies.mineducacion.gov.co/portal/>, 2021 Matricula por sector

Para la estructuración del Plan de Negocios que enfocará la creación del Centro de Consultoría y Emprendimiento para la Universidad de América, se estructura un análisis DOFA para establecer los cuatro factores que pueda abordar el Plan de Negocios.

Para establecer la ponderación de los factores del análisis DOFA, se tienen en cuenta aspectos como la trayectoria y experiencia de la Universidad de América en General y de procesos de referencia como los Práctica Empresarial, Investigación y Comités de Proyectos de Grado que cuentan con experiencia en el análisis de proyectos de negocios, que son base en la propuesta de creación del Centro de Consultoría y Emprendimiento

Tabla 2.

Análisis DOFA – Universidad de América - Debilidades

DEBILIDADES		
Ítem	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Participación en el mercado	8,00
2	Recordación de Marca	8,00
3	Recursos limitados	8,00
4	Convenios de Investigación Empresarial	9,00
5	Experiencia en Asesoría Empresarial	9,00

Nota. Aspectos descriptivos que asociación elementos del Análisis DOFA para la Universidad de América

Tabla 3.

Análisis DOFA - Universidad de América - Oportunidades

OPORTUNIDADES		
Ítem	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Políticas nacionales para el fortalecimiento de la pequeña empresa	7,00
2	Requerimientos empresariales para incrementar su competitividad	9,00

OPORTUNIDADES		
Ítem	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
3	Mercados globalizados con requerimientos	9,00
4	Necesidad de fortalecer la Proyección Social y de RSE	8,00
5	Necesidad de fortalecer la Innovación Empresarial	8,00
6	Tendencias de Integración Universidad – Empresa	8,00

Nota. Aspectos descriptivos que asociación elementos del Análisis DOFA para la Universidad de América

Tabla 4.

Análisis DOFA - Universidad de América - Fortalezas

FORTALEZAS		
Ítem	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Experiencia académica aplicable en la industria	9,00
2	Banco de Ideas y proyectos de Trabajos efectuados dentro de las facultades	8,00
3	Reconocimiento a nivel empresarial	7,00
4	Convenios empresariales vigentes y en proceso	7,00
5	Capacidad instalada para el nuevo desarrollo	8,00
6	Recursos Semilla para realizar el proyecto	9,00

Nota. Aspectos descriptivos que asociación elementos del Análisis DOFA para la Universidad de América

Tabla 5.

Análisis DOFA - Universidad de América - Amenazas

AMENAZAS		
Ítem	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Proyectos de semilleros y de incubadora consolidados en otras instituciones	9,00
2	Decrecimiento en el nivel de inscripciones (Estudiantes Nuevos)	9,00
3	Incremento en la educación virtual	8,00
4	Políticas Socioeconomicas impredecibles	8,00
5	Desaceleración Industrial en Colombia	7,00

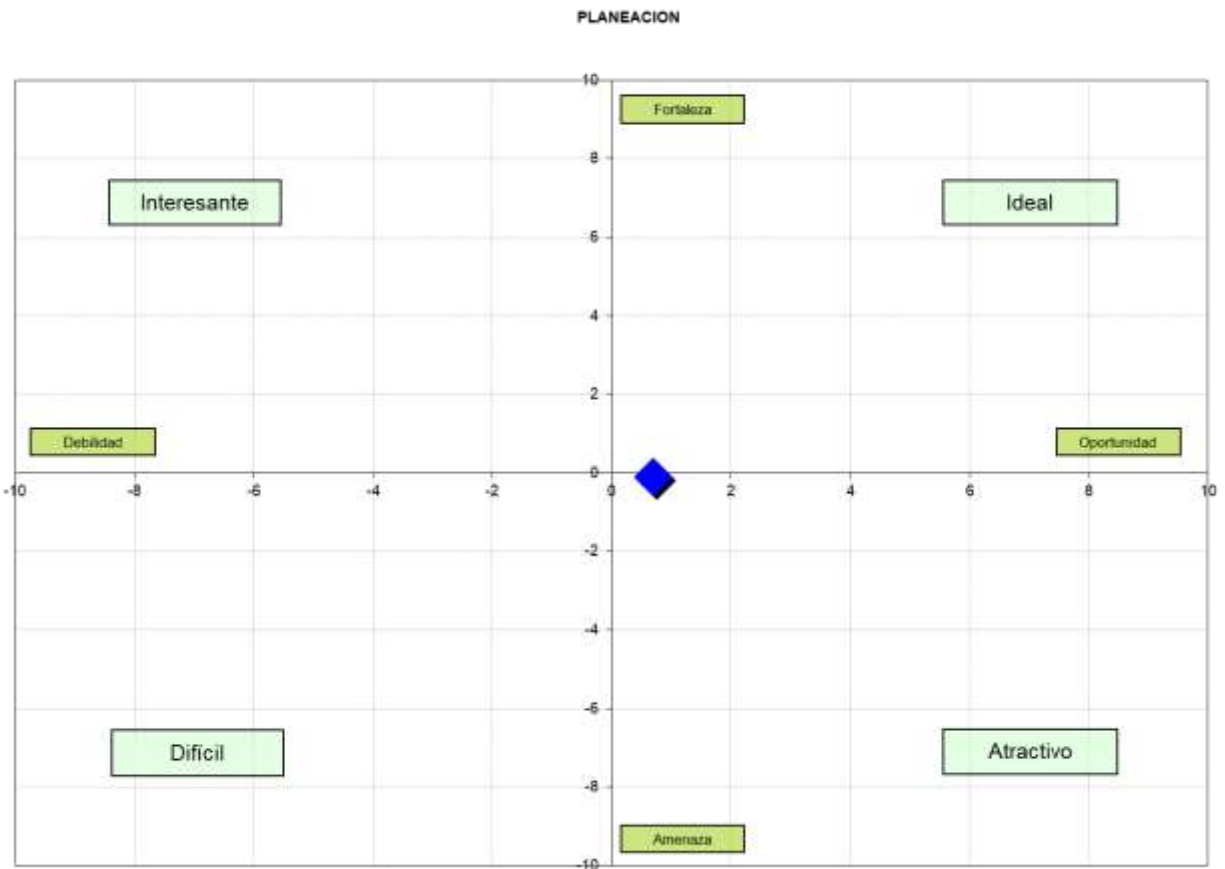
AMENAZAS		
Ítem	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
6	Excesiva normatividad e impositiva a Nuevas empresas	8,00

Nota. Aspectos descriptivos que asociación elementos del Análisis DOFA para la Universidad de América

El resultado DOFA, nos arroja una situación equilibrada entre Fortalezas y Amenazas que nos da una pequeña ventaja en cuanto a la ponderación de oportunidades lo cual nos deja en un escenario atractivo para el desarrollo del proyecto. Lo cual lo evidenciamos más en la siguiente Figura.

Figura 4.

Resultados de Aplicación de DOFA al proyecto



Nota. Representación de indicadores de resultados de la matriz DOFA caso de estudio

El planteamiento para la estructura de la organización se enfocará en fortalecer los aspectos de proyección social, y la interacción más dinámica con el sector productivo y la generación de nuevas fuentes de ingresos, para atacar la debilidad de la dependencia de recursos limitados provenientes exclusivamente de las matrículas a los diferentes programas académicos que la Universidad ofrece.

6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El sector educativo ha empezado desde hace algunos años a afianzar relaciones más estrechas con el sector productivo o sector real, no sólo porque es allí donde puede posicionar sus egresados, sino porque son una fuente de retroalimentación de las necesidades de aprendizaje que requieren en los diferentes programas académicos, adicionalmente los desarrollos en investigación, proporcionan al sector real herramientas de innovación y factores competitivos. Por ello, afianzar relaciones y producir modelos de negocio son otra herramienta para las Instituciones de Educación Superior para estar más en contacto con los requerimientos de desarrollo académico e investigativo actual que propenda por el desarrollo económico del país.

Esta idea la concreta, la Universidad de Valencia (España) en el cual afirman:

Se concibe, pues, el Parc Científic de la Universitat de València como un conjunto estructurado de recursos al servicio de la comunidad universitaria, de los investigadores y de los estudiantes, y especialmente del tejido productivo de nuestra sociedad en su más amplio sentido, que servirá por tanto como nexo de unión entre la Universidad y la Empresa, fomentando la cultura de la innovación y de la investigación aplicada, generando una cultura emprendedora que favorezca la creación de riqueza y empleo, dinamizadora de áreas científicas y tecnológicas estratégicas para la Universitat de València, proporcionando servicios de valor añadido, y coordinando y optimizando la utilización de espacios, instalaciones y servicios comunes. (Francisco Tomás Vert, Rector de la Universidad de Valencia, en el Libro Manual para redactar el Plan de Empresa de 2007, Prologo)

Frente al impulso en los procesos de emprendimiento, en 2002 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) junto con otras instituciones del Japón hablan de la necesidad de publicar estudios sobre emprendimiento en América Latina (Argentina, México, Brasil y Perú) y el Este de Asia que impulsen el desarrollo de estas temáticas.

En 2004 amplían el estudio a más países. Estos estudios comparados logran visibilizar los factores que facilitan o limitan el proceso de creación empresarial en sus tres fases: generación de la idea, puesta en marcha de la empresa y crecimiento inicial del nuevo emprendimiento. Se encuentra que las empresas del Este de Asia inician más rápidamente que las de América Latina (AL), tienen acceso a mayor capital de arranque, sus redes de contacto se extienden más allá de sus redes personales, crecen más rápidamente debido al alto volumen de ventas, aprovechan mejor las oportunidades del entorno local y compiten con productos más innovadores (Parra, L., & Argote, M. 2013)

El mismo documento de Parra & Argote sobre el emprendimiento en Colombia y afirman que ha ido tomando forma desde 1999, dictando disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico con la Ley 29 de 1990, modificada y derogada parcialmente por la Ley 1286 de 2009. En materia de legislación colombiana citan:

En 1996 en atención a la crisis económica a nivel mundial que se veía llegar ya se habían dictado normas tendientes a la racionalización del gasto público (Ley 344). En 2000 se concreta la ley 590 de promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana que se expide en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. Y en 2002 por ley 789 se crea Fondo Emprender con el objetivo de financiar iniciativas empresariales a estudiantes o recién egresados de diferentes ámbitos y bajo determinadas características. (Parra, L., & Argote, M. 2013)

Esté capítulo pretende dejar expuesta la necesidad que tiene la Universidad de América, en desarrollar procesos que generen actividades de asesoría y consultoría externa, programas de Emprendimiento, Laboratorios de Innovación empresarial y conformar un Red de Colaboración Empresarial, debido a los cambios requeridos en la relación Universidad – Empresa. “Claramente en varios países de Latinoamérica donde se vienen aplicando políticas del emprendimiento se ha evidenciado el crecimiento del tejido productivo y la generación de empleo” (Kantis, 2004,p. 225).

En Brasil, el trabajo realizado por el programa SOFTEX y su incubadora de empresas ha logrado permear el ámbito nacional y local a lo largo de los últimos 10 años posicionando a Brasil entre los primeros lugares de exportación de software. El programa contribuyó a la expansión de las exportaciones de software, que pasaron de 1 millón de dólares en 1990 a 100 millones en el año 2001. (Kantis, 2004, p. 225).

En Colombia se ha demostrado que la creación de empresas a través de incubadoras son generadoras de desarrollo económico de las regiones y países. Varias incubadoras de Bogotá, Bucaramanga, Cali y Medellín son generadoras de empleos, para sus estudiantes, en empresas que forman parte de su red o que se inclinan por el autoempleo creando su propia empresa (Peña-Vinces et. al., 2010:27; GEM, 2005).” (Parra, L., & Argote, M. 2013)

La preocupación permanente por desarrollar competencias empresariales que se concreten en la creación y sostenimiento de una empresa ha sido un tema interminable en los diferentes encuentros de profesores e investigadores sobre el tema de emprendimiento y empresarismo. Y, aunque muchas instituciones educativas, entidades de fomento empresarial y el propio gobierno colombiano han sido pródigos en políticas, estrategias y recursos para la creación de empresa, todavía falta algún motivador o impulsor educativo y pedagógico que estimule más la participación de los estudiantes universitarios en dichos procesos de emprendimiento y empresarismo a fin de que superen el desafío o reto formativo que implica pasar del proyecto o plan de negocios a la creación y sostenimiento de una empresa propia. (Reinoso Lastra & Martínez Cárdenas, 2010).

6.1. Análisis del Mercado

En cuanto a la competitividad, la Universidad de América está inmersa en un mercado con una explosión de nuevas instituciones de educación y con la oferta de más programas similares y la generación de nuevos enfoques en los programas académicos

existentes, lo que lleva a que la se tenga en oferta académica y de organización, factores de diferenciación que pueda atraer nuevos estudiantes.

El proyecto pretende fortalecer el enfoque empresarial de todos los programas académicos de la Universidad y afianzar el enlace con el sector productivo. Permitiendo a los estudiantes, docentes e investigadores, mayores herramientas para materializar sus proyectos, ideas y propuestas de negocios, con el apoyo de una institución que aparte del soporte académico puede establecer redes colaborativas con empresas y organizaciones que patrocinen los emprendimientos y demanden los servicios que la académica pueda proporcionar a la resolución de problemas.

La generación de valor del proyecto aparte del económico pretende potencializar los resultados en proyección social y de investigación de la Universidad, aportando a proyectos de inversión y nuevas ideas de negocio, contribuyendo al crecimiento socio económico del país y adicionalmente visibilizando los estudiantes, egresados, docentes e investigadores.

El proyecto construirá espacios colaborativos que permitan la integración de los estudiantes de las diferentes disciplinas consolidando un banco de ideas que permitan el desarrollo de productos y/o servicios de consultoría.

Para segmentar el mercado se va enfocar el Centro en el desarrollo de un programa de emprendimiento general que se articule con todos los programas académicos y de investigación desarrollados por la Universidad. Para la generación recursos, se realiza a través de la venta de servicios de consultoría teniendo como base la experticia y relacionamiento que ha tenido la Universidad de América con el sector externo, su eje competitivo base para ofrecer los servicios de consultoría, se centra en su personal académico, de investigación, de estudiantes y egresados de la Universidad que puedan estar interesados participar dentro del centro de consultoría empresarial.

El mercado objetivo que se toma para este estudio se centrará en las empresas que en Colombia ya han tenido relaciones con la Universidad, sea en el ámbito de la capacitación, de práctica empresarial o de relaciones con egresados, por lo cual se utilizarán las Bases de Datos de Empresas afiliadas, bases alimentadas por las Unidades

de Práctica Empresarial y de Egresados de la oficina de Mercadeo. Se realizará un sondeo sobre la receptividad que tendrían dichas empresas consultadas en recibir servicios de consultoría o asesoría en temas específicos que le sean de interés. Esta información nos dará una expectativa de oportunidad de ofrecer los servicios de consultoría, principal generador de recursos del servicio del Centro de desarrollo de Consultoría y Emprendimiento.

Como son empresas que ya han tenido relaciones con la Universidad esto permitirá tener una percepción real de las posibilidades de adquisición de servicios por parte dichas empresas con el Centro de Consultoría propuesto en este proyecto.

6.1.1. *En el Contexto de Innovación*

El tema de innovación tiene una trascendencia e importancia a nivel mundial (Karina, Farías & Guzmán, 2012) (Dutta, 2015) siendo la organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) la que lleva a cabo una importante labor de homogeneización de los aspectos relativos a determinar la innovación basada en variables cualitativas y cuantitativas y en el análisis de las políticas económicas, plasmando dichos esfuerzos en diferentes ediciones del Manual de Oslo, método de recogida e interpretación de datos sobre innovación tecnológica calificada a través de encuestas realizadas a partir del mismo, tales como la Encuesta CIS (Community Innovation Survey) realizada por la Unión Europea u otras encuestas comparables en Australia y Canadá, han demostrado que es posible elaborar y recopilar datos sobre el complejo proceso de innovación. (Ramón, Sarango, Campoverde & Torres, 2017).

6.1.2. *En el Contexto de Emprendimiento*

Un ambiente virtual de aprendizaje denominado “del emprendimiento al empresarismo”, se presenta como un proceso de aprendizaje autónomo, cuya intencionalidad pedagógica es orientar una actitud emprendedora inicial hacia una actitud empresarial, y que se compone de seis momentos de aprendizaje autónomo definidos y diseñados a partir de la definición y conocimiento previo de

una población objetivo: estudiantes universitarios de los últimos cinco (5) semestres en cualquier programa, con edades comprendidas entre los 17 y 22 años. Esto permite identificar cómo llegar a causarles un impacto positivo en los sentidos, que estimule tanto la lúdica, la creatividad, la colaboración y la interacción como las capacidades buscadas en su contacto con los AVA, similar a lo que expresa Gloria Elena Gómez Escobar en su ponencia acerca del proyecto Ludomática de la Universidad de los Andes.

(Reinoso Lastra & Martínez Cárdenas, 2010).

Para tener un contenido de emprendimiento expresado en competencias que especifican el saber conocer, el saber hacer y el saber ser. Para un emprendimiento en ambiente AVA que busque un proceso de aprendizaje para el emprendimiento se han definido los siguientes contenidos (Reinoso Lastra & Martínez Cárdenas, 2010):

Figura 5.

Competencias a Adquirir en un proceso de Empredimiento

CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
Actitud emprendedora.	Elaboración e identificación de un perfil de actitud emprendedora.	Autoevaluación inicial.
El pensamiento creativo.	Desarrollo de ejercicios de habilidad creativa.	Capacidad de resolver problemas no previstos.
El proceso de crear empresa	Manejo de variables internas y externas para crear empresa.	Relaciones de aspectos personales y contextuales. Lo subjetivo y lo objetivo.
El entorno del emprendimiento y el empresarismo.	Desarrollo de habilidades estratégicas para identificar oportunidades y amenazas.	Pensamiento estratégico.
La idea de empresa.	Desarrollo de actitudes emprendedoras, habilidades creativas y actitud colaborativa para formular una idea de empresa.	Ser propositivo, creativo y comunicativo.
El proyecto de empresa.	Manejo holístico e integrador para diseñar un proyecto de empresa.	Autoevaluación y evaluación del proceso de emprendimiento.

Nota. Conceptos de Competencias de Emprendimiento. Tomado de: (Reinoso Lastra & Martínez Cárdenas, 2010)

En la base de Datos de Emis University, consulta octubre de 2018, aparecen en Colombia, reportadas como empresas en consultoría Empresarial un total de 171 empresas, de las cuales se especializan en servicios informáticos, legales, fiscales o tributarios, ambientales, de calidad, de auditoría contable, comerciales, entre otras. Adicionalmente se especializan en sectores de la economía diversos, banca, agrario, tecnología entre otros.

Realizando una búsqueda en Colombia algunas de las principales organizaciones que actualmente desarrollan programas de emprendimiento son:

- **Cultura E:** Es un programa promovido y financiado por la Alcaldía de Medellín que busca masificar la cultura del emprendimiento y dinamizar la economía de la ciudad mediante la creación de empresas innovadoras. Tiene distintos programas como el Banco de Oportunidades, el Fondo de Emprendimiento, programas de formación, proyectos de integración empresarial, semilleros y redes de microcrédito.
- **Fondo Emprender:** Es un fondo de capital semilla creado por el gobierno nacional y que está adscrito al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Tiene como objetivo financiar iniciativas empresariales creadas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales (Cultura Medellín. 2019. <https://www.fondoemprender.com/>).
- **Tecnoparques:** Es un acelerador para el desarrollo de proyectos que tengan prototipos en cuatro líneas tecnológicas: Electrónica y Telecomunicaciones, Tecnologías Virtuales, Ingeniería y diseño y Biotecnología nanotecnología. Los Tecnoparques son un programa del SENA. (Tecnoparques. 2019. <https://www.sena.edu.co/es-co/formacion/Paginas/tecnoparques.aspx>)

- **Bancoldex:** Bancoldex es el banco para el desarrollo empresarial y el comercio exterior. Financia cualquier necesidad de crédito que tengan las empresas, con destinaciones para capital de trabajo, inversión fija, consolidación de pasivos y capitalización empresarial. Estos financiamientos están disponibles para micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de todos los sectores económicos. (Bancoldex. 2019. <https://www.bancoldex.com/>)
- **Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia – CTA:** Es una entidad que impulsa, articula, transfiere y genera conocimiento científico y tecnológico, con el fin de contribuir al mejoramiento del desempeño organizacional de empresas innovadoras. El CTA fue un aporte clave para la creación del Parque Explora y la Corporación Ruta N, dos referentes de centros sobre ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento en el país. (Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia, 2019. <https://cta.org.co/>)
- **RutaN:** Es una entidad creada por la Alcaldía de Medellín para promover el desarrollo de negocios innovadores basados en tecnología. En el caso de los emprendedores, les ofrece acceso a mercados, acceso a tecnologías, contactos clave, desarrollo de nuevos negocios, espacios físicos para trabajar, financiación, formación y asesorías en temas como propiedad intelectual. (Rutan Medellín. 2019. <https://www.rutanmedellin.org/es/>)
- **Tecnova:** Tecnova gestiona conocimiento en ciencia, tecnología e innovación entre universidades, empresas y el Estado. Funciona como un eje que conecta la oferta de investigaciones y conocimiento que surge de la academia con la demanda del sector empresarial. (Tecnova. 2019. <https://www.tecnova.org/>)
- **Parquesoft:** Es un clúster de arte digital, ciencia y tecnologías de la información conformado por más de 200 empresas de varias ciudades del país

que comparten innovación, conocimientos y experiencias en tecnologías informáticas. (Parquesoft. 2019. <https://parquesoft.com/>)

- **HubBog:** HubBog es un punto de encuentro para emprendedores que integra aceleración, academia, trabajo en equipo e inversión, con el objetivo de impulsar los proyectos innovadores en Tecnologías de la Información. HubBog ha ayudado a impulsar más de 100 emprendimientos colombianos, entre ellos, algunas apps tan exitosas como Tappsi. (Hubbog. 2019. <https://hubbog.com/>)
- **Opinno:** Es una red internacional dedicada a la innovación, la tecnología y el emprendimiento. Apoyan a las empresas en temas como diseño, prototipado y validación de nuevos productos y modelos de negocio. Son los encargados de organizar el encuentro de innovación EmTech y publican el MIT Technology Review en español. (Opinno. 2019. <https://opinno.com/es>)
- **Apps.co:** Es la iniciativa del Ministerio TIC de Colombia para promover y potenciar negocios que tengan como base el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Ofrece apoyo a ideas, mentorías y también convocatorias para impulsar a los mejores emprendimientos. Han creado una comunidad de más de 2.500 emprendedores y en su sitio web tienen una galería con más de mil apps creadas por esa comunidad. (Apps. 2019. <https://innpulsacolombia.com/apps-co/>)
- **Innpulsa:** Es la institución del Gobierno Nacional para apoyar y promover iniciativas de negocio que puedan crecer de manera rápida, rentable y sostenida. Se enfocan en detectar y vencer los obstáculos que impiden el crecimiento de las empresas, en trabajar las barreras mentales que frenan del proceso creativo y en incentivar el desarrollo de las empresas en las regiones. (Innpulsacolombia. 2019. <https://innpulsacolombia.com/>)

- **Connect Bogotá:** Es una red de 30 empresas y organizaciones y 24 universidades que trabajan de manera conjunta para convertir a Bogotá en una ciudad líder en ciencia, tecnología e innovación. Su trabajo está enfocado en el emprendimiento, el fortalecimiento de capacidades, la articulación y conexión y la transferencia de tecnología. (Connect Bogotá, 2019. <https://connectbogota.org/>)
- **Vallempresa365:** Es una red empresarial que desde Santiago de Cali fomenta la innovación a través de herramientas, redes y acceso al mundo de los negocios. Vallempresa365 es una iniciativa de Comfandi que brinda espacios de conocimiento, relacionamiento y contactos, intercambio con líderes y creativos y eventos con muestras comerciales y empresariales. (Vallempresa365. 2019. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/25-entidades-te-ayudaran-carrera-emprendedor-colombia/>)
- **Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico – País del Conocimiento:** El CIDT es una fundación sin ánimo de lucro dedicada a ofrecer servicios de consultorías, asesorías, interventorías, capacitación, investigación, desarrollo e innovación, y ejecución de proyectos relacionados con las TIC y el emprendimiento. (Pais del conocimiento, 2019. <https://www2.utp.edu.co/cidt/>)

6.1.3. En el Contexto de Consultoría

Las Universidades de Colombia, y en especial algunas con sede principal en Bogotá, D.C., proponen prestar servicios de consultoría y emprendimiento como respuesta a los procesos de proyección social y servicios complementarios a las funciones de educación. Referenciamos algunas como:

Tabla 6.*Modelo de Emprendimiento Universidad de Los Andes*

Objetivo: Programa de emprendimiento, busca dar a la comunidad Uniandina el entorno y las herramientas necesarias para llevar a la acción sus proyectos de emprendimiento.
Emprendimiento: Los emprendimientos de impacto positivo en la sociedad se definen como aquellos con vocación de rápido crecimiento, que se diferencian a través de la innovación y la ambición y capacidad del emprendedor para asumir riesgos.
Su fórmula de emprendimiento: = individuo x Equipo x Modelo de negocio = Cultura de Inversión
Modelo de Emprendimiento: El programa está dividido en tres etapas, según el nivel de desarrollo de los emprendimientos: - PEMP Descubre - PEMP Construye - PEMP Crece
Adicionalmente, el Centro de Emprendimiento busca fortalecer el ecosistema de emprendimiento colombiano a través de su programa de formación para ángeles inversionistas, PEMP Invierte.
Organización: El Centro de Estrategia y Competitividad de la Universidad de los Andes, es un centro adscrito a la Facultad de Administración de la Universidad enfocado en la investigación y consultoría en temas de Competitividad y clusters (país, región y departamento), Observatorio de Competitividad, Economía Regional y regulación, Instituciones y asuntos públicos, Mercado de Capitales, Estrategia empresarial, Internacionalización, Innovación, Tecnologías de la Información y la Comunicación, Logística, Medio Ambiente, Responsabilidad social IESO, Negociación y resolución de conflictos; aplicados dentro del contexto latinoamericano.
Servicios: en un proyecto de investigación o consultoría: Revisar la viabilidad de solicitar una cotización o propuesta. Difundir al interior de la Facultad y buscar posibles proponentes (profesores líderes de proyecto). Coordinar, al interior de la Universidad, la estructuración y presentación de la cotización o propuesta.

Nota. Representa los diferentes componentes del Centro de Emprendimiento de Uniandes. Tomado de AdministracionUniandes, (2018) Administración Uniandes <https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/relaciones-corporativas/centro-de-emprendimiento>,

Tabla 7.*Modelo de Emprendimiento Centro de Negocios y Emprendimiento – Uniempresarial*

Objetivo: Fomentar la cultura del emprendimiento en la comunidad Uniempresarial (Estudiantes, Empresarios, Docentes, Egresados y Funcionarios) y en Colegios, incentivando y favoreciendo el espíritu empresarial bajo el esquema de Cámara de Comercio de Bogotá (Bogotá Emprende). Promover y divulgar las nuevas tecnologías de punta en información financiera y de mercados para la acertada toma de decisiones empresariales en la comunidad Uniempresarial.
Servicios: Capacitar a la comunidad en el uso de herramientas de investigación para crear y mejorar la gestión de las empresas y de emprendedores. Fomentar la autogestión en el uso de conocimiento, información, metodologías y herramientas para crear y gestionar empresa. Promover la innovación y la

productividad de las empresas para contribuir a la competitividad de Bogotá y su región. Concretar en la práctica, los planes y objetivos de su concepto de empresa. Transmitir conocimiento en temas gerenciales para el desarrollo y evolución de nuevo negocio en cuanto a: la viabilidad de la idea y el plan de empresa.

Nota. Representa los componentes del Centro de Emprendimiento de la Uniempresarial. Modelos de emprendimiento Tomado de Administración Uniempresarial, (2019).

<https://www.uniempresarial.edu.co/emprendimiento/>

Tabla 8.

Modelo de Emprendimiento Universidad del Rosario

Objetivo: realizar diversas acciones que impulsan la cultura de la innovación con lo que buscan “promueve el talento para emprender y facilita el desarrollo de iniciativas y proyectos en la comunidad Rosarista que contribuyen al desarrollo de la sociedad.”
Define Emprendimiento como: Para la Universidad del Rosario el emprendimiento es la capacidad que tiene los seres humanos para transformar problemas en oportunidades y deciden actuar sobre ellos a través del desarrollo de proyectos e iniciativas innovadoras, ya sean al servicio de una empresa, de una comunidad o de la sociedad misma.
Formulación del emprendimiento es el MODELO DE SIMULACION = 1- La innovación es un recurso escaso. 2- En Colombia el emprendimiento no es una profesión. 3- La estructura del ecosistema de emprendimiento del país no es suficiente.
Modelo de Emprendimiento: El centro de emprendimiento de la Universidad ha propuesto tres dimensiones desde donde se contextualiza un proyecto emprendedor. Proyecto e Iniciativas. La persona. La puesta en marcha (empresa, programas y proyectos)
Organización: El Centro de Emprendimiento es una iniciativa de la Escuela de Administración al servicio de todas las facultades y escuelas de la Universidad del Rosario.
Servicios: Identificar o fortalecer ideas o proyectos. Estructurar proyectos junto con consultores y mentores expertos. Conexiones con el ecosistema del emprendimiento y hacer contactos. Actividades de networking y visibilizar tu proyecto.

Nota. Representa los diferentes componentes del Centro de Emprendimiento de la URosario. Tomado de: Urosario, (2018). Centro de emprendimiento <http://www.urosario.edu.co/Centro-de-Emprendimiento/Quienes-somos>

Tabla 9.

Modelo de Emprendimiento Universidad Sergio Arboleda

Objetivo: Fomentar la innovación y el espíritu emprendedor. Promover la creación de nuevas empresas innovadoras. Apoyar a las empresas innovadoras en los primeros años de su constitución. Fortalecer el tejido empresarial de la región.
Modelo de Emprendimiento: El programa está dividido en tres etapas, cada una de ellos con programa de capacitación: - Mentor de Aproximación (Fortalece y aclara ideas y modelos de negocios) - Mentor experto (Apoyar y Guiar el Plan de Negocio) – Asesorías Personalizadas (Tutorías de Marketing, Legales, Administrativas y Financieras)
Servicios: Ofrecemos el apoyo que un emprendedor necesita para convertir su idea en un proyecto empresarial a través de servicios de valor añadido como: Capacitación, Formación, Asesoramiento Personalizado, Mentoring, Red de Contactos, Búsqueda de Recursos, Espacio de co-working a emprendedores con proyectos innovadores, que les permita convertir su idea en un proyecto empresarial

Nota. Representa los diferentes componentes del Centro de Emprendimiento de la U Sergio Arboleda.

Tomado de Usergioarboleda, (2018). *Emprende servicio de apoyo a emprendedores.*

<https://www.usergioarboleda.edu.co/escuelas/sergio-emprende-servicios-de-apoyo-a-emprendedores/>

Tabla 10.

Modelo de Emprendimiento Universidad de la Sabana

La Universidad de la Sabana maneja dos programas independientes que apoyan el emprendimiento: el SEIS (Semillero de Emprendimiento e Innovación Sabana) y VISION-OTRI (La consultoría y Transferencia de Conocimiento).
Objetivo: - Generar una modalidad de la práctica social para el programa de Administración de Empresas, donde los estudiantes a través de su experiencia como formadores de emprendedores y microempresarios de Sabana Centro puedan transferir sus conocimientos en administración y emprendimiento, así como el desarrollo de competencias para el buen ejercicio de su profesión. - Contribuir al crecimiento y desarrollo de los diferentes sectores productivos de la sociedad colombiana, logrando un impacto social en la misma. Desarrollar proyectos especiales de cada una de las unidades que componen la Universidad y que den respuesta a las necesidades de los sectores productivo, público y social para un impacto positivo y en pro del crecimiento de nuestra sociedad.
Modelo: A través del programa Forma Emprende la EICEA y el SEIS desarrollar acciones articuladas de formación y mentoría con emprendedores y microempresarios. Acompañamiento con metodologías ágiles de gestión de proyectos, desarrollar un diagnóstico, formular objetivos de incubación y generar estrategias para el desarrollo del emprendimiento y el perfil del emprendedor. Basados en Scrum y

Kanban como marcos de trabajo para el acompañamiento de nuestros emprendedores y microempresarios.

Nota. Representa los diferentes componentes del Centro de Emprendimiento de la U Sabana. Tomado de: Unisabana, (2018). Empresa y sociedad. <https://www.unisabana.edu.co/empresaysociedad/vision-otri/vision-otri/>

Tabla 11.

Modelo de Emprendimiento de Universidad EAN

Objetivo: Facilitar el desarrollo de la Política General de la Universidad –bajo los conceptos de emprendimiento, liderazgo, innovación y sostenibilidad, de tal manera que sus profesionales, egresados y colaboradores sean conscientes de los principios que rigen estas temáticas.
Modelo: Todos los estudiantes reciben formación transversal en el Instituto de Emprendimiento Sostenible, tanto los de pregrado como los de posgrado. Una vez allí, los universitarios toman cursos relacionados con el proceso de creación y consolidación de empresas y modelos de negocio sostenibles.
Prácticas empresariales - Consultoría en Innovación para Empresas Sostenibles: Motiva la competitividad de los micro y pequeños empresarios de la Universidad, a partir de la aplicación práctica de conocimientos de equipos de consultoría (estudiantes de pregrado y maestría), con el fin de mejorar la competitividad en un marco de sostenibilidad.
Empresa propia: Durante el año 2017, aproximadamente 40 EANistas hicieron su práctica gestionando proyectos estratégicos dentro de su organización (propia o familiar). Durante el proceso, cada estudiante es acompañado por un tutor empresarial para llevar a cabo sus diferentes acciones: planes de marketing, inventarios y diseño de estructuras para creación de oficinas de gestión de proyectos, entre otras.
Emprendimiento: Esta modalidad de práctica, que se estrena en este 2018, permite a los estudiantes con ideas innovadoras y sostenibles vincularse a todos los procesos de incubación de emprendedores de la Universidad EAN. Para la primera versión se inscribieron 38 estudiantes, de los cuales se seleccionaron 12 (de acuerdo con los parámetros del programa EAN Impacta).
Organización: El Instituto cuenta con un equipo de profesionales capacitados en diversos campos profesionales y metodologías relacionadas con emprendimiento, innovación, diseño, liderazgo e industrias creativas.
Servicios: capacitación, acompañamiento, consultoría e investigación en temas relacionados con emprendimiento, diseño y liderazgo. EAN Impacta: una de las mejores incubadoras universitarias del mundo. EAN Biz-Lab: proyecto de innovación social en el que se plantean soluciones a diferentes problemáticas del mundo universitario. Punto Vive Digital Lab de Bogotá: un espacio de creación y desarrollo de propuestas TI. Sistema de aulas y campus virtuales para interactuar con estudiantes de otras partes del mundo. Semilleros de investigación. Facilidades de intercambios y experiencias

internacionales. Opción de doble titulación a través de convenios con cerca de 80 universidades de Colombia y el exterior. Amplio portafolio de electivas para profundizar en otras áreas de estudio. Participación en investigaciones institucionales de gran impacto.

Nota. Representa los diferentes componentes del Centro de Emprendimiento de la U EAN. Tomado de: Universidad EAN, (2018) Instituto para el emprendimiento.

<https://universidadean.edu.co/facultades/instituto-para-el-emprendimiento-sostenible>

Los retos de las Universidades que se referenciaron anteriormente tienen como objetivo común impulsar el desarrollo empresarial, fomentando el emprendimiento, aportando los conocimientos de la academia al sector real.

6.2. Análisis de la Competencia

En 2009, se realizó un estudio de la oferta y la demanda de servicios de asesoría y consultoría a micro y pequeñas empresas familiares de Bogotá, para el Centro de Desarrollo de Empresas de Familia de la Universidad de La Salle. (Católico & Neira 2009), obteniendo datos como:

Servicios complementarios y muy variados en las universidades que ofrecen los servicios de consultoría y asesoría:

Tabla 12.

Portafolio de Servicios de Universidades en Consultoría Empresarial

SERVICIOS	Universidades						Total
	Externado	Sergio Arboleda	Rosario	San Buenaventura	La Sabana	Central	
Desarrollo de Planes de Mercadeo - Investigaciones de Mercado	X	X			X	X	4
Gestión de la Calidad y mejoramiento de procesos	X			X	X	X	4
Planeación Estratégica	X				X	X	3
Gestión del Talento Humano	X	X				X	3
Plan de Negocios (Emprendimiento y Creación de Empresa)	X					X	2
Asesoría Especializada para Empresas de Familia	X				X		2

SERVICIOS	Universidades						Total
	Externado	Sergio Arboleda	Rosario	San Buenaventura	La Sabana	Central	
Desarrollo de Programas de Responsabilidad Social Empresarial e Impacto Ambiental	X					X	2
Diagnostico Empresarial	X					X	2
Asesoría Pymes	X	X					2
Tecnología de la Información		X				X	2
Gestión Jurídica		X			X		2
Formación y Capacitación al Emprendimiento	X					X	2
Consecución de Recursos Financieros		X				X	2
Estudios de Competitividad	X						1
Salud Ocupacional			X				1
Ingeniería en Automatización y Control				X			1
Gestión Financiera y Contable						X	1
Exportaciones e Importaciones		X					1

Nota. Lista de Servicios a ofrecer por los centros de Consultoría. Tomado Católico Giraldo, Yuli Paola & Neira Bustamante, Johana Milena, (2009). Estudio de la Oferta y la Demanda de Servicios de Asesoría y Consultoría a Micro y Pequeñas Empresas Familiares de Bogotá, para el Centro de Desarrollo de Empresas de Familia de la Universidad de La Salle, Programa de Administración de Empresas. Universidad de La Salle.

El cuadro resumen que realizaron en el 2009, los estudiantes de la Universidad de la Salle, confirman que las consultoras que pertenecen a las universidades manejan casi los mismos servicios, que incluyen todas las áreas de las empresas.

Adicionalmente los autores, comparan los servicios ofrecidos por las Universidades y los comparan con las entidades públicas y las privadas que están en el mismo sector de la consultoría empresarial, y ponderan una participación en la oferta general de servicios así:

Tabla 13.*Porcentaje de Servicios prestados por tipo de Institución*

SERVICIOS	UNIVERSIDADES	INSTITUCIONES	
		PUBLICAS	PRIVADAS
Mercadeo	19%	5%	12%
Planes de Negocios	10%	5%	12%
Gestión Financiera y Contable	17%	5%	25%
Gestión Calidad	19%	0%	14%
Asesoría a Pymes	10%	25%	10%
Asesoría Especializada a Empresas Familiares	10%	10%	5%
Formación y Capacitación	10%	5%	15%
Diagnostico Empresarial	10%	10%	20%
Exportaciones e Importaciones	5%	10%	10%
Gestión Jurídica	10%	5%	20%
Banca e Inversión	10%	14%	10%
Gestión del Talento Humano	14%	0%	15%
Responsabilidad Social y Gestión Ambiental	10%	5%	5%
Tecnología	10%	0%	15%
Seguridad Industrial y Salud en el Trabajo	15%	15%	15%
Planeación Estratégica	14%	0%	5%
Competitividad Empresarial	5%	0%	5%
Ingeniería	5%	0%	5%

Nota. Participación de Universidades en procesos de consultoría por temas. Tomado de Católico Giraldo, Yuli Paola & Neira Bustamante, Johana Milena, (2009). Estudio de la Oferta y la Demanda de Servicios de Asesoría y Consultoría a Micro y Pequeñas Empresas Familiares de Bogotá, para el Centro de Desarrollo de Empresas de Familia de la Universidad de La Salle, Programa de Administración de Empresas. Universidad de La Salle.

Los mayores porcentajes de participación en servicios que ofrecen las universidades, según el estudio realizado corresponde a los servicios de: Calidad y

Mejora de Procesos, Talento Humano, Responsabilidad Social, Tecnologías de la Información, Ingeniería y Automatización y Planeación Estratégica.

Los servicios de consultoría empresarial y especializada, no sólo es ofrecido por universidades, sino por una gran oferta de empresas privadas de servicio, por lo cual se entra con este proyecto a abordar un mercado que puede estar saturado, pero que de la misma forma se mantiene y crece aún más, lo que indica que cada sector o segmento de mercado puede ser explotado de manera independiente y retroalimentándose a sí misma para fomentar el desarrollo de cada sector. El modelo de negocio apuesta a incursionar a un segmento propio con empresas que conocen la Universidad, y reconocen su trayectoria y una imagen positiva, en un modelo de servicio académico únicamente pero que puede diversificarse mediante la adopción de esta propuesta.

6.3. Estudio de Mercado

La ha mantenido un número de convenios importantes con empresas que requieren practicantes de los diferentes programas académicos de la Universidad, es por ello que aprovechando esos vínculos establecidos, se tomarían como el nicho objetivo de mercado de los servicios ofrecidos por el Centro de Consultoría y Emprendimiento de la Universidad de América.

Para el 2018 se mantuvieron contactos con 88 empresas, que requirieron practicantes de la Universidad, pero la base de datos que se tiene de estas organizaciones con las cuales se ha tenido este tipo de convenios es más grande. A continuación, se presenta los datos de número de empresas con las que se mantienen vínculos regularmente para el tema de práctica empresarial

Tabla 14.

Número de Empresas con convenios para cada programa académico

PROGRAMA	ECONOM ÍA	ARQUITECTUR A	INGENIERÍA				TOTAL
			INDUSTRIAL	MECÁNICA	PETRÓLEOS	QUÍMICA	
2010	0	0	22	23	2	33	80
2011	0	0	21	17	10	23	71
2012	0	0	17	13	13	16	59
2013	2	0	14	14	11	15	56

PROGRAMA	ECONOMÍA	ARQUITECTURA	INGENIERÍA				TOTAL
			INDUSTRIAL	MECÁNICA	PETRÓLEOS	QUÍMICA	
2014	1	3	20	8	7	15	54
2015	0	1	15	7	9	16	48
2016	0	1	11	5	12	21	50
2017	5	3	17	15	15	29	84
2018	5	5	17	14	19	28	88
TOTAL	13	13	154	116	98	196	

Nota. Número de convenios activos con empresas de Practica Empresarial. Tomado de: Universidad de América, informe de Registro Calificado octubre 2018

Figura 6.

Participación de Convenios empresariales por programa académico



Nota. Porcentaje de programas con convenios de Practica Empresarial Activos. Tomado de: Universidad de América, informe de Registro Calificado octubre 2018

Estos datos y contactos con estas empresas, que reconocen la Universidad y con voto de confianza en la calidad de los estudiantes de la Universidad de América, son

potenciales clientes para la oferta de servicios en consultoría en procesos de mejora o innovación.

Para poder establecer un mercado potencial y sobre la base en la cual se harán las proyecciones de ventas del Centro de Consultoría, se aplica una encuesta a diferentes gerentes y directores de empresas y organizaciones, para conocer la aceptación que tendría un Centro de Consultoría bajo la tutela de la Universidad de América, el sondeo de las necesidades en sus organizaciones y que buscaría en un proceso de consultoría.

6.3.1. Sondeo de percepción

Se presenta un modelo de formulario diseñado en un espacio académico de la Asignatura de Seminario de Proyecto de Grado, del programa MBA de la Universidad de América, en el cual sin validar su aplicabilidad con un formato ya probado en otro documento de investigación formal o en resultados de procesos de Investigación de Mercados, busca realizar un sondeo de percepción de la imagen de la Universidad frente a su trayectoria o servicios, y una percepción de uso y posibilidad de uso de servicios de consultoría, para determinar un porcentaje de aceptación al servicio ofrecido.

- **Modelo**

- **Invitación:** Le agradecemos su colaboración con el siguiente formulario:
- **Título:** Centro de Servicios de la Universidad de América
- **Encabezado:** Señor Empresario, Gerente o Director Administrativo, un cordial saludo, el presente sondeo se envía con la autorización de la Fundación Universidad de América, dentro de un ejercicio académico, en el cual nos interesa conocer su opinión sobre los nuevos servicios que la Universidad está estructurando para su empresa, por lo cual le invitamos, nos ayude respondiendo las siguientes preguntas:

- **Preguntas del Sondeo**

1. ¿Conoce usted la Universidad de América, su oferta académica o ha trabajado con estudiantes, egresados o docentes de la Universidad?, (SI ó NO)
2. El concepto que usted tiene sobre la Calidad Educativa de la Universidad que visualiza a través de sus programas, estudiantes, egresados y docentes, es:
(Excelente, Buena, Regular, Mala, Indiferente, Otra)

Propósito: A pesar que la encuesta está dirigida a las empresas que han tenido relación la con la Universidad a través de práctica empresarial o la bolsa de empleos, se desea enfocar al encuestado a referenciar la institución como eje de los procesos de Consultoría

3. ¿Ha utilizado o utiliza servicios de consultoría en su organización? (SI ó NO)

Propósito: Busca determinar la experiencia que tiene en el uso del servicio de Consultoría

4. Considera que la contratación de una consultoría le puede aportar a su empresa resultados:

- a) Excelentes
- b) Buenos
- c) Básicos
- d) Regulares
- e) No aportaría

Propósito: Busca determinar la opinión actual del uso del servicio de Consultoría

5. En caso de estar interesado y contara con los recursos suficientes para contratar un servicio de consultoría experta en su organización, ¿cuál sería su prioridad?:

- a) Planeación Estratégica - Diagnostico Empresarial
- b) Marketing y Ventas - Estudios de Mercado - Comercio exterior
- c) Gestión de la Calidad y mejoramiento de procesos - Acreditación
- d) Apoyos Técnicos Especializados de Mejora – Producción/Servicio - Automatización y nuevas tecnologías
- e) Innovación, Desarrollos de nuevos productos y/o servicios
- f) Gestión Financiera, Contable o de Revisoría Fiscal
- g) Gestión del Talento Humano - Seguridad y Salud en el Trabajo
- h) Programas de Responsabilidad Social Empresarial e Impacto Ambiental - Sostenibilidad - Ciclo de Vida
- i) Inocuidad Alimentaria, HACCP, BPM
- j) Formación y Capacitación al Emprendimiento
- k) Estudios de Investigación aplicada
- l) No le interesa ninguna
- m) Otros

Propósito: Busca determinar la necesidad actual de uso del servicio de Consultoría

6. Para el tipo de servicios escogido en el punto anterior, si la consultoría se cobrara en horas, para desarrollarse un tiempo promedio de 4 meses y con dos consultores permanentes, ¿Cuál cree que sería el precio que estaría dispuesto a pagar?

Menos de 100.000

100.000 a 130.000

140.000 a 170.000

180.000 a 200.000

Mas de 200.000

Un valor específico: _____

Propósito: Busca determinar la necesidad actual de uso del servicio de Consultoría

Agradecimiento: Agradecemos de antemano su ayuda y sabemos que sus respuestas nos ayudaran a proporcionarles una mejor oferta de servicios.

6.3.2. Respuestas del Sondeo

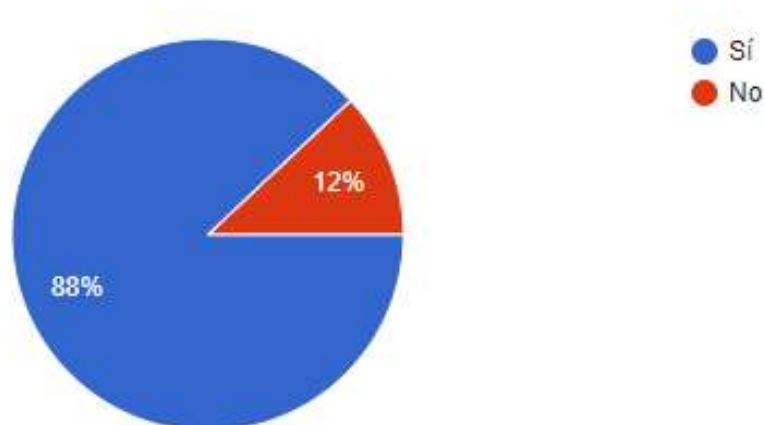
De las 854 empresas de la base de datos, se enviaron 595 formularios, de los cuales se tuvieron respuesta de un total de 59, lo que representa un 10% de la población, no fue el resultado esperado, pero teniendo en cuenta los problemas socio económicos presentados por la pandemia de 2020 a nivel mundial, se admiten los resultados, teniendo en cuenta que los contactos realizados fueron a empresas que muy probablemente por la situación se encuentran en receso.

Dentro de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a nuestra población objetivos, encontramos los siguientes resultados:

1. ¿Conoce usted la Universidad de América, su oferta académica o ha trabajado con estudiantes, egresados o docentes de la Universidad?, (SI ó NO)

Figura 7.

Resultados Respuesta 1 de Sondeo de Percepción

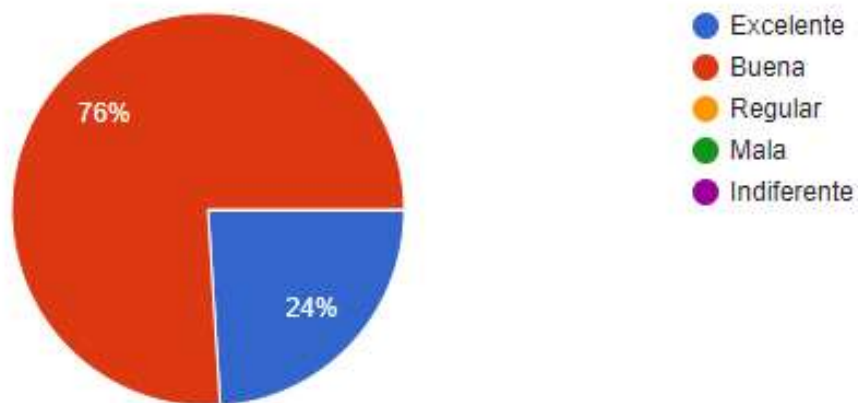


Nota. Respuestas de conocimiento de la Universidad de América. Tomado de :Formulario Google Cuenta Correo: Leonardo.rojas2@estudiantes.uamerica.edu.co

2. El concepto que usted tiene sobre la Calidad Educativa de la Universidad que visualiza a través de sus programas, estudiantes, egresados y docentes, es: (Excelente, Buena, Regular, Mala, Indiferente, Otra).

Figura 8.

Resultados Respuesta 2 de Sondeo de Percepción

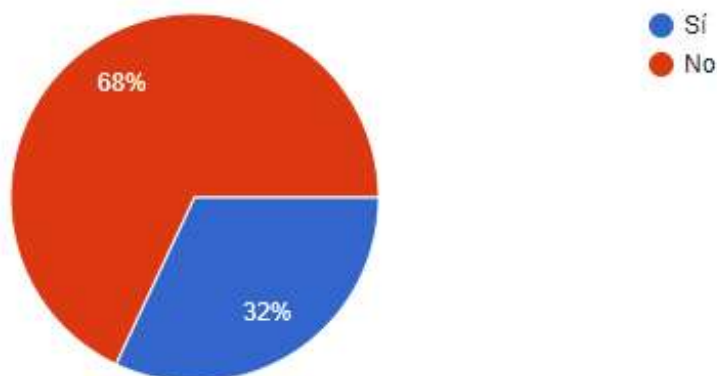


Nota. Respuestas de percepción de imagen de la Universidad de América. Tomado de: Formulario Google Cuenta Correo: Leonardo.rojas2@estudiantes.uamerica.edu.co

3. ¿Ha utilizado o utiliza servicios de consultoría en su organización? (SI ó NO)

Figura 9.

Resultados Respuesta 3 de Sondeo de Percepción

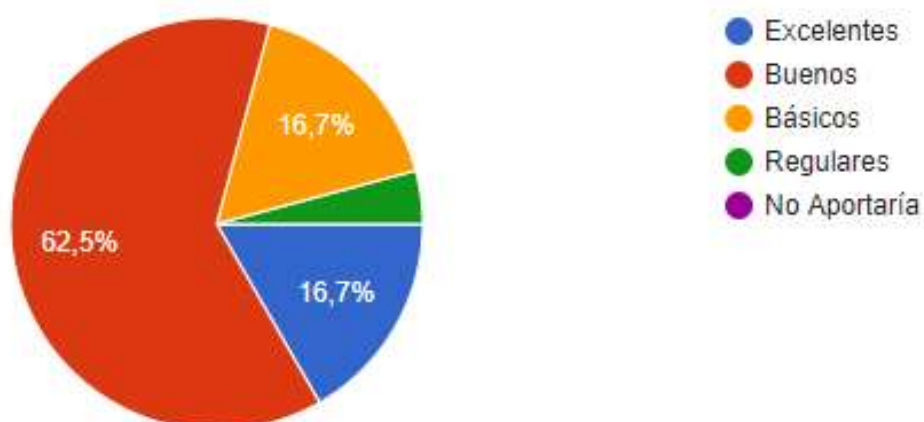


Nota. Respuestas de Uso de servicios de consultoría. Tomado de: Formulario Google Cuenta Correo: Leonardo.rojas2@estudiantes.uamerica.edu.co

4. Considera que la contratación de una consultoría le puede aportar a su empresa resultados:

Figura 10.

Resultados Respuesta 4 de Sondeo de Percepción



Nota. Respuestas de beneficios de una consultoría. Tomado de: Formulario Google Cuenta Correo: Leonardo.rojas2@estudiantes.uamerica.edu.co

5. En caso de estar interesado y contara con los recursos suficientes para contratar un servicio de consultoría experta en su organización, ¿cuál sería su prioridad?:

Tabla 15.

Resultados Respuesta 5 de Encuesta

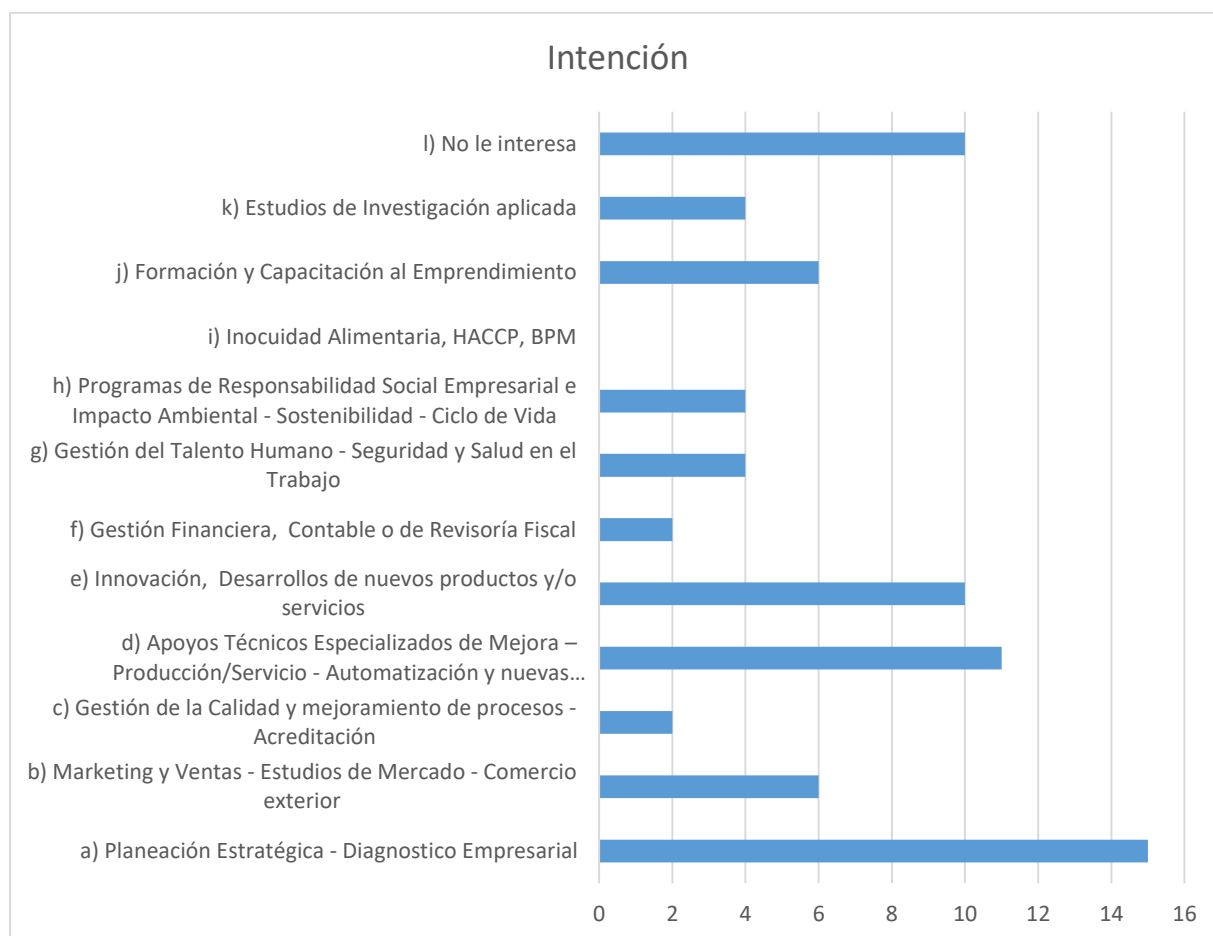
Pregunta	Intención
a) Planeación Estratégica - Diagnostico Empresarial	15
b) Marketing y Ventas - Estudios de Mercado - Comercio exterior	6
c) Gestión de la Calidad y mejoramiento de procesos - Acreditación	2
d) Apoyos Técnicos Especializados de Mejora – Producción/Servicio - Automatización y nuevas tecnologías	11
e) Innovación, Desarrollos de nuevos productos y/o servicios	10
f) Gestión Financiera, Contable o de Revisoría Fiscal	2
g) Gestión del Talento Humano - Seguridad y Salud en el Trabajo	4
h) Programas de Responsabilidad Social Empresarial e Impacto Ambiental - Sostenibilidad - Ciclo de Vida	4
i) Inocuidad Alimentaria, HACCP, BPM	0

Pregunta	Intención
j) Formación y Capacitación al Emprendimiento	6
k) Estudios de Investigación aplicada	4
l) No le interesa	10
Total	74

Nota. Respuesta de Intención de uso de un servicio de consultoría por Área. Tomado de: Formulario Google Cuenta Correo: Leonardo.rojas2@estudiantes.uamerica.edu.co

Figura 11.

Resultados Respuesta 5 de Encuesta



Nota. Descripción gráfica de Intención de uso de un servicio de consultoría por Área. Tomado de: Formulario Google Cuenta Correo: Leonardo.rojas2@estudiantes.uamerica.edu.co

6. Para el tipo de servicios escogido en el punto anterior, si la consultoría se cobrara en horas, para desarrollarse un tiempo promedio de 4 meses y con dos consultores permanentes, ¿Cual cree que sería el precio que estaría dispuesto a pagar?

Tabla 16.

Resultados Respuesta 6 de Encuesta

Menos de 100.000	2
100.000 a 130.000	10
140.000 a 170.000	6
180.000 a 200.000	2
Mas de 200.000	4
No Informa	35
Total	59

Nota. Percepción de Tarifa por hora de un servicio de Consultoría, Tomado de: Formulario Google Cuenta Correo: Leonardo.rojas2@estudiantes.uamerica.edu.co

- **Ficha técnica:**

- Sondeo de preguntas para percepción de imagen y propuesta de servicio
- Perfil del grupo: Contactos de empresas vinculadas a procesos de egresados y práctica empresarial de la Universidad de América, años 2010- 2018
- Edades: Indefinidas
- Tipo de relación entre ellos: funcionarios de empresas relacionadas, Catalogadas como 176 Grandes Empresas y 678 PYMES
- Procedencia: Bogotá - Colombia
- Idioma: Español
- Expectativas específicas: tener conceptos de Percepción y Uso de Servicios
- Contextualización: Se establece que es un ejercicio académico que buscar tener una opinión general sobre la percepción de la Universidad de América y una nueva oferta de servicio
- Número de Formularios enviados: 590
- Rango de Fechas de envíos de Formularios: noviembre de 2019 a junio 2020
- Numero de Respuestas Recibidas: 59

6.3.3. Conclusiones del Estudio

Por la época de la encuestas en 2020, en pleno desarrollo de los hechos de una inactivación económica por la pandemia de este año y procesos de aislamientos, los resultados del sondeo tuvieron una respuesta del 10% de la población objetivo, se manifestó que la intención de adquisición del servicio de los encuestados representa el 85% de los encuestados. Ello representa que si hay una intención cierta de adquisición de los servicios de consultoría, lo que representa que si se ofrece un servicio atractivo se puede materializar las opciones de compra de los servicios.

El estudio de mercado nos genera una intención de compra de servicios complementarios para el 8,64% de las empresas afiliadas. Como al inicio del proyecto no se podrán completar el máximo de contactos comerciales con las diferentes empresas se proyecta iniciar el primer año con un porcentaje de venta de servicios de 2,5% del total de la población objetivo.

El escenario que se plantea no es el más optimista, por el contrario, se toma unos datos con una intención de compra bastante baja por las variables económicas del momento.

El sondeo se realiza con 590 empresas, pero la base consolidada de Práctica Empresarial y Egresados conforma 874 contactos, los cuales se toman como la base general del estudio de mercados

Tabla 17.

Empresas Vinculadas - POBLACION OBJETIVO

PROGRAMA /AÑO	ECONOMÍA	ARQUITECTURA	INGENIERÍA				TOTAL
			INDUSTRIAL	MECÁNICA	PETRÓLEOS	QUÍMICA	
2010	0	0	22	23	2	33	80
2011	0	0	21	17	10	23	71
2012	0	0	17	13	13	16	59
2013	2	0	14	14	11	15	56
2014	1	3	20	8	9	25	66
2015	4	4	27	7	12	34	88
2016	4	4	32	18	15	43	116
2017	5	3	45	22	19	52	146

PROGRAMA /AÑO	ECONOMÍA		ARQUITECTURA	INGENIERÍA			TOTAL
				INDUSTRIAL	MECÁNICA	PETRÓLEOS QUÍMICA	
2018	5	8	51	32	23	73	192
TOTAL	21	22	249	154	114	314	874

Nota. Número de Empresas vinculadas con la Universidad de América. Tomado de: Base de Datos de Practica Empresarial y Egresados FUA 2019

Tabla 18.

Proyección de Venta de Servicios por programa

Año	PROGRAMA	ECONOMÍA	ARQUITECTURA	INGENIERÍA			TOTAL	
	Empresas/ Participación			INDUSTRIAL	MECÁNICA	PETRÓLEOS QUÍMICA		
		21	22	249	154	114	314	874
1	2,5%	1	1	6	4	3	8	23
2	3,5%	1	1	9	5	4	11	31
3	5,5%	1	1	14	8	6	17	47
4	7%	1	2	17	11	8	22	61
5	8%	2	2	20	12	9	25	70

Nota. Número de Empresas pronosticadas para venta de servicios de consultoría.

Tabla 19.

Total de Empresas del Mercado Objetivo: 874

Año	1	2	3	4	5
Empresas/ Participación	2,5%	3,5%	5,5%	7%	8%
Total	23	31	47	61	70

Nota. Número de Empresas proyectadas para venta de servicios de consultoría.

6.4. Estrategias de Mercado

6.4.1. Concepto del producto o servicio

Se ofrecerán servicios en: laboratorios de Innovación, asesorías especializadas, apoyo en los montajes de las unidades de negocio, líneas de emprendimiento en armonía con las facultades, Todo orientado a materializar nuevas unidades de negocio, se parte en principio a partir de los proyectos que deriven de los diferentes programas de la Universidad (estudiantes) o de la actividad de investigación (docentes y/o semilleros de investigación), y posteriormente a organizaciones externas de la Universidad que tengan este tipo de necesidad.

Los clientes externos que inicialmente se tendrían en cuenta son las empresas con las cuales actualmente la Universidad tiene convenio, los estudiantes, egresados y docentes se convertirían en socios estratégicos, ya que el emprendimiento exitoso son los resultados de los proyectos de innovación y desarrollo que se gesten al interior de los semilleros de emprendimiento e innovación, la referenciación será base para mejorar las alianzas estratégicas.

Los alcances, las tareas, participación y duración de los procesos de creación y gestación de ideas estarán articuladas con la academia y líneas de investigación. La interacción se daría a través de las oficinas de Practica empresarial, los comités de proyecto, los grupos de investigación, las direcciones de Facultad, los laboratorios de innovación, la oficina de relaciones interinstitucionales y las propias que se requieran en el desarrollo del proyecto.

El crecimiento del capital intelectual debe ser un propósito del servicio que ofrecería el Centro de Consultoría, Emprendimiento e Innovación.

La creación de empresas, entendida como un proceso formal y consciente, que proteja la iniciativa naciente con un ambiente que disminuya el impacto de factores externos propios de la competencia del mercado real, está conformada por eslabones débiles en países en vía de desarrollo (Lalkaka, 2003), (Ramos & Gómez, 2012).

Como estrategia de nuevo generador de ingresos para la Universidad y mantenimiento del Centro de Emprendimiento, se desarrolla el Centro de Consultoría Empresarial que tiene como propósito ofrecer servicios especializados de consultoría a nuestro mercado objetivo de empresas aliadas, con la participación de docentes, investigadores, egresados y estudiantes, que como consultores y con el apoyo investigativo y académico de las Facultades de la Universidad.

6.4.2. Estrategias de distribución

El proyecto se diseña para su funcionamiento inicial en la Ciudad de Bogotá D.C. y en sus alrededores, principalmente las zonas industriales de la Sabana de Bogotá y en las cercanías a Funza, Tenjo y Mosquera.

Los procesos de Consultoría se desarrollarán principalmente en las instalaciones de los clientes con alternancia en trabajo de mesa redonda entre los consultores y expertos académicos de la Universidad y para el desarrollo de los entregables al cliente en las instalaciones de la Universidad.

Los procesos de emprendimiento se desarrollarán en las instalaciones de la Universidad con la organización de los directores de departamento según los procesos de emprendimiento desarrollado en cada programa académico.

Los procesos del plan semilla y banco de ideas de nuevos negocios y los laboratorios de innovación se desarrollarán en los talleres y grupos de trabajo en la Universidad y en las empresas asociadas e interesadas en la promoción de dichas actividades.

6.4.3. Estrategias de precio

Cada proyecto de consultoría, asesoría o convenio, hará un análisis de la situación actual, una propuesta de trabajo y unos resultados a obtener, en este análisis que inicial no tendrá costo para la empresa, se propondrá un cronograma de trabajo, unos recursos a utilizar, medidos en horas hombre, recorridos o traslados, instrumentos o laboratorios

a utilizar, para establecer un presupuesto que conlleve a la fijación del precio de la consultoría. Los márgenes de ganancia no se recomiendan sumar más de un 10%, ya que la idea inicial es la fidelización de los clientes, el tener reconocimiento y dar a conocer los resultados de los trabajos realizados.

Para ello la estructura de costos del centro de consultoría debe estar centrados en los costos variables resultados de los contratos a conseguir.

En esta propuesta académica se definen tres métodos de determinación de precio para poder realizar una simulación económica del proyecto, para ello se referencia tres métodos a utilizar:

1. Carlos Julio Galindo Ruiz. Del libro Formulación y evaluación de planes de negocio, que no da una fórmula para el establecimiento de precio así:

Figura 12.

Calculo Opción 1 de Precio de Venta

$$\text{Precio de Venta 1} = \frac{CT \times (1 - Tx)}{Q \times [(1 - Tx) - \%U]}$$

Nota. Formula 1 para el cálculo del precio de venta del servicio. Tomado de Carlos Julio Galindo Ruiz. Del libro Formulación y evaluación de planes de negocio, p. 145

2. La fórmula Jorge Burbano Ruiz. Del libro Presupuestos enfoque de gestión, que nos propone dos fórmulas para el establecimiento de precio así:

Figura 13.

Calculo Opción 2 de Precio de Venta

$$\text{Precio de Venta 2} = \frac{(1 - Tx) \times (CT + GF)}{Q \times [(1 - Tx) - \%U]}$$

Nota: Formula 2 para el cálculo del precio de venta del servicio. Tomado de Jorge Burbano Ruiz. Del libro Presupuestos enfoque de gestión

3. Jorge Burbano Ruiz. Del libro Presupuestos enfoque de gestión, que nos propone dos fórmulas para el establecimiento de precio así:

Figura 14.

Calculo Opción 3 de Precio de Venta

$$\text{Precio de Venta 3} = \frac{[(CT + GF) \times (1 - Tx)] \times (1 + \%U)}{Q \times [(1 - Tx) - \%U]}$$

Nota: Formula 3 para el cálculo del precio de venta del servicio. Tomado de Jorge Burbano Ruiz. Del libro Presupuestos enfoque de gestión

Tabla 20.

Convenciones Formulas para cálculo de Precio de venta:

CT	Costos y Gastos Totales
	Costos Unitarios/H
Q	Horas Totales de Consultoría
Tx	Impuestos
%U	Utilidad Esperada
GF	Gastos Financieros

Nota. Convenciones para uso de las Formulas: Tomado de: Burbano Ruiz, J. Presupuestos enfoque de gestión.

Para realizar la simulación de precios se trabajó bajo esta estructura de costos y Gastos que se amplió la información en el Capítulo de Operación, en la determinación de Costos de Operación, adicionalmente se contempla una tasa de incremento entre al 4% y 4.44% entre los años 2 y 5, con un presupuesto de incremento del IPC del 3.5% al 3.94%, muy por encima del cálculo presupuestado por las entidades financieras de Colombia:

Para Cálculo de incrementos anuales se establece Tasas de Incremento:

Tabla 21.*Proyección de Incrementos Anuales de costos e IPC*

AÑO	Tasa de Incremento	IPC
AÑO 2	4,00%	3,50%
AÑO 3	4,10%	3,60%
AÑO 4	4,20%	3,70%
AÑO 5	4,44%	3,94%

Nota. Proyección de incrementos de para costos y gastos y el IPC para ventas del Centro de Consultoría

La determinación de costos base para el cálculo del valor de hora de los contratos de consultoría se establece así:

Tabla 22.*Proyección de Incremento de Costos a cinco años*

Convención	Año	1	2	3	4	5
CT	Costos y Gastos Totales	\$562.293.880	\$824.132.032	\$1.152.272.831	\$1.497.752.489	\$1.873.957.433
	Costos Unitarios/H	\$101.865	\$98.111	\$100.024	\$104.011	\$111.545
Q	Horas Totales de Consultoría	5.520	8.400	11.520	14.400	16.800
Tx	Impuestos	34%	34%	34%	34%	34%
%U	Utilidad Esperada	7%	8%	9%	10%	11%
GF	Gastos Financieros	\$14.026.295	\$10.937.936	\$7.849.578	\$4.761.219	\$1.672.861
	Total Horas por contrato	240	240	240	240	240

Nota. Cálculo de los Costos y Gastos para la determinación de precio de venta

Esta determinación de costos se detalla en los costos de operación del servicio en el capítulo de operación, y se calculan con base en el pronóstico de ventas del servicio de Consultoría proyectado en el ítem 6,5, que fue proyectado según las conclusiones del sondeo de intensión.

Bajo estos parámetros se establecieron tres modelos de precio para el ejercicio de evaluación financiera:

Tabla 23.

Proyección de Valor de Contrato a ofertar con valor de Precio 1

Año	1	2	3	4	5	Promedio
CT x (1 - Tx)	371.113.96	543.927.14	760.500.06	988.516.643	1.236.811.90	
	1	1	8		6	
Q x [(1 - Tx) - %U]	3.257	4.872	6.566	8.064	9.240	
Precio Hora Método 1	\$113.950	\$111.644	\$115.817	\$122.584	\$133.854	\$119.570
Valor con Contrato	\$27.348.11	\$26.794.44	\$27.796.05	\$29.420.138	\$32.124.985	\$28.696.74
Promedio	8	0	5			7

Nota. Calculo de Valor de Hora de Consultoría con Formula 1 de la Figura 12

Precio de Venta 1: Se ajusta a un valor menor

Hora Consultoría a ofrecer: \$110.000

Contrato Consultoría promedio a ofrecer:

\$26.400.000

Tabla 24.

Proyección de Valor de Contrato a ofertar con valor de Precio 2

Año	1	2	3	4	5	Promedio
(1 - Tx) x (CT + GF)	380.371.315	551.146.179	765.680.790	991.659.048	1.237.915.99	
					4	
Q x [(1 - Tx) - %U]	3.257	4.872	6.566	8.064	9.240	
Precio Hora Método 2	\$116.793	\$113.125	\$116.606	\$122.974	\$133.974	\$120.694
Valor con Contrato	\$28.030.311	\$27.150.058	\$27.985.409	\$29.513.662	\$32.153.662	28.966.620
Promedio						

Nota. Calculo de Valor de Hora de Consultoría con Formula 2 de la Figura 13

Precio de Venta 2

Hora Consultoría a ofrecer: \$120.000

Contrato Consultoría promedio a ofrecer: \$28.800.000

Tabla 25.

Proyección de Valor de Contrato a ofertar con valor de Precio 3

Año	1	2	3	4	5	Promedio
$[(CT + GF) \times (1 - Tx)] \times (1 + \%U)$	406.997.30	595.237.873	834.592.06	1.090.824.95	1.374.086.75	
$Q \times [(1 - Tx) - \%U]$	3.257	4.872	6.566	8.064	9.240	
Precio Hora Metodo 1	\$124.968	\$122.175	\$127.100	\$135.271	\$148.711	\$131.645
Valor con Contrato	\$29.992.4	\$29.322.063	\$30.504.09	\$32.465.028	\$35.690.565	\$31.594.83
Promedio	32		6			7

Nota. Calculo de Valor de Hora de Consultoría con Formula 3 de la Figura 14

Precio de Venta 3

Hora Consultoría a ofrecer: \$130.000

Contrato Consultoría promedio a ofrecer: \$31.200.000

Por lanzamiento y entrada al mercado escogemos el valor de precio más bajo, en este caso el de una hora de valor de consultoría de \$110.000, que representa un valor promedio de contrato de 240 horas, de \$26.400.00, con un cubrimiento de costos básicos de los proyectos.

6.4.4. Estrategias de Promoción

Los contactos iniciales buscaran que las empresas le permitan al Centro de Consultoría, realizar un análisis de la situación actual de la organización, en áreas específicas donde ellos creen que tienen falencias. Este análisis inicial buscará entregarles un informe diagnóstico, que evidencie el tipo de problemas detectados,

seguido con una propuesta de valor dando soluciones a la problemática encontrada y allí especificar la planificación del proyecto de mejora que se propone acompañado de los costos implícitos requeridos. Se pretende que la propuesta de valor en las etapas de inicio del proyecto maneje márgenes de utilidad muy bajo, que sólo dichos valores se ajusten a los costos implícitos del proyecto.

6.4.5. Estrategias de Comunicación

Posterior a los sondeos mediante encuesta se invitará a las empresas interesadas a que permitan realizar los sondeos iniciales. Los contactos se realizarán usando las bases de datos de Egresados, Practica Empresarial y la Oficina de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales, de empresas que ya conocen la Universidad y han tenido vínculos, ya sea pro práctica o porque son empresarios egresados de la Universidad.

Una vez finalizado el contacto inicial, sea o no autorizado la realización del diagnóstico, se propone se elevar invitaciones a los diferentes directores o gerentes contactados, a charlas, eventos académicos, cursos y programas que ofrece la Universidad. Es importante mantener recordatorio y canales de comunicación abiertas con las empresas, pues así no se concreten las posibilidades de acuerdos comerciales, se busca tener acercamientos y canales de comunicación abiertos a requerimientos y aprendizajes futuros.

Esto implica que la base de datos sea dinámica, se esté actualizando, se revisen periódicamente los cambios en las estructuras administrativas y de expansión que pueden tener dichas organizaciones, por eso se sugiere, que cuando se inviten a eventos se les invite electrónicamente a diligenciar encuestas que busquen mantener a la Universidad dichos cambios en los entornos y estructuras internas de las empresas que pertenezcan a nuestras bases de datos.

6.4.6. Estrategias de Servicio

El servicio del Centro de desarrollo de Emprendimiento e Innovación de la Universidad de América buscará no sólo ofrecer los servicios de consultoría, asesoría y capacitación para mejora e innovación. Pretende que la base de datos que se construya en el Centro, cree una red colaborativa de las empresas, egresados, estudiantes, consultores e investigadores. Desde el Centro se puedan gestionar contactos, ayude a la interacción de las empresas, ya sea para obtener proveedores, clientes, trabajadores, outsourcing y otros.

Por intermedio del Centro se pueda crear nodos de redes entre las diferentes empresas que pertenezcan a la base de datos, que a través de esté se acerquen las empresas y que se puedan apoyar las una con las otras.

El Centro de Consultoría no debe crearse como un centro que ofrece servicios de consultoría empresarial, sino que colabora y apoya la gestión empresarial de las empresas afiliadas, que busca su crecimiento. El objeto social es el de obtener resultados que fortalezcan el sector industrial, en Bogotá y sus alrededores y apoye especialmente los industriales egresados de la Universidad de América.

Adicionalmente se ofrecerá un servicio de pre diagnóstico, sin costo alguno para la empresa, para desarrollar un informe y presupuesto ajustado de las necesidades más inmediatas y a la medida de cada empresa contratante.

6.4.7. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

El centro de consultoría se encargará de organizar la base de datos de empresas asociadas con la Universidad, clasificarlas en las que han mostrado algún interés por contratar servicios de consultoría y diseñar una metodología de visita y oferta de un pre-diagnostico en sus procesos misionales en los cuales la Universidad podría ayudarles.

De allí se pasaría a identificar las oportunidades de mejora detectadas y establecer un portafolio de servicio particularizado por cada empresa.

El otro medio de contacto inicial es determinar si ya tienen necesidades manifiestas que puedan ser traducidas por la Universidad como una consultoría empresarial de la cual puedan hacer uso.

Para ello el responsable de dicho trabajo lo realizara el líder consultor y Representante del Centro de Consultoría y con apoyo de un estudiante en práctica. Ello deduciría en presupuestos el salario del Consultor, del practicante, de insumos y papelería, y de servicios requeridos.

Tabla 26.

Presupuesto para mercadeo

Gastos de Ventas	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pautas Publicitarias	\$1.000.000	\$12.000.000	\$12.480.000	\$12.991.680	\$13.537.331	\$14.138.388
Material Publicitario	\$300.000	\$3.600.000	\$3.744.000	\$3.897.504	\$4.061.199	\$4.241.516
Total otros Costos	\$200.000	\$2.400.000	\$2.496.000	\$2.598.336	\$2.707.466	\$2.827.678
Comisiones		\$69.000.000	\$105.000.000	\$144.000.000	\$180.000.000	\$210.000.000
Total Presupuesto para Mercadeo	1.500.000	87.000.000	123.720.000	163.487.520	200.305.996	231.207.582

Nota. Valores de Gasto de Ventas en Mercadeo del Proyecto

Los valores de comisiones se calcularon con un promedio de tres millones de pesos por contrato pactado, según proyección de ventas en el estudio de mercados. Este valor infla el gasto a cubrir por el Centro de Consultoría, pero puede manejarse como una previsión en el cual para contratar una fuerza comercial que garantice la consecución de contratos nuevos en el evento en el que el Consultor Líder, encargado de la Comercialización de Centro no obtenga resultados esperados.

Para el ejercicio académico de este documento se apropia el gasto como presupuestado en armonía con la consecución del porcentaje de ventas requerido.

6.4.8. Estrategias de Aprovisionamiento

Como la venta es en realidad un servicio de consultoría, un intangible, el aprovisionamiento es en Talento Humano en horas hombre, la primera opción de consultores se tienen en los docentes del área de Investigación y tiempos completos de la Universidad.

Se complementarían las horas de soporte con estudiantes que, en contrato de práctica empresarial, puedan realizar los levantamientos de información bajo la supervisión de los consultores líderes.

Se contará con el apoyo de la base de datos de docentes de pregrado y posgrados de la Universidad que nos pueda direccionar a profesionales con las descripciones de consultores expertos en cada uno de las líneas de consultoría que se manejarán.

6.5. Proyecciones de Ventas

6.5.1. Proyección de ventas y políticas de cartera

La proyección de mercado inicial para el Centro de Consultoría es llegar al 2% de contratos abiertos con las empresas con las cuales la Universidad ya tiene convenios en el primer año de funcionamiento, una cifra bastante realista y poco optimista debido a las diversas complicaciones económicas que pueden tener el sector industrial y de servicios en Colombia, y con un incremento de un punto porcentual anual, mientras el Centro de Consultoría inicia sus procesos de promoción y mercadeo los primeros cinco años, hasta llegar al ocho por ciento (8%) así:

Tabla 27.

Proyección de Ventas del Centro de Consultoría

Año	1	2	3	4	5
Empresas/ Participación	2,5%	3,5%	5,5%	7%	8%
Total	23	31	47	61	70
Meses a contratar por Proyecto	92	140	192	240	280
Semanas a contratar por Proyecto	368	560	768	960	1.120
Horas totales vendidas al año	5.520	8.400	11.520	14.400	16.800

Nota. Número de Horas al año a vender en el proyecto por servicios de consultoría

Este es un presupuesto general de ventas ya que el valor de cada oferta de servicio está sujeta al tiempo presupuestado de ejecución, según el estudio diagnóstico de cada proyecto y cada empresa de acuerdo a su requerimiento, igualmente la

particularidad de cada necesidad y cada alcance o soporte técnico que requiera el cliente.

6.5.2. Proyección de ventas con valor de precio propuesto

En valores de y con el estudio de anterior se presupuesta de manera general el siguiente presupuesto de ingresos del Centro de Consultoría como único generado de ingreso de los proyectos de consultoría a ofrecer al mercado.

Tabla 28.

Presupuesto de Ingresos en Referencia al valor de precio 1

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
<i>Horas Consultoría</i>	5.520	8.400	11.520	14.400	16.800	56.640
TOTAL HORAS	5.520	8.400	11.520	14.400	16.800	56.640
<i>Precio de venta calculado Opción 1</i>	\$110.000	\$114.400	\$119.090	\$124.092	\$129.602	
<i>Precio de venta calculado Opción 2</i>	\$120.000	\$124.800	\$129.917	\$135.373	\$141.384	
<i>Precio de venta calculado Opción 3</i>	\$130.000	\$135.200	\$140.743	\$146.654	\$153.166	
Total Ingreso Opción 1	\$607.200.000	\$960.960.000	\$1.371.921.408	\$1.786.927.634	\$2.177.311.758	

Nota. Presupuesto de Ingresos del Centro de Consultoría

7. ORGANIZACIÓN

7.1. Análisis de la Situación Organizacional

Del análisis DOFA se encuentra una oportunidad de incursionar en los temas de relacionamiento y ampliación de los servicios a ofrecer, que se complementan con la amenaza de la competencia donde ya ha abordado mercados de los cuales la Universidad aún no tiene, como son los servicios de consultoría, modelos de emprendimiento e incubadoras de negocios.

Dentro de las fortalezas que también soportan la estructuración del Centro de Consultoría y Emprendimiento empresarial, es la trayectoria y el reconocimiento que tiene la Universidad que imprime confianza a los posibles clientes.

7.2. Estrategia Organizacional

La estrategia de conformación del Centro de Consultoría es, tener un Centro apalancado y soportado por la Universidad de América, pero que contable y jurídicamente tenga una estructura independiente, esto liberará al Rector y Representante Legal de la Universidad, las funciones de firma y seguimiento de los contratos de servicios, procesos legales y o de trámites adicionales, que le son diferentes a los propios de la Universidad.

El Centro de Consultoría y Emprendimiento se creará con un NIT y razón social diferente a la Fundación Universidad de América, subsidiado con recursos de la Universidad, bajo la supervisión y control de la Universidad en cabeza de su Rector. La razón de manejar un NIT diferente al de la Universidad es agilizar la gestión de contratos, la generación de facturas y el desvincular de procesos comerciales al Representante Legal de la Universidad que tiene funciones de Rector del Claustro. Los resultados del ejercicio serán direccionados al único aportante del Patrimonio del Centro.

Su funcionamiento se propone en una de las sedes de la Universidad y tendrá como Estructura Organizacional un Director General de Centro que tendrá funciones de Representante Legal, Consultor Principal, Gestor de Proyectos y Director de Mercadeo.

Se le asignará un asistente que apoyará todos los procesos. Se realizarán contratos de consultores según proyectos y personal de apoyo por proyecto.

El trabajo de Consultor Líder del Centro tendrá una dedicación de un 35% a los procesos de consultoría que se contraten en el tiempo, teniendo en cuenta que es de vinculación de tiempo completo. Se contratará independiente para cada proyecto, un líder consultor junior, como soporte técnico del proyecto, el cual tendrá el respaldo técnico y de investigación de los docentes de trabajo académico, de los docentes investigadores y con el apoyo de un estudiante en pasantía.

El Consultor junior, líder de cada proyecto, tendrá una contratación por prestación de servicios por la duración del proyecto, que se presupuesta con 240 horas por contrato en los cuatro meses de duración.

Jurídicamente puede conformarse como una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.), creada por la ley 1258 del 2008 y del decreto 2020 de junio de 2009, basándose en la facilidad y flexibilidad para la constitución y funcionamiento de una sociedad.

El accionista en este caso la Fundación Universidad de América responderá sólo hasta el límite de sus aportes sin importar la causa de obligación. En materia tributaria la S.A.S. funcionará como una sociedad anónima.

Una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.) puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, su naturaleza es comercial, pero puede hacer actividades tanto comerciales como civiles, se crea en documento privado, con registro en Cámara de Comercio.

7.3. Estructura Organizacional

Para el funcionamiento del Centro de Consultoría y Emprendimiento, se propone una ubicación en una de las sedes Centro Histórico de la Universidad y tendrá como estructura organizacional, un Director General y un asistente administrativo, adicionalmente se establecerá un pasante de la Universidad en preferencia de los programas de Ingeniería Industrial o Administración de Empresas, ya que sus competencias administrativas apoyarían mejor el proceso de gestión de Centro.

7.3.1. Funciones Básicas

El Director del Centro de Consultoría tendrá entre otras funciones:

- Representante Legal
- Líder comercial: genera los contratos para la empresa
- Líder de servicio al cliente
- Consultor Senior
- Coordinara acciones con los consultores Freelance
- Manejo de la base de datos
- Gestor de Proyectos
- Manejo Financiero y Contable de la empresa
- Proceso de reclutamiento de nuevos consultores Freelance
- Auditoría y monitoreo de servicios y productos

Se le asignará un asistente que apoyará todos los procesos administrativos y de gestión del Centro de Consultoría y tendrá dentro de sus funciones:

- Desarrollo de Planes de Mercadeo
- Seguimiento a ofertas comerciales
- Preparación de Documentos de Pre-Diagnósticos y ofertas comerciales
- Atención a clientes
- Asistencias a Consultores externos
- Servicios y apoyos a las labores del personal soporte externo.

7.3.2. Perfiles de Cargo

El Perfil del Director del Centro de Consultoría se recomienda:

- EDUCACIÓN: Ingeniero Industrial o Profesional en Administración o Negocios, con Maestría en Gerencia de Proyectos o Administración de Negocios.
- FORMACIÓN: Conocimiento y/o Certificación PMI (Project Management Institute).

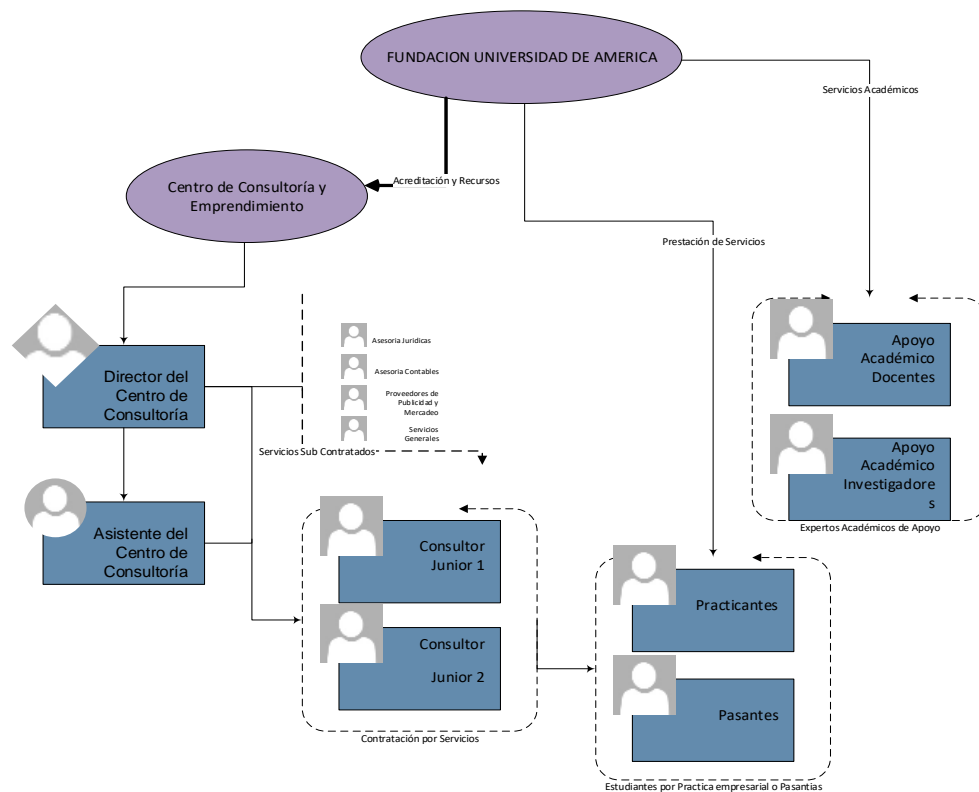
- **EXPERIENCIA:** Experiencia mínima de cinco (5) años en cargos directivos de empresas de servicios o formulación, evaluación, control y monitoreo de proyectos en Colombia.

El Perfil del Asistente del Centro de Consultoría se recomienda:

- **EDUCACIÓN:** Profesional en Ingeniero Industrial o Profesional en Administración.
- **FORMACIÓN:** Conocimiento y Manejo de Paquetes informáticos, planes de Mercadeo y Programación de Proyectos
- **EXPERIENCIA:** Experiencia mínima de dos (2) años en cargos de Administración o de Proyectos.

Se propone la siguiente Organización Estructural

Figura 15.
Organización Estructural



Nota. Descripción Gráfica del organigrama del Centro de Consultoría

7.4. Aspectos Legales

7.4.1. Constitución de la organización y aspectos legales

La constitución de la empresa se realizará como Sociedad Simplificada por Acciones (SAS), la cual se encuentra reglamentada por la Ley 1258/2008. Por tal motivo se tendrán en cuenta las consideraciones:

Constitución: la sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Adicionalmente se constituirá mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal. (Ley 1258, 2008)

Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. (Ley 1258, 2008)

Naturaleza: la sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas. (Ley 1258, 2008)

Negociación de acciones: las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa. (Ley 1258, 2008)

Con relación al tema tributario la empresa debe acogerse a la nueva reforma Ley 1819 de 2016

7.5. Estructura Económica del Centro

Para la puesta en marcha del Centro de Consultoría y Emprendimiento, como una empresa independiente organizativamente pero con un sólo socio económico, se

propone el siguiente Balance de Socios Inicial, para estructurar la inversión inicial del Centro de la siguiente manera:

Figura 16.

Plan de Balance Inicial para puesta en Marcha

	PART			PART	
ACTIVOS	100,00%	128.688.735	79.266.667	61,60%	PASIVOS
			49.422.068	38,40%	PATRIMONIO
Total		128.688.735	128.688.735		

Nota. Balance Inicial para el Centro. Tomado de Gabriel Bonilla. Universidad de América, Metodología propuesto por el docente

Calculado con unos costos Iniciales de puesta en Marcha:

Tabla 29.

Gastos de Puesta en marcha

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Consultoría legal de apertura	\$5.000.000
Consultoría contable de apertura	\$1.000.000
Consultoría de Publicidad apertura	\$3.000.000
Pauta Publicitaria apertura	\$2.000.000
TOTAL	\$11.000.000

Nota. Descripción de Gastos de puesta en Marcha del proyecto

Calculo de Gastos Administrativos Iniciales de puesta en Marcha:

Tabla 30.*Gastos Administrativos Iniciales*

Gastos Administrativos	Valor Mensual
Gastos de Personal	Se incluyen en los Costos de Operación
Canon de arrendamiento	1.500.000
Servicios públicos	350.000
Línea celular	100.000
Papelería	150.000
Servicio de aseo y cafetería	200.000
Servicios contables y tributarios	1.000.000
Representaciones Legales	1.000.000
Depreciaciones	
Amortización Gastos Operativos	

Nota. Descripción de Gastos Administrativos iniciales del proyecto

Calculado con unos costos de operación iniciales de puesta en marcha, amortizado para el primer mes, y con una rotación de costos de 30 días, es decir doce meses al año:

Figura 17.

Descripción de Costos de Operación Iniciales:

Costo	Rotación	TOTAL
416.264.820	12	34.688.735

Nota. Descripción de Costos de Operación iniciales del proyecto

Se presupuesta unas cuentas por cobrar a 30 días, para amortizarlas en el Balance Inicial de Funcionamiento:

Figura 18.

Descripción de Cuentas por Cobrar Iniciales:

	Factura por Cobrar	Rotación	Valor
Cuentas por cobrar	607.200.000	30 días	50.600.000

Nota. Descripción de Cuentas por cobrar inicial del proyecto

Para finalizar los activos requeridos se presupuesta unos inventarios iniciales así:

Tabla 31.

Inventario Inicial – Equipos de Computo

EQUIPOS DE COMPUTO	
DESCRIPCIÓN	VALOR
Pc portátil (1 und)	\$4.000.000
Pc escritorio (1 und)	\$4.500.000
Impresora multifuncional	\$4.000.000
Televisor	\$2.500.000
TOTAL	\$15.000.000

Nota. Descripción de Equipos de Cómputo iniciales del proyecto

Muebles y Enseres:

Tabla 32.

Inventario Inicial – Muebles y Enseres

DESCRIPCIÓN	VALOR
Escritorio (3 und)	\$3.000.000
Silla ergonómica (3 und)	\$3.000.000
Mesa sala de junta (1und)	\$1.500.000
Silla sala de juntas (6 und)	\$3.600.000
Dotación cafetería	\$2.000.000
TOTAL	\$13.100.000

Nota. Descripción de Muebles y Enceres iniciales del proyecto

Para un Total de Activos de \$128.688.735

Resumen de Liquidación de Activos:

Figura 19.

Consolidado de Activos Iniciales para puesta en Marcha

	Costo	Rotación	TOTAL
Costos de Operación + MO	416.264.820	12	34.688.735

Por lo anterior se le pediría a las directivas de la Universidad una inversión inicial del \$49.422.068, como único socio del proyecto y solicitar un préstamo bancario de \$60.000.000, amortizado a 5 años de la siguiente manera:

Tabla 33.

Presupuesto de Opción de Crédito financiero

Condiciones financieras		
Monto:	60.000.000	
Plazo:	60	Meses
Intereses	29,00%	Nominal anual
	2,14%	Efectiva anual
Amortización:	Mensual	

5 Años

Nota. Condiciones del Crédito Financiero

Tabla 34.

Resumen Amortización del Crédito-Proyección para los cinco primeros años

AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Cuota	26.026.295	22.937.936	19.849.578	16.761.219	13.672.861	99.247.889
Intereses	14.026.295	10.937.936	7.849.578	4.761.219	1.672.861	39.247.889
Abono a k	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	60.000.000
Saldo	48.000.000	36.000.000	24.000.000	12.000.000	-	

Nota. Datos de Amortización del Crédito Financiero a tomar

Se establece en el estudio de gastos financieros una liquidación de pagos mensuales para el manejo del flujo de caja:

Tabla 35.*Liquidación de Crédito de Financiación del proyecto*

No. Cuota	Abono k	Intereses	Valor Cuota	Saldo
0				60.000.000
1	1.000.000	1.286.816	2.286.816	59.000.000
2	1.000.000	1.265.369	2.265.369	58.000.000
3	1.000.000	1.243.922	2.243.922	57.000.000
4	1.000.000	1.222.475	2.222.475	56.000.000
5	1.000.000	1.201.028	2.201.028	55.000.000
6	1.000.000	1.179.581	2.179.581	54.000.000
7	1.000.000	1.158.134	2.158.134	53.000.000
8	1.000.000	1.136.688	2.136.688	52.000.000
9	1.000.000	1.115.241	2.115.241	51.000.000
10	1.000.000	1.093.794	2.093.794	50.000.000
11	1.000.000	1.072.347	2.072.347	49.000.000
12	1.000.000	1.050.900	2.050.900	48.000.000
13	1.000.000	1.029.453	2.029.453	47.000.000
14	1.000.000	1.008.006	2.008.006	46.000.000
15	1.000.000	986.559	1.986.559	45.000.000
16	1.000.000	965.112	1.965.112	44.000.000
17	1.000.000	943.665	1.943.665	43.000.000
18	1.000.000	922.218	1.922.218	42.000.000
19	1.000.000	900.771	1.900.771	41.000.000
20	1.000.000	879.324	1.879.324	40.000.000
21	1.000.000	857.877	1.857.877	39.000.000
22	1.000.000	836.430	1.836.430	38.000.000
23	1.000.000	814.983	1.814.983	37.000.000
24	1.000.000	793.537	1.793.537	36.000.000
25	1.000.000	772.090	1.772.090	35.000.000
26	1.000.000	750.643	1.750.643	34.000.000
27	1.000.000	729.196	1.729.196	33.000.000
28	1.000.000	707.749	1.707.749	32.000.000
29	1.000.000	686.302	1.686.302	31.000.000
30	1.000.000	664.855	1.664.855	30.000.000
31	1.000.000	643.408	1.643.408	29.000.000
32	1.000.000	621.961	1.621.961	28.000.000
33	1.000.000	600.514	1.600.514	27.000.000
34	1.000.000	579.067	1.579.067	26.000.000

No. Cuota	Abono k	Intereses	Valor Cuota	Saldo
35	1.000.000	557.620	1.557.620	25.000.000
36	1.000.000	536.173	1.536.173	24.000.000
37	1.000.000	514.726	1.514.726	23.000.000
38	1.000.000	493.279	1.493.279	22.000.000
39	1.000.000	471.833	1.471.833	21.000.000
40	1.000.000	450.386	1.450.386	20.000.000
41	1.000.000	428.939	1.428.939	19.000.000
42	1.000.000	407.492	1.407.492	18.000.000
43	1.000.000	386.045	1.386.045	17.000.000
44	1.000.000	364.598	1.364.598	16.000.000
45	1.000.000	343.151	1.343.151	15.000.000
46	1.000.000	321.704	1.321.704	14.000.000
47	1.000.000	300.257	1.300.257	13.000.000
48	1.000.000	278.810	1.278.810	12.000.000
49	1.000.000	257.363	1.257.363	11.000.000
50	1.000.000	235.916	1.235.916	10.000.000
51	1.000.000	214.469	1.214.469	9.000.000
52	1.000.000	193.022	1.193.022	8.000.000
53	1.000.000	171.575	1.171.575	7.000.000
54	1.000.000	150.129	1.150.129	6.000.000
55	1.000.000	128.682	1.128.682	5.000.000
56	1.000.000	107.235	1.107.235	4.000.000
57	1.000.000	85.788	1.085.788	3.000.000
58	1.000.000	64.341	1.064.341	2.000.000
59	1.000.000	42.894	1.042.894	1.000.000
60	1.000.000	21.447	1.021.447	-
TOTAL	60.000.000	39.247.889	99.247.889	

Nota. Plan de Amortización y pago del Crédito Financiero

La tasa efectiva se calculó con el valor de tasa mayor que se encontraban en los bancos, Bancolombia, Banco Bogotá y Davivienda a Noviembre de 2020, con opción de cambio para el momento de la puesta en marcha del proyecto, como ejercicio académico y una viabilidad académica propuesta se acepta la tasa con un margen de error tolerable a la realidad.

7.6. Costos Administrativos

En el siguiente cuadro se observa la relación de gastos de administración anuales proyectada a cinco años.

Con la misma base incremental anual de la Tabla 11:

	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tasa de Incremento	4,00%	4,10%	4,20%	4,44%
IPC	3,50%	3,60%	3,70%	3,94%

Nota. Proyección de Incrementos para cálculo de Costos, Gastos e Ingresos

Tabla 36.

Gastos de administración proyectada a cinco años

Gastos Administrativos	Valor Mensual	1	2	3	4	5
<i>Gastos de Personal</i>	11.290.550	\$164.177.880	\$215.503.392	\$301.994.850	\$411.779.469	\$548.376.608
<i>Canon de arrendamiento</i>	1.500.000	\$18.000.000	\$18.720.000	\$19.487.520	\$20.305.996	\$21.207.582
<i>Servicios públicos</i>	350.000	\$4.200.000	\$4.368.000	\$4.547.088	\$4.738.066	\$4.948.436
<i>Línea celular</i>	100.000	\$1.200.000	\$1.248.000	\$1.299.168	\$1.353.733	\$1.413.839
<i>Papelería</i>	150.000	\$1.800.000	\$1.872.000	\$1.948.752	\$2.030.600	\$2.120.758
<i>Servicio de aseo y cafetería</i>	200.000	\$2.400.000	\$2.496.000	\$2.598.336	\$2.707.466	\$2.827.678
<i>Servicios contables y tributarios</i>	1.000.000	\$12.000.000	\$12.480.000	\$12.991.680	\$13.537.331	\$14.138.388
<i>Representaciones Legales</i>	1.000.000	\$12.000.000	\$12.480.000	\$12.991.680	\$13.537.331	\$14.138.388
<i>Depreciaciones</i>		\$7.620.000	\$7.620.000	\$7.620.000	\$2.620.000	\$2.620.000
<i>Amortización Gastos Operativos</i>		\$2.200.000	\$2.200.000	\$2.200.000	\$2.200.000	\$2.200.000
Total Gastos Administrativos	15.590.550	\$225.597.880	\$278.987.392	\$367.679.074	\$474.809.990	\$613.991.677

Nota. Calculo de los Gastos Administrativos proyectados a cinco años

La amortización de gastos operativos se calcularon así:

Tabla 37.*Amortización de los Gastos Preoperativos*

DESCRIPCIÓN AMORTIZACION	VALOR	AMORTIZACION ANUAL			
GASTOS PREOPERATIVOS	11.000.000	2.200.000	A 5 Años		
	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
TOTAL ANUAL	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
SALDO AMORTIZACION	8.800.000	6.600.000	4.400.000	2.200.000	-

Nota. Calculo de la Amortización del proyecto sobre los Gastos Preoperativos

Depreciación Acumulada

Tabla 38.*Depreciación de Computadores (3 AÑOS)*

DESCRIPCIÓN	VALOR	DEPRECIACION ANUAL			
<i>Equipos de computo</i>	15.000.000	5.000.000	A 3 Años		
	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
TOTAL	5.000.000	5.000.000	5.000.000	-	-
Depreciación acumulada	5.000.000	10.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000

Nota. Calculo de la Depreciación Acumulada**Tabla 39.***Depreciación de Muebles y Enseres (5 AÑOS)*

DESCRIPCIÓN	VALOR	DEPRECIACION ANUAL			
<i>Muebles y enseres</i>	13.100.000	2.620.000			
	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
TOTAL	2.620.000	2.620.000	2.620.000	2.620.000	2.620.000
DEP. ACUMULADA	2.620.000	5.240.000	7.860.000	10.480.000	13.100.000

Nota. Calculo de la Depreciación Acumulada

8. OPERACIÓN

La Universidad por intermedio del Centro de Emprendimiento e Innovación afianzará relaciones comerciales y de transferencia de conocimiento con la industria.

Este Centro de Consultoría ofrecerá servicios de apoyo al mejoramiento empresarial en diversos campos para lo cual la interdisciplinariedad en el apoyo técnico unirá el trabajo académico investigativo de las diferentes facultades de la Universidad y las diversas capacidades de los consultores a contratar para el apoyo a los servicios.

El Centro de Consultoría y Emprendimiento buscará como prestación de servicios:

- Generar una base de datos de empresas que conformarán una red colaborativa
- Generará un banco de ideas de nuevos negocios como apoyo al plan semilla para nuevos emprendedores, articulado con las Facultades de la Universidad
- Gestionarán proyectos de consultoría empresarial
- Laboratorios de innovación
- Estudios: técnicos, económicos, de factibilidad y de mercado.
- Establecer convenios interinstitucionales y procesos de patentes que puedan ser comercializados partiendo de los resultados de investigación y desarrollo.

Para el primer año de operación se espera realizar contratos de servicios con 23 empresas, se estima un contrato objetivo de 4 meses por empresa, en el cual se destinará un promedio de trabajo de 15 horas semanales por empresa propuesta dentro del portafolio de servicios a ofrecer.

8.1. Ficha Técnica del Servicio

Los servicios a gestionar están:

- Creación, gestión de una base de datos empresariales para la RED de colaboración empresarial.

- Proyectos de consultoría empresarial, incluye estudios técnicos, económicos, de factibilidad y de mercado.
- Plan semilla de emprendimiento y banco de ideas de nuevos negocios
- Laboratorio de innovación, convenios de desarrollo interinstitucionales, procesos de patentes

Los servicios se gestionarán por fases, mientras se consolida estructuralmente el Centro de Emprendimiento en la fase de montaje e iniciación, se trabajarán sobre los tres primeros servicios, la red de colaboración empresarial, los proyectos de consultoría empresarial y el plan semilla.

Estos servicios se describen así:

8.1.1. Red de Colaboración Empresarial

El propósito de este servicio es hacer gestión activa a las bases de datos de empresas afiliadas a la Universidad y que se vayan creciendo a medida que se hagan contactos nuevos. Esta gestión activa se traduce en analizar matricialmente a cada una de las empresas en comparación con otras, estableciendo puntos comunes de colaboración, ayudando a gestionar relaciones comerciales entre ellas, ya sea de tipo cliente, proveedor u outsourcing.

La idea es impulsar una red colaborativa de empresas afiliadas que les permita obtener precios competitivos e impulsar su crecimiento. Buscará reunir mediante eventos concertados a las organizaciones de sectores y servicios complementarios, para que con nuestros contactos y proyectos con socios estratégicos, busquen alianzas como proveedores o como clientes, y puedan buscar beneficios comunes.

La estructura técnica está basada en la conservación y gestión de una base de datos, empresariales y de proyectos, servicios o productos, que puedan ser expuestos y socializados entre los miembros de la red y establecer alianzas. La estructura de la base de datos se alimentará de acuerdo a las matrices que cada organización o emprendedor

autorice a la Universidad y podamos registrar las bases ante la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio), para la custodia y manejo de la Información.

Figura 21.

Ficha Técnica del Servicio de Red de Colaboración Empresarial



Nota. Adaptación del Modelo Arquitectura de Negocio para el servicio de emprendimiento. Tomado de: “Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution”, Harvard Business Scholl Press, 2006.

8.1.2. Proyectos de Consultoría Empresarial

Uno de los servicios que afianzan más el propósito del Centro de desarrollo de Emprendimiento e Innovación de la Universidad de América en Bogotá, es el de ayudar en el crecimiento del sector productivo y de servicios en la ciudad de Bogotá y alrededores, por lo cual la gestión de proyectos de Consultoría Empresarial, buscará que con ayuda de consultores seleccionados en la Universidad y el apoyo de las Facultades Académicas, se puedan desarrollar proyectos de mejora, de solución de conflictos, de desarrollo, de innovación o de nuevas líneas de negocio.

El modelo de consultoría a desarrollar estará basado en la Guía de Consultoría de Empresas publicado por la OIT y un Modelo Canvas, de Alexander Osterwalder, para desarrollar los pasos en los diferentes proyectos de consultoría y presentación de soluciones.

Para ello el Centro de desarrollo de Emprendimiento e Innovación de la Universidad de América en Bogotá, buscará se le permita establecer contactos con empresas y por intermedio de un proceso de pre diagnóstico, definir planes de acción o mejora, o con la solicitud puntual de solución de problemas, y desarrollar estos proyectos con consultores que la Universidad designe y teniendo el apoyo de la Facultades Académicas que soportarán con su experticia al logro de los objetivos propuestos.

La consultoría desarrollaría procesos como:

- Estudio de mercado (Segmentación de mercado)
- Contactos empresariales – Pre diagnósticos
- Propuestas de valor
- Intervención
- Acompañamiento
- Retroalimentación - Fidelización

La investigación de mercados es la herramienta que permitirá escuchar a los clientes actuales y potenciales, conocer cómo los perciben, qué necesitan, qué sienten, qué entienden y es también la herramienta para analizar de manera estructurada la competencia.

El servicio se conformaría analizando un conjunto de áreas estratégicas de intervención que brinden un portafolio de servicios integral. Se hará una caracterización de la empresa, un pre diagnóstico a las áreas y procesos que el Centro ha establecido como las ideales de intervención por el apoyo académico con el que cuenta de la Universidad, se establecerá una valoración y una propuesta de valor a la empresa para su intervención.

Para el desarrollo de la propuesta de valor se apoyará en el apoyo académico de la Universidad, para la generación de procesos de mejora y diagramación de los planes de acción, con esa información se hará un presupuesto de recursos a utilizar para la propuesta económica del proyecto de consultoría.

Para el diagnóstico empresarial se requiere de un modelo de evaluación empresarial, este comprenderá el área específica en el cual se requiere acompañamiento o un diagnóstico general que evalúe aspectos como:

- Productos o servicios
- Tecnología
- Talento humano
- Administración
- Mercadeo – Mercado – Posicionamiento – Competencia - Precio
- Producción – Costos – Compras - Mantenimiento
- Finanzas
- Calidad – Medio ambiente – Requisitos legales

Con la evaluación realizada, se establecen tareas como:

- Conformación oportunidad de negocio
- Planeación plan de negocio
- Análisis de mercado
- Análisis técnico
- Análisis administrativos
- Análisis legal y social
- Análisis económico
- Análisis de valores personales
- Análisis financiero
- Análisis de riesgos e intangibles
- Evaluación del proyecto y Análisis de sensibilidad

- Documento final del plan de negocios

Se entregará un documento o presentación, donde la universidad detalla las características de su oferta comercial. Así el cliente podrá decidir si está o no interesado en tomar nuestra consultoría.

De acuerdo con si la propuesta es o no acogida por la empresa, la información recolectada será consignada en la base de datos para su análisis y gestión dentro del servicio de Red de Colaboración Empresarial.

Si la propuesta es aceptada, se desarrollará el establecimiento de un contrato comercial con la empresa, se fijara según los flujos de efectivo del proyecto un plan de pagos, y según los planes de acción, las fechas acordadas de entregables.

Por parte del consultor se hace el primer acercamiento hacia el cliente, el consultor se familiariza con la necesidad del cliente y presenta de qué manera abordaría el estudio, que parte de un análisis preliminar del problema, se aclaran los roles respectivos de cada parte, entregando al final un diagnóstico preliminar, dando por finalizada la etapa con la negociación y concertación de un contrato de consultoría.

Se realiza diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar durante esta fase, el consultor y el cliente cooperarán para determinar el tipo de cambio que se necesita. Se plantean algunas preguntas: ¿Es el problema fundamental del cambio de índole tecnológica, organizativa, de información, psicológica o de otro tipo? Si tiene todas estas dimensiones ¿Cuál es el esencial? ¿Qué actitudes imperan en la organización con respecto al cambio? ¿Se comprende la necesidad del cambio o será preciso persuadir a los miembros de la organización de que tienen que cambiar? Con base a esto se prepara toda la información necesaria para orientar las decisiones que han de ser tomadas para la solución.

Otra etapa tiene por objetivo hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuesta al cliente para que éste adopte una decisión. Un aspecto importante del plan de acción consiste en elaborar una estrategia y tácticas para la introducción de los cambios, en particular para abordar los problemas humanos que se pueden prever y para superar cualquier resistencia al cambio.

Una vez que el equipo de la universidad ha diseñado y elaborado el plan de acción y este fue sometido a la consideración del comité académico e investigativo preparado para el proyecto, y aprobado, se inicia la etapa de elaboración de informes y resultados. La entrega final tiene como objetivo implantar los cambios, o sea: implementar las acciones derivadas de la estrategia de solución.

Las tareas o actividades a desarrollar en la etapa de entrega de resultados son las siguientes:

1. Preparar informe con las condiciones para ejecutar el proyecto objetivo la consultoría y pasar a un proceso de implementación.
2. Entrega de informe para Implementación con el paso detallado de cada acción.
3. El informe final, entregando reportes de mejora y una evaluación de la aplicación del plan de acción debe observar si se alcanzaron los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales y aplicando una evaluación de desempeño por parte del consultor durante su cometido.

Una vez realizado el proceso de cierre del proyecto de consultoría con los entregables a satisfacción de la empresa, se iniciará con los procesos de acompañamiento y seguimiento a los resultados de implementación.

Como última etapa incluye una evaluación similar al diagnóstico (auditoría o investigación), tomando como referencia los indicadores que inicialmente se valoraron y en los que se decidió actuar, para así poder determinar los avances obtenidos. Por otra parte, se debe evaluar el proceso de consultoría en sí mismo, y extraer las herramientas y nuevas habilidades que adquirió la organización y/o sus líderes y que pueden incorporar en la gestión cotidiana de la misma después de que los consultores ya no estén de manera presencial; y por último se hace una nueva detección de necesidades para valorar si es necesario iniciar un nuevo proyecto o si se planteará un seguimiento dentro de un tiempo previsto.

La actividad de desarrollo del proceso de consultoría se resume en el siguiente flujograma:

Figura 22.

Flujograma para procedimiento de Consultoría

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO	DOCUMENTOS / SALIDAS
1	ESTUDIO DE MERCADO (Segmentación del Mercado)	DIRECTOR Y ASISTENTE	1	LISTADO DE EMPRESAS
2	PRESENTACION DEL PORTAFOLIO O PROPUESTA DE TRABAJO	DIRECTOR Y ASISTENTE - Apoyos de Mercadeo	2	Portafolio de Servicios
3	TOMA DE DECISIÓN POR PARTE DEL CLIENTE	Cliente	3	Actividades de Pre diagnóstico
4	Presentación de Pre diagnóstico y Propuesta de Valor	Consultor Senior - Pasante	4	Pre diagnóstico - Propuesta de Valor
5	SI: Aceptación de la Propuesta, No: Ajuste de la Propuesta a las necesidades del Cliente. NO: Fin de Proceso	Cliente	5	
6	Elaboración y Firma del Contrato	Asistencia Jurídica Consultor Senior Cliente	6	Contrato
7	Intervención (Etapas de la Consultoría: Diagnostico, Planificación de Actividades, Aplicación de Estudios, Preparación de Informe de Entrega)	CONSULTORES	7	Actas de Trabajo y entregas
8	ENTREGA DE INFORME Y PLANES DE ACCION	CONSULTORES Cliente	8	Informe Final
9	SEGUIMIENTO A EMPRESA	DIRECTOR, ASISITENTE Y CONSULTORES	9	Actas de Seguimiento
10	FIN DEL PROCESO		10	

Nota. Representación Gráfica de la secuencia del proceso de consultoría propuesto

En el modelo Canvas a continuación se presenta como la propuesta de valor del Centro de Consultoría, que da respuesta a los problemas identificados, a las soluciones

planteadas, estableciendo una ventaja diferencial, unos canales de difusión, el segmento de clientes, y para ello proponiendo una estructura de costos que se ampliará en un capítulo posterior y el flujo de ingresos que se espera.

Figura 23.

Plan de Negocio del Centro de Consultoría y Emprendimiento

CENTRO DE CONSULTORIA Y EMPRENDIMIENTO PARA LA UNIVERSIDAD DE AMÉRICA EN BOGOTÁ – COLOMBIA		Diseñado para:	MBA - Proyecto de Trabajo de Grado	
		Diseñado por:	LEONARDO ROJAS BLANCO	
Problemas	Solución	Propuesta única de Valor	Ventaja Diferencial	Segmentos de Clientes
<p>Las empresas inician con productos y/o servicios que les permiten desarrollar la Unidad de negocio con rentabilidades des de aceptables hasta excelentes, pero la concentración en su operación diaria les permite ajustarse a los cambios en el entorno rápidamente y ajustar sus desarrollos en cuanto a productos y servicios, lo que los deja con alto riesgo de perder posicionamiento en el mercado</p>	<p>Crear un Centro de Consultoría y Emprendimiento para la Universidad de América, en el cual se presten servicios relacionados con el crecimiento empresarial, el desarrollo de nuevos modelos de negocio y un centro que promueva la innovación como medio para reformular las ideas de negocio</p> <p>Métricas Clave</p> <p>Desarrollar un modelo de emprendimiento al interior de las propuestas académicas, que le permita a los estudiantes de los diferentes programas una formación en fomento de modelos de</p> <p>Crear unos servicios de consultoría en apoyo al crecimiento empresarial, en el cual se identifican procesos que mejoren la productividad de las industrias intervenidas, generadora de beneficios mutuos</p> <p>Crear espacios de interrelación de ideas de negocios y prototipos de productos y/o servicios que fomenten la generación de pensamiento innovador</p>	<p>Interno: Desarrollar servicios y procesos que complementen la labor educativa de la Universidad en el desarrollo empresarial y de innovación, siendo una nueva generadora de ingresos de la Universidad</p> <p>Externo: Presentar al sector productivo y a empresas y organizaciones en general, alternativas de centros consultores que mediante proyectos específicos puedan desarrollar procesos, productos y desarrollos que les permitan estar en la vanguardia del mercado en el que se desenvuelven o al cual desean ingresar o posicionarse, sin requerir creación de centros de innovación y desarrollo que les resultaría más costoso y en el tiempo difícil de mantener</p>	<p>CONCENTRACIÓN DE RECURSOS EN PROYECTOS Y FASES DE DESARROLLO QUE LES PERMITA RESPONDER RÁPIDAMENTE A LAS NECESIDADES DEL MERCADO</p> <p>CONTAR EL RESPALDO DE UNA INSTITUCIÓN QUE TIENE LOS CONOCIMIENTOS Y TRAYECTORIA Y PERSONAL QUE CON EL RESPALDO DE LA ACADEMIA APORTA DE MANERA EFICAZ A LAS NECESIDADES PROPIAS DE LAS EMPRESAS.</p> <p>CONFLUENCIA IDEAS INNOVADORAS DE EMPRENDEDORES QUE LE PERMITAN A LAS EMPRESAS Y/O ORGANIZACIONES AMPLIAR LA RED DE SOCIOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE NUEVOS NEGOCIOS</p> <p>PROPUESTAS DE SERVICIO PERSONALIZADAS A LAS NECESIDADES PROPIAS DE CADA ORGANIZACIÓN, Y RESPALDADAS CON UN CENTRO ACADÉMICO QUE PROPORCIONA LAS TENDENCIAS INNOVADORAS CON SOPORTES CIENTÍFICOS.</p>	<p>Base de Empresas con las cuales la Universidad a tenido contacto empresarial o de servicios y para quienes ya tienen una imagen institucional de confianza</p> <p>Docentes, estudiantes, egresados y comunidad universitaria que impulse sus proyectos de emprendimiento con el acompañamiento y guía de la Universidad</p> <p>Potenciales Usuarios</p> <p>Emprendedores y Empresas con necesidades específicas para el desarrollo de sus negocios y la expectativa de creación, mantenimiento, crecimiento y/o expansión</p>
Alternativas			Canales	
<p>Destinar áreas de desarrollo e Innovación que le permita a las empresas ser más competitivas y reinventarse</p> <p>Innovar en desarrollo de nuevos productos, nuevas formas productivas de producción o de servicio, ajustarse a las necesidades propias del mercado y crear nuevas necesidades y expectativas que conectan a clientes y fomenten nuevos clientes a fidelizarse con la organización. Interna o externamente destinar recursos que le puedan representar mantenimiento y expansión</p>			<p>Fomento de Servicios a través de Empresas que ya han recibido estudiantes en práctica o egresados en el campo laboral y conocen de las fortalezas académicas de la Universidad, como respaldo de la eficacia de los servicios a los que puede adquirir</p> <p>Difusión masiva de los nuevos servicios de la Universidad a través de sus canales de comunicación</p> <p>Planes de Mercadeo que proporcionen una expectativa de los nuevos servicios que la Universidad cuenta para el sector productivo, respaldado por la academia</p>	
Estructura de Costos		Flujos de Ingresos		
<p>El Costo Inicial esta descrito en la creación del Centro de Consultoría para la cual se asigna un espacio en arrendamiento, un mobiliario, unos equipos de Computo y unos gastos preoperativos</p> <p>Se contará con un Consultor líder, un Auxiliar para el Centro, se contratarán los consultores, de acuerdo los contratos a desarrollar y se contratarán pasantes de la Universidad de América de acuerdo a los perfiles de los contratos para apoyar el tema de levantamiento de Información y estructuración de los resultados</p> <p>Se presupuesta un rubro mensual para el desarrollo de Pautas y material publicitario, al igual de un pago de comisiones por ventas de servicios de los procesos de consultoría</p> <p>Estructura de Medios de Financiación para puesta en marcha con bancos mediante crédito y un aporte base de la Universidad.</p>		<p>Los ingresos están representados en la facturación de los servicios prestados por contratos de Consultoría</p> <p>EL Costo es susceptible de reducir, en la medida que se incremente el volumen de contratos</p> <p>Se propone una estructura de costos que financie a largo plazo las propuestas de emprendimiento subsidiados</p>		
		<p>PUNTO DE EQUILIBRIO</p>		
		<p>PRECIO FIJO</p> <p>Se diseña un modelo de contrato por 120 horas y un valor hora de 110.000 para los contratos</p>		
		<p>PRECIO DINÁMICO:</p> <p>Depende del modelo de horas a consultar para la empresa</p>		

Nota. Modelo de Negocio del Centro de Consultoría, Adaptación del modelo de Osterwalder, A., Pigneur, Yves. - Cavas Model

Esta metodología se propone como base de los estudios de la consultoría a realizar, pero es claro que la interdisciplinariedad de los consultores, los tipos de consultoría y las necesidades de las diferentes organizaciones, hace necesario dejar abierto a otras propuestas de diseño y abordaje de los análisis de los casos de estudio, por lo que también se sugiere un sistema como el Design Thinking que propone 10 pasos de diseño:

1. Visualización
2. Mapa de Viaje o Mapa de Experiencia, en el que se identifica la experiencia del cliente en cada parte del proceso, teniendo en cuenta el componente emocional.
3. Análisis de la Cadena de Valor
4. Mapa Mental
5. Concepto de Desarrollo rápido
6. Encuestas de suposiciones
7. Prototipo
8. Co-creación para el Cliente
9. Aprendiendo de los diseños implementados
10. Narración del Diseño de experiencia

(Jeanne M. Liedtka, Ten Tools for design Thinking, Universidad de Virginia, 2010)

8.1.3. Plan Semilla de Emprendimiento y Banco de Ideas de nuevos negocios

La Universidad por intermedio del Centro de desarrollo de Emprendimiento e Innovación, buscará fomentar a estudiantes y egresados un apoyo para la creación de nuevas empresas o proyectos de emprendimiento.

El Centro de Consultoría y Emprendimiento buscará ayudar a la creación de empresas, que involucra un conjunto de actividades, las cuales incluyen desde la identificación de la oportunidad hasta el crecimiento de la nueva empresa. Esto es lo que en términos teóricos se conoce como “proceso emprendedor”, el cual constituye el punto de partida de cualquier estudio que se haga sobre el surgimiento de nuevas empresas.

En términos operacionales podemos definir unos procesos de asesoría y guía en todas aquellas acciones llevadas a cabo para poner en marcha y consolidar una empresa. Al respecto existen diferentes modelos, los cuales difieren en términos de las

actividades analizadas y del tiempo que estas involucran. Entre ellos los más referenciados se encuentran los de Galbraith (1982), Birley (1985), Veciana (1988), Reynolds y Miller (1992) y Bhave (1994). (Ramos, Gómez, 2012)

Galbraith (1982) propone cinco etapas para analizar el proceso de creación de una empresa de base tecnológica: 1. Invención y elaboración del modelo o prototipo, 2. prueba del modelo. 3. Inicio. 4. Etapa de producción. 5. Crecimiento; abordados en aspectos como: Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Mercadeo, Manufactura e Ingeniería. De acuerdo con este autor, es un modelo dinámico, el cual varía dependiendo de las particularidades de la empresa y de sus requerimientos de capital. (Ramos, Gómez, 2012)

Birley (1985) propone un modelo de creación que, más que abordar el proceso completo, evalúa la forma en que el emprendedor le da forma a su idea de negocio y la evalúa en términos técnicos (Idea – Producto – Recursos -Alcanzable (Si–No) - Mejora de Idea (Si-No) – Negocio Creado o Muerte de Idea). Específicamente, muestra que una vez concretada la idea, el emprendedor la evalúa en términos de la viabilidad de implementación. Este autor afirma que este modelo funciona tanto en relación con el surgimiento de negocios independientes como los que nacen de empresas establecidas. (Ramos, Gómez, 2012)

Veciana (1988) analiza el proceso emprendedor en cuatro etapas: gestación, creación, lanzamiento y consolidación. Durante la gestación se identifica y concreta la idea. Según con Veciana, esta etapa está marcada por las características de la infancia del empresario, de sus antecedentes familiares, de su preparación profesional, de la existencia de organizaciones incubadoras y de que se produzca un suceso que lleve a la persona a actuar. Esto último es lo que se conoce como “suceso disparador”, el cual puede ser positivo o negativo. Los sucesos positivos son los pull factors y los negativos los push factors. En tal caso, una situación familiar difícil, en la que la pobreza sea extrema y se comience a trabajar a temprana edad, puede conducir a la gestación de un negocio (Veciana, 1988). En esta propuesta, los antecedentes y la preparación familiar son analizados desde la experiencia y desde la educación formal. Por ello, la importancia de la preparación profesional y las características de la organización donde se adquiera la experiencia. (Ramos, Gómez, 2012)

Reynolds y Miller (1992) presentan un modelo, basado en un trabajo empírico realizado por sus autores, concibe la creación de una nueva empresa como un evento compuesto por dos etapas: nacimiento y postnacimiento. En la etapa de nacimiento se toma la decisión de ser emprendedor o de iniciar una nueva empresa, se oferta el producto o servicio, se contratan los empleados y se busca el apoyo financiero requerido. Durante el postnacimiento se sigue con la contratación de los empleados, se consigue apoyo financiero y se aumentan las ventas. El modelo de Reynolds y Miller (1982) además sugiere variaciones en la secuencia de los eventos y en su duración; es decir, para ellos, un evento puede ser ubicado tanto en el nacimiento como en el postnacimiento. (Ramos, Gómez, 2012)

Bhave (1994) descompone el proceso emprendedor en tres etapas: identificación de la oportunidad, creación de la empresa y comercialización. En la primera etapa, identificación de la oportunidad, se refiere al reconocimiento de la idea de negocio y al desarrollo del concepto. La identificación de la oportunidad puede ir antes o después de la decisión de comenzar un negocio. Si se identifica antes, la idea de negocio surge del encuentro casual de una necesidad no satisfecha; cuando se identifica después de haber decidido crear una empresa, la oportunidad es producto de una búsqueda diligente, y hasta sistemática. Este autor señala que cualquiera que sea el momento en que se identifique la oportunidad, esta siempre conduce al concepto de negocio; siendo este producto de la filtración, selección y refinamiento de la oportunidad. La segunda etapa corresponde al montaje de la empresa, la cual permitirá llevar el producto o servicio al mercado, incluye el establecimiento del sistema de producción y de los procesos administrativos. La producción de los bienes o servicios y su puesta en el mercado marcan el comienzo de la tercera etapa, la comercialización. Al llevar la oferta al mercado, la empresa entra en un proceso de retroalimentación, feedback. (Ramos, Gómez, 2012)

Para la Universidad de América se propone una serie de etapas a desarrollar en los procesos de emprendimiento:

8.1.3.a. Etapa de Apropiación y Formación. Para esta primera etapa se busca que los diferentes planes de estudios de las diferentes carreras profesionales con las que cuenta la Universidad, integren en su diseño curricular, una línea de formación en emprendimiento y complementen el desarrollo académico de nuestros profesionales, con la formación en emprendimiento.

Un ejemplo de ello, esta en el del plan de estudios del programa de Administración de Empresas, que dentro de su malla curricular, se estableció una línea de formación en emprendimiento a través de los semestres, como se muestra a continuación:

Figura 24.

Apropiación de concepto de emprendimiento en impacto del Plan de Estudios



Nota. Adaptación Propia del Plan de Estudios de Administración de Empresas, de la Universidad de América. Para describir las asignaturas énfasis en los temas de emprendimiento

En este ejemplo se integrarían los resultados de 13 asignaturas, 38 créditos académicos, enfocados a desarrollar una propuesta de emprendimiento manejando la misma idea de negocio desde el cuarto semestre del estudiante, y que el resultado no sólo puede ser una propuesta de emprendimiento sino la misma modalidad de grado, al estructurarlo para presentarlo como un Trabajo de Grado.

8.1.3.b. Etapa Temprana. Para esta etapa se conformará un equipo de acompañamiento interdisciplinario a nivel de asesoría, en el cual pueden recurrir los estudiantes en el cual se pueden presentar a evaluar las ideas de negocios que tenga la población universitaria, y se les orientarán sobre los pasos de pre diagnóstico, estudio de mercado y evaluación técnica y financiera, para que de manera autónoma los estudiantes puedan desarrollar sus proyectos.

8.1.3.c. Etapa de Evaluación de Proyectos. Esta etapa es un espacio que se le puede ofrecer a la comunidad universitaria para evaluar con pares expertos en emprendimiento, la viabilidad o no de las propuestas que se presentan por parte de los estudiantes, y obtengan un concepto técnico en la viabilidad de sus proyectos y buscar apoyos financieros a estos. Esta evaluación puede representar para los participantes unos costos adicionales.

Adicionalmente en este espacio los participantes tendrán evaluaciones técnicas a sus propuestas, tipo consultoría, se relacionarán con expertos que darán valores diferenciados al diseño de sus propuestas, expertos que son financiados por ser de base docente de la Universidad, y sus asesorías serían a costos muy por debajo de lo que puedan encontrar en el mercado.

8.1.3.d. Etapa de Evaluación de Planes Semilla. En esta etapa llegan los proyectos que son muy bien evaluados y son postulantes a que la Universidad pueda participar en una posible financiación como socio del proyecto o coadyuve a la consecución de los recursos que pueda permitir a los emprendedores desarrollar sus planes de negocio.

8.1.3.e. El Banco de ideas de Negocio. Un espacio donde ofrecemos a empresarios, inversionistas y emprendedores las descripciones base de los proyectos de emprendimiento, que facilite la búsqueda de socios estratégicos u opciones de planes de negocios.

En este espacio de dos vías ya que no solo mostramos que proyectos de emprendimiento son atractivos para buscar socios capitalistas, sino que empresarios pueden presentar necesidades básicas en cuanto a proveedores y requerimientos de servicios y den pie a nuevos proyectos de emprendimiento guiados por las necesidades mismas.

Los inversionistas revisarían en un pull de banco de ideas posibilidades de inversión con proyectos ya evaluados por expertos de la Universidad y tengan una evaluación técnica por un entre competente como es la Universidad.

Emprendedores encuentran un espacio de relacionamiento con otros, empresarios o inversionistas que puedan complementar o reestructurar sus ideas de negocios a necesidades específicas o nuevas perspectivas de proyectos de innovación.

8.1.4. Laboratorio de Innovación

El diseño de un Laboratorio de Innovación se propone como un complemento a los procesos de consultoría en el cual se contraten servicios que busquen el desarrollo de proyectos de investigación contratados por empresas u organizaciones que por costos no puedan implementar sus propios laboratorios y les ofrezcamos posibilidades de estudios guiados dentro de la Academia.

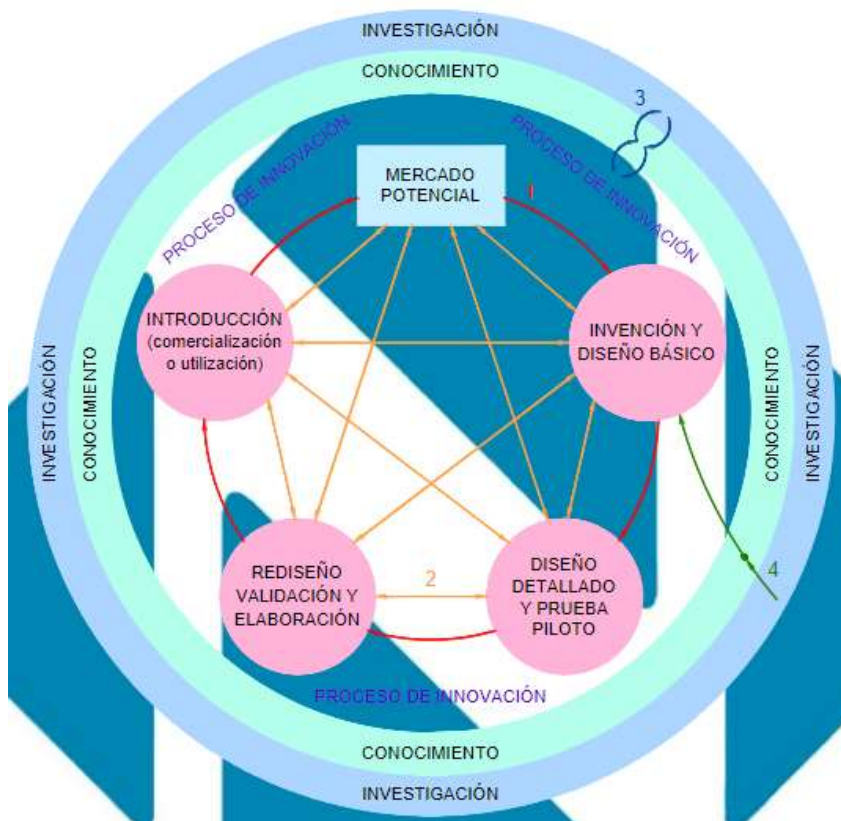
Para ello la Universidad destinará espacios y personal académico y de investigación para desarrollar estos proyectos, el Centro de Consultoría y Emprendimiento solo se ocupará de los procesos de venta del servicio, mas no de la operación de los proyectos, pero si guiará las requisiciones del cliente.

Con los requerimientos del cliente se describirá los entregables requeridos a las empresas contratantes.

Para el proceso de innovación se toma el establecido en la Norma NTC 5801, sobre los Sistemas de Gestión de la Innovación que los establece así:

Figura 25.

Proceso de Innovación



Nota. Norma NTC 5801

Basado en la aplicación de la metodología Deming de (PHVA) de Planear-Hacer-Verificar-Actuar, y plantean cinco caminos así:

1. El camino principal surge de identificar ideas que busquen satisfacer las necesidades de un mercado mejoramiento de algo que ya existe. Las ideas se estudian y se ve la viabilidad tecnológica, social y económica, de las ideas seleccionadas se elaboran los proyectos de innovación, que da lugar a la invención o primer diseño básico. De ahí a diseño detallado, pruebas, rediseño si es del caso, pruebas de elaboración, elaboración e introducción de la novedad.
2. El segundo camino parte del anterior revisando las interacciones o variantes en las etapas del proceso, para la resolución de problemas e imprevistos.

3. El tercer camino representa la relación de la innovación con la investigación cuando no exista la solución a los problemas existentes.
4. El cuarto camino es el resultante de los proyectos de innovación que surgen directamente de los resultados de la investigación, incluso resultados no esperados.
5. El quinto camino representa la retroalimentación de los resultados de la innovación a la investigación para ser usados en cualquier parte del proceso.

Para realizar un seguimiento o evaluación a los procesos de innovación, se puede hacer uso del Manual de Oslo, que en su primera edición del Manual de Oslo (1992) conjuntamente con el Manual de Frascati (OCDE y Eurostat, 2005) propusieron un sistema de indicadores de innovación sobre I+D, que se convirtió en el modelo y prototipo internacional que ha sido usado en las diversas encuestas europeas sobre innovación. En su segunda edición (1997) se amplió el concepto de innovación al considerar el factor servicios. Sin embargo para el (2005) se comprobó que dejaba de lado importantes procesos de innovación en dicho sector por lo tanto incorpora, redefinen y toma en cuenta dos nuevas modalidades de innovación ambas no tecnológicas como: la innovación en mercadotecnia y la innovación organizativa y con ello complementa el análisis empresarial. (Ramón, Sarango, Campoverde & Torres, 2017)

Parte de los indicadores propuestos serian:

- **Financieros**

1. Tasa de crecimiento de los beneficios
2. Tasa de crecimiento de los ingresos
3. Ahorro en los costos para la organización y los clientes
4. Crecimiento del margen operativo
5. Retorno de la inversión en innovación

- **No Financieros**

6. Numero de Ideas, iniciativas y proyectos incorporados al proceso de innovación
7. La cuota de Mercadeo
8. La eficiencia de los procesos
9. El reconocimiento y la reputación de la marca
10. El impacto en el número de empleados como resultado de las innovaciones
11. Los activos intangibles
12. La sostenibilidad ecológica y social como resultado de la innovación

8.2. Costos de Operación del Servicio

La determinación de costos del Centro de Consultoría, parte de la base de un pronóstico de ventas de servicios, que definen unos ingresos por venta y unos costos fijos y variables dependiendo del nivel de servicio en operación.

Por lo cual esta determinación de costos viene relacionada con el capítulo de estudio de mercados donde se realiza la proyección de venta de servicios, que determinan el presupuesto de costos variables.

8.2.1. Costos del Proceso de Consultoría

Para el primer año de operación se espera realizar contratos de servicios con 23 empresas, se estima un contrato objetivo de 4 meses, en el cual se destinará un promedio de trabajo de 15 horas semanales por proyecto promedio dentro del portafolio de servicios a ofrecer.

Tabla 40.

Establecimiento de presupuesto de Horas promedio de Contratos

Meses por Contrato	4
Semanas por mes de Contrato	4

Horas semanales por Contrato	15
Total Horas por contrato	240

Nota. Calculo de Horas promedio a utilizar por contrato de servicios

Para la base incremental de costos y gastos se tendrá en cuenta la siguiente tabla incremental:

Tabla 41.

Proyección de Incrementos Anuales de costos e IPC

<i>Base Incremental</i>	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tasa de Incremento	4,00%	4,10%	4,20%	4,44%
IPC	3,50%	3,60%	3,70%	3,94%

Nota. Tasa Incremental de Costos por IPC

Para los cinco años de presupuesto del Centro de Consultoría se presupuesta un total de horas consultor a contratar de:

Tabla 42.

Presupuesto de Horas de Consultoría a Contratar

<i>Año</i>	1	2	3	4	5
Empresas/ Participación	2%	3%	4%	5%	6%
Total	23	35	48	60	70
Meses de desarrollo de Contratos:	92	140	192	240	280
Semanas por Meses de Contrato:	368	560	768	960	1.120
Horas a Trabajar por total de Contratos:	5.520	8.400	11.520	14.400	16.800
- Horas a Trabajar por Consultor Senior:	896	896	896	896	896
= Horas a Contratar de Consultoría	4.624	7.504	10.624	13.504	15.904

Nota. Calculo de Horas a Utilizar por servicios de Consultoría

Para la determinación de costos, se contrata un sólo consultor Senior de planta que actuará como Gerente y con el apoyo de consultores junior con contratos de servicios para cada uno de los proyectos.

Tabla 43.*Destinación de Horas de Consultoría por parte del Director de Proyecto*

	Días del Año	Feridos	Contingencias	Vacaciones	Total días	Total Horas
<i>Horas del Director</i>	360	18	7	15	320	2560
<i>Horas en Funciones Administrativas</i>					20%	512
<i>Horas en Funciones de Mercadeo</i>					45%	1152
<i>Horas en Funciones de Consultoría</i>					35%	896

Nota. Calculo de Horas a Utilizar por el Director del Proyecto

El trabajo de Consultor Líder del Centro tendrá una dedicación de 35% a la consultoría, teniendo en cuenta que trabaja tiempo completo.

Base Salarial:

Salario de Consultor Lider del Centro	\$7.000.000
Carga Prestacional	\$2.298.100
Salario de Auxiliar	\$1.500.000
Carga Prestacional	\$492.450
Total Salarios Fijos:	\$11.290.550

Se operará de manera permanente con un Pasante o Aprendiz

Tabla 44.

Gastos de uso de pasantes en el Proyecto

	Año				
Pasantes	1	2	3	4	5
Por Contratos al Mes	1,916666667	2,916666667	4	5	5,833333333

Pasantes a Contratar	2	3	5	6	7
Gasto de Pasantes	\$1T195.470	\$1.243.289	\$1.294.264	\$1.348.623	\$1.408.502
Total Gasto Mes	\$2.390.940	\$3.729.866	\$6.471.318	\$8.091.736	\$9.859.511
Total Gasto Anual	\$28.691.280	\$44.758.397	\$77.655.818	\$97.100.835	\$118.314.131

Nota. Total Gasto proyectado anual por pasantes

Para el trabajo técnico de cada proyecto por objetivo se contratará un consultor junior con un contrato de servicios por la duración del proyecto.

Según los rangos de valores de la Guía Salarial Colombia 2019 y el estudio de remuneración Michael Page 2019-2020, el valor del consultor en un amplio espectro de sector se puede determinar entre 5 y 7 millones de pesos colombianos por mes.

Tabla 45.

Presupuesto de Valor hora Consultor Junior

Rango Salarial Mes	Valor Hora Contrato a Termino:	Valor Hora Contrato a Labor:
6.000.000,00	31.250	46.875

Nota. Total Costos por consultor Junior pago por hora

Tabla 46.

Cálculo de Valor a Pagar a Consultor Junior por proyecto

Redondear Valor hora consultor:	\$	50.000
<i>Contrato de Servicios por Proyecto:</i>		
Meses		4
Semanas		16
Horas		128
Valor Contrato Consultor por Proyecto	\$	6.400.000

Nota. Proyección de Salario por Consultor por proyecto

Tabla 47.

Estimación de Costos Variables

Año	1	2	3	4	5
Contratos	23	35	48	60	70

<i>Horas</i>					
<i>Consultoría a</i>	4.624	7.504	10.624	13.504	15.904
<i>Contratar</i>					
<i>Valor Hora</i>	\$ 50.000	\$ 52.000	\$ 54.132	\$ 56.406	\$ 58.910
<i>Costos</i>					
<i>Consultores</i>	\$ 231.200.000	\$ 390.208.000	\$ 575.098.368	\$ 761.700.466	\$ 936.903.847
<i>Contratos al</i>					
<i>mes</i>	1,916666667	2,916666667	4	5	5,833333333
<i>Contratos al</i>					
<i>Mes</i>	2	3	4	5	6
<i>redondeados</i>					

Nota. Calculo de Costos Variables del proyecto proyectado a cinco años

Tabla 48.

Costos por Número de contratos:

Costos:	Unitario	1	2	3	4	5
Consultores	\$ 10.052.174	\$ 231.200.000	\$ 390.208.000	\$ 575.098.368	\$ 761.700.466	\$ 936.903.847

Nota. Calculo Costo Unitario por contrato proyectado a cinco años

Cada proyecto implica unos costos indirectos asociados a cada contrato los cuales se relacionan a continuación según un factor específico relacionado con el costo unitario de los proyectos así:

Tabla 49.

Proyección de Costos Indirectos de Operación

Costos Indirectos:	Factor	1	2	3	4	5
Costos de Operación						
Transporte, teléfono	5%	\$11.560.000	\$19.510.400	\$28.754.918	\$38.085.023	\$46.845.192
Costos de Capacitación, informes y						
	3%	\$6.936.000	\$11.706.240	\$17.252.951	\$22.851.014	\$28.107.115

Costos Indirectos:	Factor	1	2	3	4	5
seguimientos complementarios						
Total Costos Indirectos	8%	\$18.496.000	\$31.216.640	\$46.007.869	\$60.936.037	\$74.952.308

Nota. Calculo Costos Indirectos del Proyecto proyectado a cinco años

Los costos totales de operación se relacionan así:

Tabla 50.

Costos Totales de Operación

Año	1	2	3	4	5
Costos Totales de Operación	\$249.696.000	\$421.424.640	\$621.106.237	\$822.636.503	\$1.011.856.155

Nota. Calculo de Costo Total de Operación proyectado a cinco años del proyecto

8.2.2. Costos de la Red de Colaboración Empresarial, el Centro de Emprendimiento y el Laboratorio de Innovación

Para la primera Unidad de Servicio de la Red de Colaboración Empresarial, los costos están sumados a los propios del Centro de Trayectoria Profesional, la Dirección de Tecnología y de las Facultades Académicas, por ser un servicio de objeto de proyección social para la Universidad no se estructura dentro de la unidad de costos del presente plan de negocios.

9. FINANCIERO

El modelo de Negocio se enfoca en el Centro de Consultoría con la venta de los servicios de asesoría o consultoría, y es el medio de sostenimiento y de generación de fondos del modelo del negocio.

La financiación inicial se determinó con un aporte de socios (Fuente única Universidad de América y un crédito financiero mediante bancos) como soporte de mantenimiento del primer año, como fue expuesto en el capítulo de operación, así:

Figura 26.

Balance Inicial de Proyecto

TOTAL INVERSION EN ACTIVOS	128.688.735
-------------------------------	-------------

	Factura por			
	Pagar	Rotación	Valor	
Financiación proveedores	231.200.000	30 días	19.266.667	19.266.667

Préstamo bancario	60.000.000
APORTES DE SOCIOS	49.422.068

Nota. Proyección del Balance Inicial del Proyecto

Como se refirió en el capítulo tres en la proyección de ventas y la estrategia de mercadeo con la definición de precio, se calcula una proyección de ingresos así:

Tabla 51.

Proyección de Ingresos del proyecto con valor de precio 1

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
HORAS	5.520	8.400	11.520	14.400	16.800
CONSULTORÍA					
TOTAL HORAS	5.520	8.400	11.520	14.400	16.800
PRECIO DE VENTA CALCULADO OPCIÓN 1	\$110.000	\$114.400	\$119.090	\$124.092	\$129.602
TOTAL INGRESO OPCIÓN 1	607.200.000	960.960.000	1.371.921.408	1.786.927.634	2.177.311.758

Nota. Calculo de la proyección de Ingresos a cinco años del proyecto

9.1. Estado de Resultados

Con la proyección de ventas y con los costos y gastos asociados al centro de consultoría se proyectó el Estado de Resultados del Plan de Negocios así: (Porcentaje de Impuesto para efecto de Calculo 34%)

Tabla 52.*Estado de Resultados proyectado del Proyecto*

DESCRIPCIÓN		AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INGRESOS POR SERVICIOS		607.200.000	960.960.000	1.371.921.408	1.786.927.634	2.177.311.758
Costo por servicios	-	249.696.000	421.424.640	621.106.237	822.636.503	1.011.856.155
Utilidad bruta en ventas	=	357.504.000	539.535.360	750.815.171	964.291.130	1.165.455.603
Gastos de administración	-	225.597.880	278.987.392	367.679.074	474.809.990	613.991.677
Gastos de ventas	-	87.000.000	123.720.000	163.487.520	200.305.996	231.207.582

Tabla 53. (Continuación)

DESCRIPCIÓN		AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Utilidad o pérdida operacional	=	44.906.120	136.827.968	219.648.577	289.175.145	320.256.344
Intereses financieros	-	14.026.295	10.937.936	7.849.578	4.761.219	1.672.861
Utilidad o pérdida antes de impuestos	=	30.879.825	125.890.032	211.798.999	284.413.925	318.583.483
Impuesto de renta	-	10.499.141	42.802.611	72.011.660	96.700.735	108.318.384
Utilidad o pérdida del periodo	=	20.380.685	83.087.421	139.787.339	187.713.191	210.265.099

Nota. Calculo del Estado de Resultados proyectado a cinco años del proyecto

El proyecto presenta utilidad del ejercicio desde el primer año, con una perspectiva de ventas del orden del 2,5% sobre el mercado objetivo de 874 Empresas con vínculos con la Universidad de América, sin contar la comercialización masiva del portafolio de servicios.

9.2. Flujo de Tesorería Proyectado a cinco años

Para este cálculo se presenta el saldo inicial de Caja y Bancos así:

Tabla 54.

Saldo Inicial de Caja

SALDO INICIAL DE CAJA - BANCOS

Préstamo Financiero	\$60.000.000
Capital Suscrito	\$49.422.068
Activos Fijos	-\$28.100.000
Gastos de Puesta en Marcha	-\$11.000.000
Total	\$70.322.068

Nota. Calculo del saldo inicial de Caja del proyecto

Tabla 55.*El flujo de Tesorería del Proyecto*

DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INGRESOS					
SALDO INICIAL	70.322.068	58.730.753	124.468.894	244.469.582	407.213.110
VENTAS	556.600.000	931.480.000	1.337.674.624	1.752.343.782	2.144.779.747
TOTAL INGRESOS	626.922.068	990.210.753	1.462.143.518	1.996.813.364	2.551.992.857

EGRESOS	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Consultores	211.933.333	376.957.333	559.690.837	746.150.291	922.303.565

COSTOS INDIRECTOS	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Costos de Operación Transporte, telefono	10.596.667	18.847.867	27.984.542	37.307.515	46.115.178
Costos de Capacitación, informes y seguimientos complementarios	6.358.000	11.308.720	16.790.725	22.384.509	27.669.107
GASTOS DE ADMINISTRACION					
Gastos de Personal	164.177.880	215.503.392	301.994.850	411.779.469	548.376.608
Canon de arrendamiento	18.000.000	18.720.000	19.487.520	20.305.996	21.207.582
Servicios públicos	4.200.000	4.368.000	4.547.088	4.738.066	4.948.436
Línea celular	1.200.000	1.248.000	1.299.168	1.353.733	1.413.839
Papelería	1.800.000	1.872.000	1.948.752	2.030.600	2.120.758

Servicio de aseo y cafetería	2.400.000	2.496.000	2.598.336	2.707.466	2.827.678
------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Tabla 56. (Continuación)

COSTOS IDIRECTOS	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Servicios contables y tributarios	12.000.000	12.480.000	12.991.680	13.537.331	14.138.388
Representaciones Legales	12.000.000	12.480.000	12.991.680	13.537.331	14.138.388
GASTOS DE VENTAS					
Total Presupuesto para Mercadeo	87.000.000	123.720.000	163.487.520	200.305.996	231.207.582

IMPUESTOS	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Provisión de impuesto de renta	15.268.081	46.521.509	74.680.516	98.319.549	108.887.157
AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO	26.026.295	22.937.936	19.849.578	16.761.219	13.672.861
TOTAL EGRESOS	572.960.256	869.460.757	1.220.342.792	1.591.219.069	1.959.027.127
EFFECTIVO GENERADO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN EGO	9.666.039	84.957.179	137.181.410	177.885.932	199.425.481
ESCUDO FISCAL	4.768.940	3.718.898	2.668.856	1.618.815	568.773
EFFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	-	65.738.141	120.000.689	162.743.527	186.321.393
EFFECTIVO NETO DEL PERIODO	58.730.753	124.468.894	244.469.582	407.213.110	593.534.502

Nota. Cálculo del Flujo de Tesorería proyectado a cinco años para el proyecto

9.3. Capital de Trabajo

Para el cálculo de la variación del Capital de Trabajo Operativo se realiza el cálculo del mismo proyectado a cinco años:

Tabla 57.*Capital de Trabajo de Proyecto*

CAPITAL DE TRABAJO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INGRESOS	607.200.000	960.960.000	1.371.921.408	1.786.927.634	2.177.311.758
EGRESOS	249.696.000	421.424.640	621.106.237	822.636.503	1.011.856.155
CUENTAS POR COBRAR	50.600.000	80.080.000	114.326.784	148.910.636	181.442.646
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	50.600.000	80.080.000	114.326.784	148.910.636	181.442.646
CONSULTORES	19.266.667	32.517.333	47.924.864	63.475.039	78.075.321
COSTOS DE OPERACIÓN					
TRANSPORTE, TELÉFONO	963.333	1.625.867	2.396.243	3.173.752	3.903.766
COSTOS DE CAPACITACIÓN, INFORMES Y SEGUIMIENTOS COMPLEMENTARIOS					
	578.000	975.520	1.437.746	1.904.251	2.342.260
PASIVO OPERATIVO	20.808.000	35.118.720	51.758.853	68.553.042	84.321.346
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	29.792.000	44.961.280	62.567.931	80.357.594	97.121.300
VARIACIÓN KTNO	29.792.000	15.169.280	17.606.651	17.789.663	16.763.706

Nota. Cálculo del Capital de Trabajo proyectado a cinco años para el proyecto

9.4. Flujo de Efectivo – Método Directo Proyectado

Se presenta el flujo de tesorería por cada concepto. Los ingresos indicados tienen una política de cartera aplicada a los clientes de pago mes vencido y los egresos tienen en cuenta la política de pagos aplicada a los prestadores de servicios también mes vencido. La provisión del impuesto de renta y su correspondiente escudo fiscal, correspondiente a la financiación bancaria del proyecto.

Tabla 58.*Flujo De Efectivo Libre - Método Directo - Proyección para los cinco primeros años*

DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
UTILIDAD OPERATIVA	44.906.120	136.827.96	219.648.57	289.175.14	320.256.34
		8	7	5	4
DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
IMPUESTO APLICADO	15.268.081	46.521.509	74.680.516	98.319.549	108.887.15
					7
UODI	29.638.039	90.306.459	144.968.06	190.855.595	211.369.18
			1		7
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	9.820.000	9.820.000	9.820.000	4.820.000	4.820.000
EBITDA	54.726.120	146.647.96	229.468.57	293.995.145	325.076.34
		8	7		4
IMPUESTO APLICADO	-15.268.081	-	-	-98.319.549	-
		46.521.509	74.680.516		108.887.15
					7
FLUJO DE CAJA BRUTO	39.458.039	100.126.45	154.788.06	195.675.595	216.189.18
		9	1		7
VARIACIÓN KTNO	29.792.000	15.169.280	17.606.651	17.789.663	16.763.706
FLUJO DE CAJA LIBRE = EGO	9.666.039	84.957.179	137.181.41	177.885.932	199.425.48
			0		1

Nota. Calculo del Flujo de Efectivo, pro método directo proyectado a cinco años para el proyecto

9.5. Flujo de Efectivo – Método Indirecto Proyectado

Tabla 59.*Flujo De Efectivo Libre -Método Indirecto -Proyección para los cinco primeros años*

DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
UTILIDAD NETA	20.380.685	83.087.421	139.787.339	187.713.191	210.265.099
GASTOS FINANCIEROS	14.026.295	10.937.936	7.849.578	4.761.219	1.672.861
UAI	34.406.979	94.025.357	147.636.917	192.474.410	211.937.960
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	9.820.000	9.820.000	9.820.000	4.820.000	4.820.000
GENERACIÓN INTERNA DE FONDOS	44.226.979	103.845.357	157.456.917	197.294.410	216.757.960
VARIACIÓN KTNO	29.792.000	15.169.280	17.606.651	17.789.663	16.763.706
FLUJO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	14.434.979	88.676.077	139.850.266	179.504.747	199.994.254

ESCUDO FISCAL	4.768.940	3.718.898	2.668.856	1.618.815	568.773
FLUJO DE CAJA LIBRE = EGO	9.666.039	84.957.179	137.181.410	177.885.932	199.425.481

Nota. Calculo del Flujo de Efectivo, por método indirecto proyectado a cinco años para el proyecto

Los flujos de efectivo calculado mediante dos métodos, comprueba el valor del EGO (Efectivo Generado por la Operación) obtenido en el Flujo de Tesorería. El método directo parte de la utilidad operativa y tiene en cuenta el UODI (Utilidad Operativa Después de Impuestos) y el EBITDA (por sus siglas en inglés, Beneficios Antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización) mientras que, el método indirecto parte de la utilidad neta y tiene en cuenta el UAI (Utilidad Antes de Impuestos) y la generación de fondos.

En ambos casos se observa, que en el año dos el EGO, crece exponencialmente, debido a la Generación Interna de fondos y que resulta en la Utilidad Operacional del modelo de negocio.

9.6. Flujo de Efectivo de los Accionistas Proyectado

Por último, se presenta el flujo de efectivo de los accionistas para verificar el valor del efectivo generado por actividades de financiación:

Tabla 60.

Flujo de Efectivo de los Accionistas - Proyección para los cinco primeros años

DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
ABONO A CAPITAL	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
GASTOS FINANCIEROS	14.026.295	10.937.936	7.849.578	4.761.219	1.672.861
ESCUDO FISCAL	-4.768.940	-3.718.898	-2.668.856	-1.618.815	-568.773
FLUJO DE CAJA DEL EQUITY	-11.591.315	65.738.141	120.000.689	162.743.527	186.321.393

Nota. Calculo del Flujo de Efectivo de los Accionistas proyectado a cinco años para el proyecto

Valor negativo para el primer año cubierto por los inversionistas mientras se normaliza en la operación del modelo de negocio.

9.7. Balance General Inicial y Proyectado

Tabla 61.

Balance General Inicial y Proyectado

	INSTALACIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
ACTIVOS						
CORRIENTE						
CAJA – BANCOS	70.322.068	58.730.753	124.468.894	244.469.582	407.213.110	593.534.502
CUENTAS POR COBRAR		50.600.000	80.080.000	114.326.784	148.910.636	181.442.646
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	70.322.068	109.330.753	204.548.894	358.796.366	556.123.746	774.977.149
GASTOS PRE OPERATIVOS	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000
- AMORTIZACIÓN ACUM GASTOS PRE O EQUIPOS DE COMPUTO		2.200.000	4.400.000	6.600.000	8.800.000	11.000.000
- DEPRECIACIÓN ACUM. COMP.	0	5.000.000	10.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
MUEBLES Y ENSERES -DEPRECIACIÓN. ACUM. M. Y ENS.	13.100.000	13.100.000	13.100.000	13.100.000	13.100.000	13.100.000
	0	2.620.000	5.240.000	7.860.000	10.480.000	13.100.000
TOTAL ACTIVO FIJO	39.100.000	29.280.000	19.460.000	9.640.000	4.820.000	0
TOTAL ACTIVO	109.422.068	138.610.753	224.008.894	368.436.366	560.943.746	774.977.149
PASIVOS						
CORRIENTE						
CUENTAS POR PAGAR		20.808.000	35.118.720	51.758.853	68.553.042	84.321.346
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	20.808.000	35.118.720	51.758.853	68.553.042	84.321.346
PASIVO LARGO PLAZO						
OBLIG. FINANCIERAS	60.000.000	48.000.000	36.000.000	24.000.000	12.000.000	0
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	60.000.000	48.000.000	36.000.000	24.000.000	12.000.000	0
TOTAL PASIVO	60.000.000	68.808.000	71.118.720	75.758.853	80.553.042	84.321.346
PATRIMONIO						
CAPITAL	49.422.068	49.422.068	49.422.068	49.422.068	49.422.068	49.422.068
UTILIDAD DEL PERIODO	0	20.380.685	83.087.421	139.787.339	187.713.191	210.265.099
UTILIDAD ACUMULADA	0	0	20.380.685	103.468.105	243.255.445	430.968.636
TOTAL PATRIMONIO	49.422.068	69.802.753	152.890.174	292.677.513	480.390.704	690.655.803
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	109.422.068	138.610.753	224.008.894	368.436.366	560.943.746	774.977.149

Nota. Calculo del Balance General, inicial y proyectado a cinco años para el proyecto

9.8. Indicadores Financieros

Para establecer un flujo de caja descontado se evalúa un Flujo de Caja y Rentabilidad, para lo cual se establece el de Operación, el de Inversión y de Financiación para evaluarlo con una tasa mínima de rendimiento del proyecto del 36%:

9.8.1. Flujo de Caja Operativo

Tabla 62.

Flujo de Caja Operativo

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA						
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
UTILIDAD OPERACIONAL		44.906.120	136.827.96	219.648.57	289.175.14	320.256.344
			8	7	5	
DEPRECIACIONES		9.820.000	9.820.000	9.820.000	4.820.000	4.820.000
AMORTIZACIÓN GASTOS		0	0	0	0	0
AGOTAMIENTO		0	0	0	0	0
PROVISIONES		0	0	0	0	0
IMPUESTOS		-10.499.141	-42.802.611	-72.011.660	-96.700.735	-
						108.318.384
NETO FLUJO DE CAJA OPERATIVO		44.226.979	103.845.35	157.456.91	197.294.41	216.757.960
			7	7	0	

Nota. Calculo del Flujo de Caja Operativo proyectado a cinco años para el proyecto

9.8.2. Flujo de Caja de Inversión

Tabla 63.

Flujo de Caja de Inversión

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA INVERSIÓN						
VARIACIÓN CUENTAS POR COBRAR		-50.600.000	-29.480.000	-34.246.784	-34.583.852	-
VARIACION INV. MATERIAS PRIMAS E INSUMOS3		0	0	0	0	0
VARIACION INV. PROD. EN PROCESO		0	0	0	0	0
VARIACION INV. PROD. TERMINADOS		0	0	0	0	0
VAR. ANTICIPOS Y OTROS CUENTAS POR COBRAR		0	0	0	0	0
OTROS ACTIVOS		0	0	0	0	0
						32.532.010
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA INVERSIÓN						
VARIACIÓN CUENTAS POR PAGAR		20.808.000	14.310.720	16.640.133	16.794.189	15.768.304
VARIACIÓN ACREEDORES VARIOS		0	0	0	0	0
VARIACIÓN OTROS PASIVOS		0	0	0	0	0
VARIACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	0	-29.792.000	-15.169.280	-17.606.651	-17.789.663	-16.763.706
INVERSIÓN EN TERRENOS	0	0	0	0	0	0
INVERSIÓN EN CONSTRUCCIONES	0	0	0	0	0	0
INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO	0	0	0	0	0	0
INVERSIÓN EN MUEBLES	-	0	0	0	0	0
	13.100.000					
INVERSIÓN EN EQUIPO DE TRANSPORTE	0	0	0	0	0	0
INVERSIÓN EN EQUIPOS DE OFICINA	-	0	0	0	0	0
	15.000.000					
INVERSIÓN EN SEMOVIENTES	0	0	0	0	0	0

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA INVERSIÓN						
INVERSIÓN CULTIVOS PERMANENTES	0	0	0	0	0	0
INVERSIÓN OTROS ACTIVOS	-	0	0	0	0	0
INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	11.000.000	0	0	0	0	0
NETO FLUJO DE CAJA INVERSIÓN	-	-29.792.000	-15.169.280	-17.606.651	-17.789.663	-16.763.706
	39.100.000					

Nota. Calculo del Flujo de Caja de Inversión proyectado a cinco años para el proyecto

9.8.3. Flujo de Caja de Financiamiento:

Tabla 64.

Flujo de Caja de Financiamiento

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA FINANCIAMIENTO						
DESEMBOLSOS PASIVO LARGO PLAZO	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIONES PASIVOS LARGO PLAZO	60.000.000	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000
INTERESES PAGADOS		-14.026.295	-10.937.936	-7.849.578	-4.761.219	-1.672.861
DIVIDENDOS PAGADOS						
CAPITAL	49.422.068	0	0	0	0	0
NETO FLUJO DE CAJA FINANCIAMIENTO	109.422.068	-26.026.295	-22.937.936	-19.849.578	-16.761.219	-13.672.861
NETO PERIODO	70.322.068	-11.591.315	65.738.141	120.000.689	162.743.527	186.321.393
SALDO ANTERIOR		70.322.068	58.730.753	124.468.894	244.469.582	407.213.110
SALDO SIGUIENTE	70.322.068	58.730.753	124.468.894	244.469.582	407.213.110	593.534.502

Nota. Calculo del Flujo de Caja de financiación proyectado a cinco años para el proyecto

9.8.4. Viabilidad Financiero

Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el proyecto 36%

Tabla 65.

Flujo de Caja y Rentabilidad

FLUJO DE CAJA Y RENTABILIDAD	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE OPERACIÓN		44.226.979	103.845.357	157.456.917	197.294.410	216.757.960
FLUJO DE INVERSIÓN	-49.422.068	-29.792.000	-15.169.280	-17.606.651	-17.789.663	-16.763.706
FLUJO DE FINANCIACIÓN	49.422.068	-26.026.295	-22.937.936	-19.849.578	-16.761.219	-13.672.861
FLUJO DE CAJA PARA EVALUACIÓN	-49.422.068	14.434.979	88.676.077	139.850.266	179.504.747	199.994.254
TASA DE DESCUENTO UTILIZADA		36%	36%	36%	36%	36%
FACTOR	1,00	1,36	1,85	2,52	3,42	4,65
FLUJO DE CAJA DESCONTADO	-49.422.068	10.613.955	47.943.381	55.596.387	52.471.116	42.985.598

Nota. Cálculo del Flujo de Caja y Rentabilidad proyectado a cinco años para el proyecto

Tabla 66.

Criterios de decisión para Inversión

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el proyecto	36%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	61,93%
VAN (Valor actual neto)	160.188.370

Nota. Criterios de Inversión para el proyecto

El proyecto es viable dado que la VNA es positiva y la TIR es mayor al TMRR (Tasa Mínima de Rentabilidad Requerida.)

9.8.5. Liquidez

Tabla 67.

Indicadores de Liquidez

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operacional Ajustada	44.906.120,0	136.827.968,0	219.648.577,0	289.175.144,6	320.256.343,8
+Depreciación y Amortización	9.820.000,0	9.820.000,0	9.820.000,0	4.820.000,0	4.820.000,0
EBITDA	54.726.120,0	146.647.968,0	229.468.577,0	293.995.144,6	325.076.343,8

EBITDA	54.726.120,0	146.647.968,0	229.468.577,0	293.995.144,6	325.076.343,8
-Impuesto Renta	15.268.080,8	46.521.509,1	74.680.516,2	98.319.549,2	108.887.156,9
Flujo de Caja Bruto	39.458.039,2	100.126.458,9	154.788.060,8	195.675.595,4	216.189.186,9
-Aumento de KTNO		15.169.280,0	17.606.650,9	17.789.663,3	16.763.706,0
Efectivo Generado por Operación		84.957.178,9	137.181.410,0	177.885.932,1	199.425.480,9

Nota. Calculo del Efectivo Generado por Operación proyectado a cinco años para el proyecto

9.8.6. Rentabilidad

Tabla 68.

Indicadores de Rentabilidad

RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operacional	44.906.120,0	136.827.968,0	219.648.577,0	289.175.144,6	320.256.343,8
Activo Operacional	84.880.000,0	109.540.000,0	138.966.784,0	168.730.636,2	196.442.646,5
Rentabilidad Operativa	52,9%	124,9%	158,1%	171,4%	163,0%

Utilidad Neta	20.380.684,6	83.087.420,9	139.787.339,5	187.713.190,7	210.265.098,8
Patrimonio	49.422.068,3	69.802.752,9	152.890.173,8	292.677.513,3	480.390.703,9
Rentabilidad Patrimonial	41,2%	119,0%	91,4%	64,1%	43,8%

Nota. Calculo de la Rentabilidad Operacional proyectado a cinco años para el proyecto

9.8.7. Productividad

Tabla 69.

Indicadores de Productividad

PRODUCTIVIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	607.200.000,0	960.960.000,0	1.371.921.408,0	1.786.927.633,9	2.177.311.757,7
Activo Operacional	84.880.000,0	109.540.000,0	138.966.784,0	168.730.636,2	196.442.646,5
Productividad Activo Operativo	7,2	8,8	9,9	10,6	11,1

Ingresos Operacionales	607.200.000,0	960.960.000,0	1.371.921.408,0	1.786.927.633,9	2.177.311.757,7
Capital de Trabajo Operativo (KTO)	50.600.000,0	80.080.000,0	114.326.784,0	148.910.636,2	181.442.646,5
Productividad Capital de Trabajo Operativo	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0

Ingresos Operacionales	607.200.000,0	960.960.000,0	1.371.921.408,0	1.786.927.633,9	2.177.311.757,7
Capital Fijo Operativo	34.280.000,0	29.460.000,0	24.640.000,0	19.820.000,0	15.000.000,0
Productividad K Fijo Operativo	17,7	32,6	55,7	90,2	145,2

Nota. Calculo de la Productividad del Capital de Trabajo proyectado a cinco años para el proyecto

9.8.8. Márgenes de Utilidad

Tabla 70.

Márgenes de Utilidad

Utilidad Neta	20.380.684,6	83.087.420,9	139.787.339,5	187.713.190,7	210.265.098,8
Ingresos Operacionales	607.200.000,0	960.960.000,0	1.371.921.408,0	1.786.927.633,9	2.177.311.757,7
Margen Neto	3,4%	8,6%	10,2%	10,5%	9,7%

Utilidad Operacional	44.906.120,0	136.827.968,0	219.648.577,0	289.175.144,6	320.256.343,8
Ingresos Operacionales	607.200.000,0	960.960.000,0	1.371.921.408,0	1.786.927.633,9	2.177.311.757,7

Tabla 71. (Continuación)

Margen Operacional	7,4%	14,2%	16,0%	16,2%	14,7%
Utilidad Bruta	357.504.000,0	539.535.360,0	750.815.170,6	964.291.130,4	1.165.455.602,7
Ingresos Operacionales	607.200.000,0	960.960.000,0	1.371.921.408,0	1.786.927.633,9	2.177.311.757,7
Margen Bruto	58,9%	56,1%	54,7%	54,0%	53,5%

Nota. Calculo del margen de utilidad proyectado a cinco años para el proyecto

9.8.9. Margen EBITDA

Tabla 72.

Margen EBITDA

EBITDA	54.726.120,0	146.647.968,0	229.468.577,0	293.995.144,6	325.076.343,8
Ingresos Operacionales	607.200.000,0	960.960.000,0	1.371.921.408,0	1.786.927.633,9	2.177.311.757,7
Margen EBITDA	9,0%	15,3%	16,7%	16,5%	14,9%

Nota. Calculo del Ingresos después de Impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones proyectado a cinco años para el proyecto

9.8.10. Retorno sobre el Activos Netos (RONA)

Tabla 73.

RONA

Utilidad Operacional	44.906.120,0	136.827.968,0	219.648.577,0	289.175.144,6	320.256.343,8
Impuestos aplicados	15.268.080,8	46.521.509,1	74.680.516,2	98.319.549,2	108.887.156,9
UODI	29.638.039,2	90.306.458,9	144.968.060,8	190.855.595,4	211.369.186,9

Nota. Calculo de la Ganancia Operativa menos los Impuestos

Tabla 74.

UODI

UODI	29.638.039,2	90.306.458,9	144.968.060,8	190.855.595,4	211.369.186,9
Activo Operativo Neto	64.072.000,0	74.421.280,0	87.207.930,9	100.177.594,2	112.121.300,2
RONA	46,3%	121,3%	166,2%	190,5%	188,5%

Nota. Calculo de la Utilidad después de Impuestos sobre los activos proyectado a cinco años para el proyecto

9.8.11. Productividad del Capital Neto de Trabajo (KTNO)

Tabla 75.

KTNO

Ingresos Operacionales	607.200.000,0	960.960.000,0	1.371.921.408,0	1.786.927.633,9	2.177.311.757,7
KTNO	29.792.000,0	44.961.280,0	62.567.930,9	80.357.594,2	97.121.300,2
Productividad KTNO	20,4	21,4	21,9	22,2	22,4

Nota. Calculo de la productividad del Capital de Trabajo proyectado a cinco años para el proyecto

9.8.12. Resumen Financiero del Proyecto

Tabla 76.

Indicadores Financieros

INDICADORES RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Operativa	52,9%	124,9%	158,1%	171,4%	163,0%
Rentabilidad Patrimonial	41,2%	119,0%	91,4%	64,1%	43,8%
INDICADORES PRODUCTIVIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productividad Activo Operativo	7,2	8,8	9,9	10,6	11,1
Productividad Capital de Trabajo Operativo	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
Productividad K Fijo Operativo	17,7	32,6	55,7	90,2	145,2
Días de Recaudo Ingreso	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Días de Reposición Inventarios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MARGENES DE UTILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Neto	3,4%	8,6%	10,2%	10,5%	9,7%
Margen Operacional	7,4%	14,2%	16,0%	16,2%	14,7%
Margen Bruto	58,9%	56,1%	54,7%	54,0%	53,5%
%Gastos Operacionales	51,5%	41,9%	38,7%	37,8%	38,8%
%Gastos Administración	37,2%	29,0%	26,8%	26,6%	28,2%
%Gastos de Ventas	14,3%	12,9%	11,9%	11,2%	10,6%
INDICADORES ENDEUDAMIENTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Endeudamiento Total	49,6%	31,7%	20,6%	14,4%	10,9%
Endeudamiento Corto Plazo	15,0%	15,7%	14,0%	12,2%	10,9%
Endeudamiento Operativo	15,0%	15,7%	14,0%	12,2%	10,9%
INDICADORES LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Razón Corriente	5,3	5,8	6,9	8,1	9,2
-----------------	-----	-----	-----	-----	-----

Tabla 77. (Continuación)

INDICADORES RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prueba Acida	5,3	5,8	6,9	8,1	9,2
Margen EBITDA	9,0%	15,3%	16,7%	16,5%	14,9%
KTNO/Ingreso Operacional	4,9%	4,7%	4,6%	4,5%	4,5%
INDICADORES COBERTURA DEUDA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operacional / Intereses	3,2	12,5	28,0	60,7	191,4
EBITDA / Intereses	3,9	13,4	29,2	61,7	194,3

Nota. Calculo de los resultados financieros proyectados a cinco años para el proyecto

10.IMPACTO

10.1. Impacto económico, regional, social y ambiental

La propuesta de Valor estaría basada en ofrecer a las partes interesadas soluciones a la medida, ejemplo; a la academia la validación de propuestas académicas en propuestas de uso o comerciales, a la empresa privada desarrollo de planes de mejoramiento o innovación, al gobierno la articulación de academia empresa que permita desarrollar propuestas de fomento empresarial, educativo y de investigación, para la Universidad desarrollo de su propuesta de desarrollo social y articulación con los resultados de los proyectos de investigación, para mencionar algunos.

Se analizaría en términos económicos como favorece la creación del Centro de Consultoría y Emprendimiento para la Universidad y para la región, su nivel de impacto, desde lo social y lo económico, si aporta a la generación de empleo, y en temas ambientales desde el punto de vista de investigación e innovación hacia el desarrollo sostenible de las organizaciones.

El Centro una vez consolidado debe proveer fuente de ingresos propios para su sostenimiento y aportar a la Fundación Universidad de América una nueva fuente de ingresos, con la venta de sus servicios, no bajo el mismo NIT de la Universidad pero si como financiadora del Centro.

Socialmente se trabajaría de manera responsable para fomentar la creación de nuevas fuentes de generación de empleo y de crecimiento económico.

La creación de empresa para el caso colombiano en particular, los gobernantes de Latinoamérica son conscientes de que son los países asiáticos y del Este de Europa los que actualmente atraen a las organizaciones realmente interesantes en términos de volumen comercial y solidez financiera (Marín, 2004). Esta dinámica ha requeridos un replanteamiento e identificación de ventajas adicionales en las economías emergentes; en las que el potencial científico y tecnológico pueden ser los factores con los cuales se logre la atracción de inversión relevante para lograr un desarrollo de alto nivel de la industria y economía del país.” (Ramos, Gómez, 2012)

11. RESUMEN EJECUTIVO

11.1. Concepto del Negocio

Incluir dentro del actuar de la Universidad de América, un Centro de Consultoría y Emprendimiento, que se articule con los conceptos de servicio y emprendimiento que tiene la Universidad en el desarrollo de los diferentes programas académicos. Constituyéndose como parte del desarrollo de su misión sustantiva de proyección social y adicionalmente utilizar la experiencia y el conocimiento de la academia, para desarrollar un modelo de consultoría empresarial, que no sólo aporte nuevos ingresos a la institución sino que se convierta en referente de desarrollo y transformación del sistema productivo y de fortalecimiento con propuestas de valor.

11.2. Potencial del Mercado en Cifras

El segmento de mercado a abordar es bastante conservador ya que no es muy ambicioso en su fase inicial de mercado, de una base de datos empresarial, reunida entre las áreas de Egresados, Mercadeo y Práctica empresarial de una población objetivo de 874 empresas, con contactos en los últimos 8 años, y teniendo en cuenta el bajo volumen de respuesta de las solicitudes de respuestas en los sondeos de intención de uso de los servicios de consultoría de solo el 10%, se pensó en una participación muy baja de contratos efectivos, iniciando con una participación efectiva del dos y medio por ciento (2,5%) para el primer año como lo expresa la tabla No. 12. Total de Empresas del Mercado

Objetivo, y de allí en adelante subir anualmente un punto porcentual.

Adicionalmente el pensar en el mal tiempo de la situación financiera de muchas empresas por la realidad actual de pandemia y problemas económicos del país, se estableció un escenario no muy prometedor en el volumen de venta del servicio.

11.3. Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor

La aplicación de integración de metodologías usadas por la Guía de Consultoría de Empresas publicado por la OIT y un Modelo Canvas, de Alexander Osterwalder, para desarrollar los pasos en los diferentes proyectos de consultoría y presentación de soluciones, da el rigor paso a paso de un desarrollo de consultoría y permite que el enfoque del objetivo de la consultoría se mantenga como el desarrollo de una propuesta de valor que en ofrezca una ventaja diferencial a la solución de los problemas de las empresas intervenidas por la consultoría.

La integración de los procesos de emprendimiento a los casos de estudios objeto de la consultoría, previo aval de socialización, proponen desarrollar una mayor apropiación por parte de los estudiantes de la Universidad, de los retos de establecer y mantener los emprendimientos económicos.

La participación de los estudiantes de las diferentes Facultades a los procesos de consultoría le da una oferta de acceso a práctica y un complemento educativo que permite la apropiación de los conceptos académicos a la industria.

11.4. Resumen de las Inversiones Requeridas

Tabla 78.

Inversiones Requeridas

Costos de Operación + MO	Primer Mes	34.688.735
Saldo mínimo de efectivo	Primer Mes	4.300.000
Gastos de puesta en Marcha	Lanzamiento	11.000.000
Muebles, Enseres y equipos		28.100.000
Cuentas por cobrar	Primer Mes	50.600.000
Total Inversión		128.688.735

Nota. Calculo de las inversiones requeridas para el proyecto

11.5. Proyección de Ingresos y Rentabilidad

Las proyecciones de ingresos se calcularon con incremento porcentual de 1%, iniciando en el año uno con una participación en el mercado objetivo de un 2% y al año cinco finalizar con una participación del 6%, por lo cual se calcula una venta de horas de 56.604 y un incremento en los costos totales con un incremento del 4% al 4.44% hasta el año 5. Con estos valores incrementales permite tener una utilidad en el desarrollo del proyecto.

Tabla 79.

Rentabilidad del Proyecto

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INGRESOS POR SERVICIOS	607.200.000	960.960.000	1.371.921.408	1.786.927.634	2.177.311.758
Utilidad bruta en ventas	= 357.504.000	539.535.360	750.815.171	964.291.130	1.165.455.603
Utilidad o pérdida operacional	= 44.906.120	136.827.968	219.648.577	289.175.145	320.256.344
Utilidad o pérdida antes de impuestos	= 30.879.825	125.890.032	211.798.999	284.413.925	318.583.483
Utilidad o pérdida del periodo	= 20.380.685	83.087.421	139.787.339	187.713.191	210.265.099

Nota. Calculo de la la rentabilidad en pesos colombianos proyectado a cinco años para el proyecto

BIBLIOGRAFIA

- Acs, Z., Szerb, L., & Autio, E. (2017). Global entrepreneurship and development index 2016 (1st ed. 2017 ed.). DE: Springer Verlag.10.1007/978-3-319-63844-7
Retrieved from
<http://www.vlebooks.com/vleweb/product/openreader?id=none&isbn=9783319638447&uid=none>
- ASALE, R. Diccionario de la lengua española - edición del tricentenario. Retrieved from <http://dle.rae.es/?id=B0dY4I3>
- Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. Journal of Business. Nueva York: Oxford University Press.
- Birley, S. (1985). The role of Networks in the entrepreneurial process. Journal of Business Venturing, 1
- Bygrave, W., & Zacharakis, A. (2011). Entrepreneurship. Danvers: John Wiley & Sons.
- Católico Giraldo, Yuli Paola & Neira Bustamante, Johana Milena, (2009). Estudio de la Oferta y la Demanda de Servicios de Asesoría y Consultoría a Micro y Pequeñas Empresas Familiares de Bogotá, para el Centro de Desarrollo de Empresas de Familia de la Universidad de La Salle, Programa de Administración de Empresas. Universidad de La Salle.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación. (2012). Guía para la Creación de Empresas, plan de empresa. Asturias: CEEI.
- COLCIENCIAS. Innovación empresarial. Retrieved from <http://www.colciencias.gov.co/innovacion/empresarial>
- Dutta, S. (2015). The Global Innovation Index 2015. Stronger Innovation Linkages for. <https://doi.org/978-2-9522210-8-5>
- DANE -Boletín técnico Mercado laboral - <https://www.dane.gov.co>, diciembre 2020
- The Global Entrepreneurship and Development Institute, The Global Entrepreneurship Index 2018, Washington, D.C., USA, 2018
- Karina, E., Farías, A., & Guzmán, A. L. (2012). La investigación científica y la educación superior: factores relevantes de los sistemas de innovación_; Scientific research and higher education as relevant factors in innovation systems. Revista Española

- de Documentación Científica, 35(4), 599–614.
<https://doi.org/10.3989/redc.2012.4.888>
- Lalkaka, R. (2003). Business incubators in developing countries: Characteristics and performance. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 3 (1 y 2).
- Fundación Universidad de América. (2018) Misión y visión universidad. Retrieved from <http://www.uamerica.edu.co/la-universidad/mision-vision-y-objetivos/>
- Fundación Universidad de América. (2018) Programa ingeniería industrial. Retrieved from <http://www.uamerica.edu.co/programas-academicos/pregrado/ingenieria-industrial/>
- Fundación Universidad de América. (2018) Programa ingeniería industrial. Retrieved from <http://www.uamerica.edu.co/programas-academicos/pregrado/economia/>
- Galbraith, J. (1982). The Stage of Growth. *Journal of Business strategy*, 3 (1), 70 - 79.
- Mateu Céspedes, José María (2007). Manual para redactar el Plan de Empresa de una Spin-Off. Parc Científic, Universitat de València
- Marín, M. (2004). La Gerencia del Cambio en Contexto de Globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, X (001), 9 - 27. Maracaibo (Venezuela): Universidad del Zulia.
- Morales Gualdrón, S. (2010). El emprendedor académico: su perfil y motivaciones para convertirse en empresario. *TEC Empresarial*, Vol.4, Num.2, pp.9 - 20.
- OCDE y Eurostat. (2005). Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación.
- Osterwalder, A. (2009). Obstáculos de la innovación en los modelos de negocios.
Osterwalder, A. and Pigneur Y. 2010 Business Model Generation.
- Parra, L., & Argote, M. (2013). La gestión en el proceso de creación empresarial: el caso de IN3 de la Universidad EAN de Colombia. *Emprendimiento: diferentes aproximaciones*. Bogotá: Universidad EAN.
- Ramón Sandra, Sarango Paúl, Campoverde Anndy & Torres Jhonatan, (2017) Aplicación del Manual de Oslo en emprendimientos innovadores tecnológicos. Caso: “Centro de Emprendimiento Prendho-Ecuador”, *Proceedings of the 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies* pag 2058 - 2063

- Ramos, J. Gómez, L., & Moreno, J. L. (2012). Incubadoras de empresas en Colombia: balance y recomendaciones de políticas. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Reinoso Lastra Juan Fernando & Martínez Cárdenas Edgar Enrique (2010). Ambientes virtuales y formación empresarial. Pensamiento y gestión, N° 28 ISSN 1657-6276
- Reynolds, P. & Miller, B. (1992). New Firm gestation: Conception, birth and implications for research. Journal of Bussiness Venturing, 7.
- Ross, J., Weill, P., Robertson, D., "Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution", Harvard Business Scholl Press, 2006.
- Universidad de América - DOCUMENTO MAESTRO - REGISTRO CALIFICADO - PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - 06/10/2017
- Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, Guía Metodológica Básica para la creación del plan de negocio en empresas de Base tecnológica, Colombia 2014
- Universidad Politécnica de Cartagena. Intenciones emprendedoras en el alumnado de la Universidad Politécnica de Cartagena. España 2013
- Veciana, J.M. (1988). Empresario y proceso de creación de empresas. Revista Económica de Catalunya, 8, mayo-agosto.