

Trabajo de grado

Solución Integral para Emprendedores - KES.

Juan Esteban Jiménez Toro

Kevin Smaickel Alzate Acevedo



Asesor Temático:

Adolfo Enrique Hernández Narváez

Asesor Metodológico:

Isis Miosotis Álvarez Flórez

Universidad Autónoma Latinoamericana

Facultad de Administración

Medellín

2025

Resumen ejecutivo	5
1. Módulo Formulación.....	6
1.1 Descripción de la necesidad o problemática que dio origen al plan de negocio	6
1.2 Justificación	7
1.3 Objetivos.....	10
General.....	10
Específicos.....	10
1.4 Alcance	10
1.5 Metodología.....	11
1.5.1 Enfoque.....	12
1.5.2 Estrategia	12
1.5.3 Consideraciones éticas.....	13
1.5.4 Entrevistas	14
2. Módulo de Mercados.....	17
3. Módulo Técnico/Operativo	29
Infraestructura Física	29
Infraestructura Tecnológica.....	29
Definición del Proceso.....	30
Prueba Piloto	35
Plan de Producción.....	35
4. Módulo organización, gestión y marco normativo	36

Estrategia corporativa.....	36
Misión.....	36
Visión	36
Valores.....	36
Filosofía corporativa.....	36
Marco normativo aplicable.....	37
Obligaciones tributarias y fiscales	38
Tipo de sociedad seleccionada: S.A.S.....	39
Componente de propiedad intelectual	39
Estructura organizacional	39
Gobernanza (Gobierno Corporativo).....	41
5. Módulo financiero	42
5.1 Inversión Inicial (CAPEX).....	42
5.2 Gastos operativos mensuales (OPEX).....	43
5.3 Costeo del servicio y definición de precios	45
5.4 Punto de equilibrio	45
5.5 Proyecciones financieras a cinco años.....	46
5.6 Indicadores financieros.....	49
5.7 Riesgos	52
6. Resultado del plan de negocio	54
Hallazgos representativos módulo 1.....	54

Hallazgos representativos módulo 2.....	55
Hallazgos representativos módulo 3.....	56
Hallazgos representativos módulo 4.....	57
Hallazgos representativos módulo 5.....	58
7. Conclusión final	59
Referencias	61

Resumen ejecutivo

Solución integral para emprendedores - KES, se trata de un plan de negocio de consultoría, dirigido a emprendimientos y pequeñas empresas emergentes, busca ser un respaldo técnico, administrativo, legal y comercial.

Se presenta como un apoyo y herramientas de estas empresas para su operación efectiva. Si bien algunas de estas pueden llegar a funcionar a corto plazo, con el tiempo presentan deficiencias en cuanto a su organización interna, planificación financiera y el cumplimiento normativo, problemáticas que afectan su sostenibilidad y crecimiento.

KES ofrece un acompañamiento adaptado a las necesidades específicas de las empresas contratantes, permitiendo el acceso a un equipo de profesionales especializados conformados por abogados, contadores y diseñadores, dispuestos a ofrecer un respaldo a las empresas con el propósito de fortalecer su estructura y toma de decisiones estratégicas.

El equipo directivo está conformado por Kevin Alzate y Esteban Jiménez, ambos administradores de empresas, que a través de su conocimiento teórico y práctico en emprendimiento, coordinan estrategias de acompañamiento y supervisan la ejecución del proyecto.

Finalmente, para su conformación, se estima una inversión inicial de 20 millones de pesos destinados a la obtención tecnológica, formación y estrategias de negocio.

1. Módulo Formulación

1.1 Descripción de la necesidad o problemática que dio origen al plan de negocio

En Colombia, el emprendimiento se ha convertido en una fuerza dinámica para la economía, impulsando la creación de nuevas empresas y generando oportunidades de empleo. Según el Observatorio Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá (2021), se estima que se constituyen aproximadamente 500 nuevos emprendimientos cada mes. Sin embargo, diversas investigaciones, como las realizadas por la Asociación de Emprendedores de Colombia (2020), indican que hasta el 70% de estos nuevos negocios no logran consolidarse durante los primeros cinco años.

Entre las principales causas del índice de fracaso se encuentran la falta de una planificación estratégica adecuada, una gestión deficiente de recursos financieros, el desconocimiento de herramientas digitales para el marketing y la captación de clientes, así como la carencia de asesoría en aspectos legales y contables. Este contexto resalta la necesidad de brindar soluciones integrales que permitan a los emprendedores y a las Pymes, organizar y optimizar sus procesos internos, garantizando la sostenibilidad y el crecimiento de sus negocios.

Según García (2020), la presión de la digitalización y la feroz competencia hace que los pequeños empresarios, a menudo, se vean forzados a luchar solos para organizar sus procesos, gestionar la publicidad, atraer nuevos clientes, negociar con proveedores y mantener una estructura legal y contable. Estas situaciones no sólo generan frustración, sino que pueden detener su crecimiento e incluso poner en riesgo la continuidad de sus negocios, que son el corazón de la economía colombiana.

Ante este panorama, y considerando la tasa de fracaso que enfrentan los emprendimientos y PYMES en Colombia, nace el proyecto KES una propuesta de consultoría integral diseñada para apoyar a las Pymes y emprendimientos, ofreciendo consultorías a la medida de las necesidades y a través de un equipo multidisciplinario que integra diversos conocimientos: comerciales, legales y estratégicos; esta propuesta busca transformar los desafíos actuales en oportunidades reales de crecimiento sostenible, impulsando a los pequeños empresarios a consolidar sus operaciones y propulsar su participación y competitividad en el mercado.

En KES, los pequeños empresarios pueden encontrar no solo soluciones técnicas, sino también un acompañamiento cercano que les permita tomar decisiones estratégicas y fortalecer su negocio en un entorno cada vez más desafiante y complejo (López, 2021). Siendo entonces la pregunta que orienta este plan de negocio ¿Cómo estructurar un plan de negocio que permita consolidar una propuesta de consultoría integral, orientada a fortalecer el crecimiento y sostenibilidad de pequeñas empresas y emprendimientos en un entorno competitivo?

1.2 Justificación

Dentro del contexto colombiano, las Pymes constituyen aproximadamente el 99.5% del tejido empresarial generando alrededor del 65% del empleo, con una contribución al Producto Interno Bruto (PIB) del 35% (La República, 2024); siendo el emprendimiento un motor fundamental para el desarrollo económico y social, impulsando la creación de nuevas empresas y generando empleos en diversos sectores productivos (Cámara de Comercio de

Bogotá, 2021). Sin embargo, según Confecámaras (2023), sólo alrededor del 30% de las empresas logran sobrevivir su quinto año, evidenciando que cerca del 70% de los nuevos emprendimientos finalizan sin éxito antes de acabar este tiempo.

Este índice de fracaso se debe a diversos factores, entre estos, la falta de planificación estratégica, la gestión ineficiente de recursos financieros y el desconocimiento de herramientas digitales y normativas legales. Adicionalmente, estudios realizados por la Universidad EAFIT (2024) destacan que uno de los factores principales de riesgo para las empresas emergentes son el limitado acceso a información para su financiación, lo que impacta de manera significativa en su capacidad de consolidación y sostenibilidad en el mercado. Siendo esta situación una evidencia que resalta la importancia de contar con servicios de consultoría que contribuyan a la optimización de la gestión administrativa, financiera y estratégica, en pro de fortalecer su estructura interna y mejorar la competitividad en el mercado.

La creciente relevancia de la consultoría empresarial se deriva de los múltiples desafíos que afrontan las Pymes, tales como la gestión financiera eficiente, el cumplimiento normativo y la digitalización; que, a través de servicios especializados aportan soluciones que impulsan el desarrollo empresarial y la eficiencia operativa. Esta intervención es necesaria para impulsar la sostenibilidad en un entorno volátil y competitivo (El país, 2024).

Actualmente, el emprendimiento en Colombia ha visto un aumento, lo que impulsa la demanda de servicios especializados que contribuyan al fortalecimiento organizacional y la sostenibilidad financiera (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021). Sin embargo, debido a los desafíos económicos, la digitalización y a la tasa de fracaso empresarial requieren

soluciones integrales enfocadas en una gestión interna eficiente y un crecimiento sostenible a largo plazo (Díaz Acevedo y Arias García, 2024).

De este modo, la consultoría empresarial se muestra como una herramienta estratégica indispensable para afrontar los retos de Pymes y emprendimientos, debido a que proporciona una orientación técnica y acompañamiento en áreas clave como la administración financiera, marketing y cumplimiento normativo; asimismo, la evolución del mercado evidencia que la capacidad de adaptación es fundamental para la sostenibilidad empresarial. En este sentido, la consultoría empresarial no sólo se centra en brindar soluciones técnicas específicas, sino en fortalecer habilidades gerenciales que permitan a los líderes empresariales tomar decisiones estratégicas bajo contextos de incertidumbre (Dávila L. de Guevara, 2001).

En este contexto, el plan de negocio KES busca abordar estas necesidades ofreciendo consultorías especializadas en gestión comercial, administrativa, normativa y técnica, que, al proporcionar un acompañamiento integral y acceso a expertos, contribuya al fortalecimiento estructural interno de las Pymes, optimización de procesos e impulso de su participación en el mercado.

1.3 Objetivos

General

Proponer un plan de negocio de consultorías especializada en gestión comercial, administrativa, normativa y técnica que impulse a las pymes y nuevos emprendimientos del municipio de Medellín y del Área metropolitana a partir del 2025-2.

Específicos

1. Identificar las principales dificultades a las que se enfrentan las empresas emergentes en sus primeros años de operación de orden comercial, administrativo y normativo.
2. Realizar un estudio técnico, legal y administrativo de la iniciativa KES.
3. Realizar el estudio de factibilidad económica y financiera de KES, haciendo un análisis de los principales indicadores en la evaluación de proyectos.

1.4 Alcance

El presente proyecto tiene como objetivo la elaboración de un plan de negocio para la iniciativa KES, cuyo resultado final consiste en un documento que abarca los siguientes elementos:

1.4.1 Módulo de formulación: Aborda la identificación del problema u oportunidad al que está orientado el negocio, justificación del emprendimiento, los objetivos generales y específicos, y definición de la metodología empleada.

1.4.2 Módulo de mercados: Contiene el análisis macroeconómico y sectorial, estudio del mercado objetivo, análisis de sus principales competidores, definición de la propuesta de valor, canales de comunicación y comercialización.

1.4.3 Módulo técnico/operativo: Detalla los requerimientos físicos, técnicos y de conocimiento para la operación del plan de negocio, definición de procesos, prueba piloto y el plan de producción.

1.4.4 Módulo organizacional, de gestión y marco normativo: Incluye la estrategia corporativa, la estructura organizacional, gobernanza, análisis del marco jurídico y regulatorio, obligaciones fiscales y tributarias, así como la definición de la forma societaria del negocio.

1.4.5 Módulo financiero: Contiene la estructura de costos (CAPEX y OPEX), punto de equilibrio, política de establecimiento de precios, estados financieros proyectados a cinco años, flujos de caja e indicadores de viabilidad VPN, TIR, ROE y ROA.

1.4.6 Resultado del plan de negocio: Presenta los hallazgos significativos de los módulos anteriormente mencionados.

1.4.7 Conclusión final: Se sintetiza el motivo que da origen al plan de negocio, resume los hallazgos relevantes de los módulos y plantea una reflexión final.

1.5 Metodología

La presente propuesta de investigación se desarrolla en el sector servicios, específicamente la consultoría empresarial, enfocado a la prestación de servicios integrales a Pymes y emprendimientos, haciendo parte del sector terciario de la economía, ya que se

dedica a la prestación de servicios profesionales y especializados en la gestión y el desarrollo empresarial (OCDE, 2023).

1.5.1 Enfoque

El enfoque para el presente plan de negocio es de carácter mixto, debido a que integra técnicas cualitativas y cuantitativas para la recolección y análisis de datos. Esta metodología de investigación mixta se ha vuelto relevante debido a su elevada capacidad para proporcionar una comprensión más profunda y holística de los fenómenos que se investigan en la misma con respecto a los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización (Creswell, 2017).

1.5.2 Estrategia

Para el desarrollo del plan de negocio KES, se adoptó una estrategia metodológica integral que combina diversas herramientas de análisis para obtener una comprensión profunda del entorno empresarial y las necesidades específicas de las Pymes y emprendedores en Colombia. Inicialmente, se llevó a cabo una revisión documental, técnica que implica la recopilación y análisis de información existente en fuentes como libros, revistas especializadas y estudios previos, permitiendo contextualizar el mercado y las tendencias actuales (QuestionPro, s.f.). Posteriormente, se realizaron entrevistas a expertos en consultoría empresarial, un empresario dueño de una PYME y un emprendedor, con el objetivo de obtener perspectivas cualitativas sobre las mejores prácticas y desafíos comunes en el sector (RoleCatcher, 2023). Además, se aplicaron herramientas de diagnóstico estratégico como la matriz FODA, que identifica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades

y Amenazas de la organización, y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, utilizado para analizar la competencia y la dinámica del mercado. Para complementar el análisis, se emplearon las matrices de información CANVAS y PESTEL, las cuales facilitan la visualización de los componentes clave del modelo de negocio y el análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden influir en la operatividad de KES. Esta combinación de técnicas proporciona una visión holística y detallada, fundamentando sólidamente las estrategias propuestas para el éxito de la consultoría.

1.5.3 Consideraciones éticas

Para este ejercicio, las consideraciones éticas dan a conocer las condiciones que se les brindan a las personas que generen información que resulte relevante en pro del pertinente desarrollo de la organización; de tal manera que se puedan proteger sus datos y privacidad, en este caso utilizado para el plan de negocio KES bajo un uso netamente educativo.

Los datos de las personas que aportaron en el desarrollo de este proyecto investigativo se mantendrán bajo estricta confidencialidad, por lo tanto, no serán usados sus nombres por esto se usarán identificaciones codificadas, por ejemplo, "Entrevistado 1", quien previamente ha otorgado el consentimiento necesario para el uso de su información, la cual con previa anterioridad concedió el permiso necesario para el uso de los mismos .se asegura que el manejo de la información cumple con lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y demás normativas de protección de datos en Colombia, las cuales garantizan el derecho al habeas data, promoviendo un tratamiento seguro y exclusivo para fines académicos.

1.5.4 Entrevistas

Como herramientas de diagnóstico de la situación actual de las pymes, emprendimiento y pequeñas empresas, se llevaron a cabo entrevistas semi estructuradas a expertos del sector, cuyos aportes han sido clave para definir la viabilidad y el enfoque operativo del proyecto. Las entrevistas semi estructuradas, según Sampieri, Collado y Lucio (2014), son una técnica cualitativa que permite obtener información profunda a partir de una guía flexible de preguntas, combinando elementos estructurados con la libertad para que el entrevistado amplíe sus respuestas según su experiencia y criterio.

Se realizaron entrevistas a diversos actores del ecosistema empresarial colombiano, incluyendo empresarios consolidados, emprendedores en etapa temprana, expertos en consultoría y docentes universitarios. El objetivo de estas conversaciones fueron la identificación de patrones comunes en los procesos de creación y sostenibilidad de empresas, así como evaluar las principales necesidades que podrían ser atendidas por una consultora estratégica y multidisciplinaria como KES.

Uno de los principales hallazgos, se relaciona con las barreras iniciales que enfrentan los emprendedores.

Franceny Foronda Arroyave, representante de una Pyme del sector de servicios de aseo (ALFOR), señaló que uno de sus mayores desafíos fue acceder a proveedores económicos y confiables. Además, manifestó desconocimiento en áreas legales, tributarias y de gestión del talento humano, lo cual generó sobrecarga operativa en los primeros años, ya que debía encargarse sola de todos los procesos. Su experiencia refleja cómo la falta de

planificación administrativa puede ralentizar el crecimiento, y reafirma que la persistencia, más allá del capital, es un factor determinante para el éxito.

Este patrón se repite en el testimonio de un empresario del sector construcción, quien, pese a su experiencia técnica, ha enfrentado dificultades financieras y de gestión por carecer de un enfoque empresarial. Este empresario expresó su disposición a contratar servicios de consultoría, siempre que ofrezcan soluciones personalizadas, ágiles y ejecutadas con rigurosidad.

En línea con lo anterior, se entrevistó a un profesional con amplia trayectoria en consultoría financiera y administrativa, quien brindó recomendaciones clave para el modelo operativo de KES. Este experto sugiere adoptar un sistema de cotización flexible según la magnitud del proyecto, evitando tarifas fijas que no consideren la complejidad real de cada caso. Además, insistió en la importancia de elaborar diagnósticos estratégicos que identifiquen tanto fortalezas como oportunidades de mejora, y propuso vincular talento mediante modalidad freelance, lo cual ofrecería adaptabilidad y control de costos sin comprometer la calidad del servicio.

Por otro lado, el emprendedor Santiago Londoño García, quien lidera tres negocios del sector de mascotas (guardería, spa y paseos caninos), compartió que uno de los principales retos ha sido la baja capacidad comunicativa de su equipo con los clientes, lo que ha afectado negativamente la experiencia del usuario. Además, evidenció vacíos importantes en gestión contable, tributaria y de seguridad social. Santiago identificó como oportunidad clave la tercerización de procesos administrativos para poder enfocarse en lo estratégico,

reconociendo que un acompañamiento especializado podría fortalecer la sostenibilidad de sus negocios.

Desde una perspectiva más institucional, el Sr. William Jaramillo Baena, profesor y experto en mercadeo, con experiencia en reconocidas empresas nacionales, como Colombina S.A, destacó que, el principal activo de un emprendimiento es el “ser humano” que lo lidera. Habló del carácter, la ética y la capacidad de tomar decisiones con integridad en un entorno sociopolítico complejo. Esta reflexión resalta que el éxito empresarial también depende de las competencias personales y la formación en valores del emprendedor.

Finalmente, el profesor y consultor Luis Giraldo aportó elementos fundamentales desde la mirada del marketing estratégico. Subrayó la importancia de segmentar adecuadamente el mercado, desarrollar una propuesta de valor clara, comunicar de forma efectiva y no desistir frente a los obstáculos. Incluso compartió experiencias personales como la pérdida de sus redes sociales por hackeo, que le dejaron aprendizajes importantes sobre resiliencia y adaptación en el entorno digital.

A partir de estas entrevistas, se concluye que los principales factores que inciden en el fracaso de los emprendedores y las pymes son: el desconocimiento administrativo y legal, la mala selección de socios, la falta de habilidades comunicativas del equipo, la ausencia de acompañamiento estratégico y la carencia de perseverancia frente a las dificultades. En contraste, los elementos comunes entre los emprendedores exitosos incluyen: la resiliencia, la adaptabilidad, la disposición a aprender, el enfoque ético, y la capacidad de reconocer sus limitaciones para buscar apoyo externo.

Para KES, estos hallazgos representan una validación directa de la necesidad de un modelo de consultoría integral, personalizado y multidisciplinario. El acompañamiento técnico debe estar enfocado no solo en resolver problemas operativos o legales, sino también en empoderar a los líderes empresariales desde lo humano y estratégico, contribuyendo así a la sostenibilidad del tejido empresarial colombiano.

2. Módulo de Mercados

KES se ubica en el sector terciario de la economía, el cual, dentro de este, corresponde al subsector de los servicios profesionales, científicos y técnicos (incluyendo las actividades de consultoría empresarial, asesoras financieras, administrativas y estratégicas), el cual se halla caracterizado por la prestación de servicios basados en el conocimiento y la experiencia, orientados a estimular la competitividad y la sostenibilidad de otras organizaciones.

En Colombia, el subsector de los servicios ha tomado fuerza con el crecimiento del ecosistema emprendedor y por el aumento en la proporción de pequeñas y medianas empresas que precisan de un acompañamiento para su supervivencia y crecimiento en un contexto económico fluctuante. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), para el año 2023, los servicios profesionales representaron cerca del 10% del PIB del sector servicios, convirtiéndose en un área clave a lo largo de la economía nacional.

Actualmente, la economía colombiana ha mostrado un crecimiento moderado, pero enfrenta desafíos derivados de la inflación y la volatilidad en la inversión extranjera, lo que repercute en la capacidad de las Pymes para acceder a recursos financieros y mantenerse activas en el mercado (García, 2020). A pesar de los esfuerzos gubernamentales para

promover el emprendimiento mediante políticas públicas y programas de apoyo, persisten obstáculos significativos, como la carga tributaria y las dificultades para acceder a financiamiento (Confecámaras, 2023).

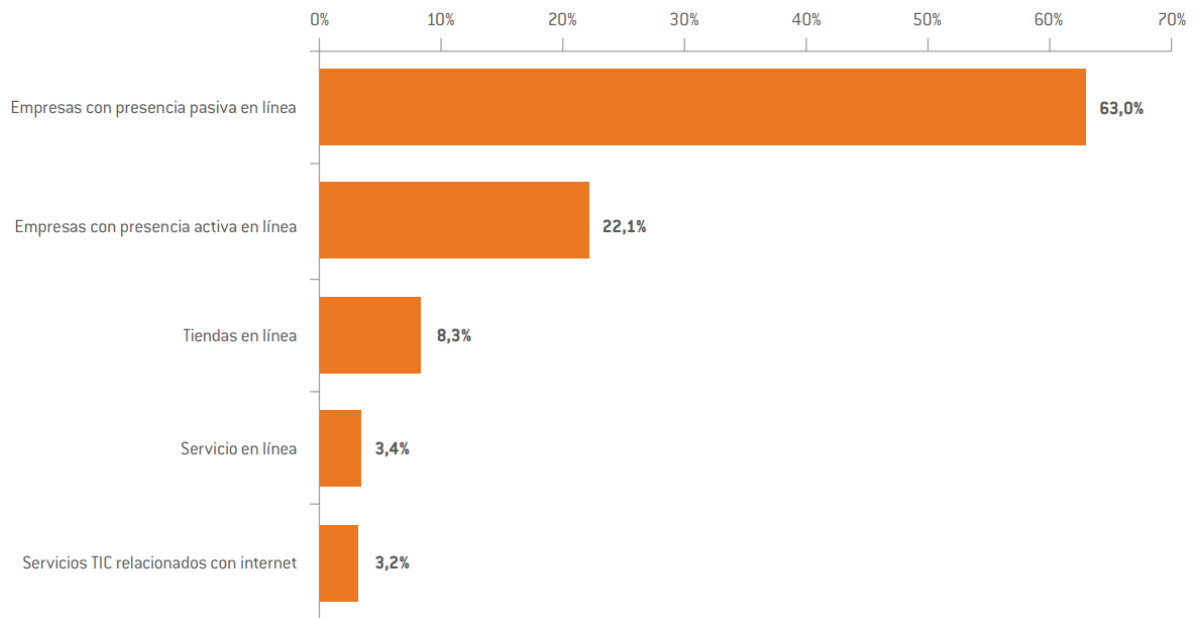
De acuerdo al análisis PESTEL, que permite identificar las principales variables externas que pueden influir en el entorno de KES desde un punto de vista Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Desde la perspectiva política, el entorno empresarial colombiano se encuentra influenciado por la estabilidad institucional y las políticas públicas de apoyo al emprendimiento. Entidades como, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a través de programas como Colombia Emprende e Innova y la estrategia nacional de emprendimiento, buscan fortalecer la creación y sostenimiento de nuevas empresas (MinCIT, 2021). Asimismo, el gobierno nacional impulsa la formalización y el crecimiento empresarial mediante planes de desarrollo y políticas orientadas a la competitividad y acceso a mercados. Estas iniciativas, aunque positivas, dependen de la continuidad de los programas en los diferentes periodos de gobierno, lo que puede generar incertidumbre para la Pymes (OCDE, 2023).

En términos económicos, el país enfrenta una inflación moderada y un acceso limitado al crédito, lo que afecta la capacidad de financiamiento de las empresas emergentes (Confecámaras, 2023). Además, la fluctuación de los precios en materias primas y servicios impacta directamente en los costos operativos, generando incertidumbre financiera que dificulta la planificación estratégica a largo plazo. Las políticas fiscales también juegan un papel crucial, ya que una alta carga impositiva puede reducir el margen de maniobra financiera de las Pymes, afectando su rentabilidad y sostenibilidad.

Desde un componente social, se observa una creciente demanda de capacitación empresarial y el fortalecimiento de competencias administrativas y comerciales (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021). Esta necesidad responde al creciente interés de los emprendedores por adquirir habilidades gerenciales y de liderazgo que les permitan enfrentar los retos del mercado moderno. Sin embargo, persisten brechas significativas en el acceso a programas de formación de calidad, especialmente en regiones con menores recursos económicos.

En cuanto al aspecto tecnológico, el devenir de la digitalización puede ofrecer obstáculos y oportunidades. Según informes presentados por el CEIPA (Centro de Pensamiento de Transformación Digital, 2023), la digitalización de las MiPymes en Colombia muestra un avance desigual y moderado. De acuerdo con la CEPAL (2023), alrededor del 63% de las empresas solo tienen presencia pasiva en línea, es decir, un sitio web con información de la compañía, los productos o servicios que esta presta, pero sin ninguna interacción con el cliente, y alrededor del 22% contaban con presencia activa, permitiendo cierta interacción (desde suscripciones a boletines hasta pagos en línea), en adición, alrededor del 14% ofrece servicios digitales o comercio electrónico (servicios propios de la economía de internet) (Ver figura 1). Asimismo, según un informe presentado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico en el año 2023, ACOPI y ANIF (2023) afirman que, solo el 45% de las empresas han invertido en procesos de transformación digital, mientras que el 55% ni siquiera ha iniciado este camino, evidenciando un rezago tecnológico notable y dejando una oportunidad para el apoyo externo.

Figura 1. Empresas vinculadas exitosamente con un sitio web por categoría.



Fuente: CEPAL (2023).

Desde un componente ecológico, existe la presión por adoptar prácticas medioambientales que favorezcan el cuidado del entorno. La población y los consumidores están cada vez más concienciados de la huella medioambiental que puede dejar la actividad empresarial y ello hace que haya una demanda para que las Pymes integren prácticas responsables en su gestión. Así, implantar estrategias medioambientales en la gestión empresarial puede suponer costes adicionales que algunas Pymes no están preparadas para asumir, lo que supone un reto y representa una dificultad a superar desde el punto de vista financiero y/o operativo. (Pardo et al., 2023).

Finalmente, como componente legal, las empresas deben superar las normativas laborales y tributarias que garantizan su formalidad y continuidad (Díaz Acevedo & Arias García, 2024). En el ámbito laboral, disposiciones como el Código Sustantivo del Trabajo y la Ley 50 de 1990 regulan la contratación y las condiciones mínimas de empleo, mientras

que la Ley 100 de 1993 establece la obligatoriedad de afiliar a los trabajadores al sistema de seguridad social integral. En el aspecto tributario, normativas como la Ley 1429 de 2010, que promueve la formalización empresarial, la Ley 1819 de 2016 y la Ley 2010 de 2019, que introdujeron reformas significativas al Estatuto Tributario, y la Ley 2069 de 2020 o Ley de Emprendimiento, imponen obligaciones fiscales que deben cumplirse de manera permanente. Para las empresas, no pagar o incumplir estas disposiciones laborales o tributarias puede tener como consecuencia sanciones y multas por parte de la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP) o la DIAN, lo que impacta negativamente su estabilidad financiera y reputacional. Por otra parte, el no poder cumplir con la normativa de forma continua y regular conlleva la obligación de buscar constantemente información para adaptarse a cualquier modificación legislativa que afecte a las organizaciones.

Esto evidencia un entorno desafiante para las Pymes, ya que, las condiciones políticas y económicas imponen barreras, mientras que las presiones sociales, tecnológicas y ambientales exigen una predisposición al cambio y a la adaptación constante. Asimismo, son estas mismas circunstancias las que dan pie a los servicios especializados enfocados en orientar a los emprendedores en el cumplimiento normativo, optimización de procesos y la adopción de herramientas digitales. En este sentido, KES se posiciona como un opción estratégica capaz de responder a estas necesidades, esto debido a la capacidad de comprender las dinámicas del entorno y transformarlas en ventajas competitivas para los clientes.

Adicionalmente, con el propósito de comprender el entorno competitivo en el que se desenvuelve KES, se hace uso de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, debido a que permite el análisis de los principales factores que determinan la intensidad de la competencia dentro del sector, así como la rentabilidad potencial del mismo. Este modelo considera cinco

fuerzas principales: rivalidad entre competidores, que hace referencia al nivel de competencia entre empresas del mismo sector; la amenaza de nuevos entrantes, que evalúa la dificultad de ingreso al mercado para otras empresas; el poder de negociación de los proveedores, que mide la capacidad de estos actores para influir sobre las condiciones y precios del servicio; el poder de negociación de los clientes, que hace referencia al grado de influencia que tienen los clientes sobre los precios y la calidad de los servicios; finalmente, la amenaza de productos sustitutos, que hace referencia a la posibilidad de que otras soluciones o servicios distintos reemplacen a los ofrecidos por la consultoría (Porter, 1985).

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, este se considera moderado, ya que el acceso a profesionales especializados puede variar según la demanda del mercado laboral. Sin embargo, la inclusión de profesionales capacitados en el equipo base de KES mitiga este riesgo. Respecto al poder de negociación de los clientes es elevado, dado que tienen la posibilidad de optar por múltiples alternativas en el mercado, lo que hace fundamental ofrecer un servicio de alta calidad que justifique la elección de KES frente a otras opciones. Por último, la amenaza de productos sustitutos proviene principalmente de plataformas digitales que ofrecen servicios automatizados a bajo costo, pero el acompañamiento personalizado y la adaptación a las necesidades específicas del cliente representan un valor agregado que minimiza este riesgo.

Por su parte, KES apunta a un mercado objetivo que consiste en los propietarios, gerentes o junta directiva de pequeñas o medianas empresas ubicadas en Medellín y su Área metropolitana, que llevan entre uno y cinco años en operación. Esto, debido a que en estos primeros años, las empresas y emprendimientos son propensos a desintegrarse y no cumplir su objetivo comercial (Asociación de Emprendedores de Colombia, 2020).

De este modo, con el propósito de estimar el tamaño del mercado, se hace uso de la fórmula SAM (mercado dirigible y utilizable), que permite filtrar la información hasta que coincida con los intereses de KES, para esto, según Confecámaras (2023), en Antioquia se registraron 68.583 empresas activas, de las cuales, alrededor del 60% están ubicadas en el Valle de Aburrá (Cámara de Comercio de Medellín Antioquia) siendo estas, aproximadamente 41.149. De igual modo, según Confecámaras (2023), se estima que del total de empresas registradas en el Valle de Aburrá (41.149), el 70% son micro y pequeñas empresas (28.804). Asimismo, según Portafolio (2021) al menos el 50% de estas presentan problemas de gestión, tales como, gestión económica y de personal lo que establece el mercado dirigible y utilizable (SAM) en unas 14.402 empresas, de estas, se proyecta un alcance de al menos el 10%, lo que representa, 1.440 empresas, siendo estos últimos, nuestro público objetivo.

La fórmula se aplica de la siguiente manera:

- $SAM = \text{Total de empresas} * \% \text{ en Medellín} * \% \text{ Pymes} * \% \text{ con problemas de gestión.}$
- $SAM = 68.583 * 0,60 * 0,70 * 0,50 * 0,1 = 1.440$

Asimismo, con el propósito de caracterizar el público objetivo de KES, se elabora un mapa de empatía (ver figura 2). Según Gray (2010), el mapa de empatía es una herramienta visual que permite comprender de manera profunda a los clientes, explorando lo que piensan, sienten, dicen y hacen, lo que permite la identificación de las percepciones, necesidades, motivaciones y preocupaciones de los emprendedores y propietarios de pequeñas y medianas empresas, quienes representan el nicho principal al que apunta KES.

Figura 2. Mapa de empatía para KES.

Mapa de *Empatía*



Fuente: elaboración propia.

Esto evidencia que los emprendedores que contratan los servicios son conscientes de los múltiples desafíos a los que se enfrentan, tanto a nivel de gestión estratégica como financiero, y así mismo, una actitud proactiva, disposición al aprendizaje y una apertura a recibir asesoramiento externo (Fundación Microfinanzas BBVA, 2024), representando una oportunidad para la prestación de servicios personalizados que se ajusten a sus necesidades.

Adicionalmente, como complemento del análisis del entorno económico y la identificación del mercado objetivo, se recurre a la herramienta CANVAS, que permite la visualización integral de los elementos claves de la propuesta empresarial de KES. Esta

herramienta, permite la comprensión de cómo la empresa genera, entrega y captura el valor, integrando aspectos como los recursos esenciales, actividades centrales, relación con los clientes, canales de comunicación y distribución, estructura de costos y fuente de ingresos (Ver figura 2). Asimismo, se anexa el lienzo CANVAS y su desarrollo.

Figura 2. Lienzo CANVAS para KES.

<p>Socios clave</p> <p>Empresas: las pymes ubicadas en el Valle de Aburrá y sus inmediaciones que requieran servicios de consultoría.</p> <p>Proveedores clave: -Freelancers especializados (abogados, contadores, diseñadores), necesarios para requerimientos específicos de los clientes. - Proveedores de coworking, que proporcionan infraestructura física de ser necesario. - Proveedores tecnológicos como Microsoft, Google Workspace y herramientas colaborativas en línea.</p>	<p>Actividades clave</p> <p>Captación de clientes: esto se logra a través del marketing digital, networking profesional y referidos.</p> <p>Diagnóstico organizacional: evaluación personalizada individual de los clientes para la identificación de debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora en su gestión administrativa, comercial, legal y técnica.</p> <p>Diseño de soluciones estratégicas: elaboración de planes de acción adaptados a la situación y necesidades específicas del cliente.</p>	<p>Propuestas de valor</p> <p>Soluciones integrales: consultorías especializadas en áreas críticas como la gestión administrativa, comercial, legal y contable.</p> <p>Adaptabilidad y personalización: cada servicio se diseña a la medida, según las características de cada empresa.</p> <p>Enfoque humano y estratégico: las asesorías van más allá de lo técnico, se busca fortalecer las habilidades gerenciales y toma de decisiones.</p>	<p>Relación con clientes</p> <p>Tipo de relación: personalizada, cercana y profesional, basada en la confianza, escucha activa y acompañamiento constante.</p> <p>Mecanismos de interacción: - a través de reuniones virtuales y acasionalmente presenciales según la necesidad del cliente.</p> <p>- Contacto vía plataformas digitales (Correo electrónico, Chat, Videollamada).</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Clientes principales: - Pymes del área metropolitana de medellín, con entre uno y cinco años de operación, debido a que este periodo de tiempo es en el que se encuentran más vulnerables y propensas a sesar sus actividades comerciales.</p> <p>- Emprendedores en etapa temprana de consolidación, debido a que aún no se encuentran posicionados en el mercado y que además, pueden encontrarse con barreras comerciales, financieras, estratégicas y técnicas.</p> <p>- Empresas con vacíos o necesidades en el área administrativa, contable, legal o comercial, que pueden impedir el correcto funcionamiento.</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Costos fijos mensuales (OPEX): en este apartado se tienen en cuenta los salarios, arriendos del coworking, servicios digitales e internet, marketing digital, además de papelería y gastos menores.</p> <p>Costos variables: corresponden a los honorarios de freelancers por proyecto y los viáticos y herramientas puntuales para el desarrollo del trabajo.</p> <p>Costos iniciales (CAPEX): engloba los gastos de legalización y trámites, diseño de marca e imagen, equipos tecnológicos, además de la publicidad de lanzamiento y licencias.</p>		<p>Fuente de ingresos</p> <p>Consultoría integral por proyecto: corresponde a un paquete que incluye el diagnóstico, plan de acción y acompañamiento y que tiene un valor promedio de \$6'000,000 de pesos. Este valor puede cambiar dependiendo de la necesidad específica del cliente.</p> <p>Diagnóstico por hora: con un valor de \$100,000 pesos por hora, busca presentarse como una alternativa accesible que permita realizar un diagnóstico inicial del estado real del cliente, esto, para identificar su necesidad.</p>		

Fuente: elaboración propia.

El modelo de negocio KES se enfoca en la atención de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en Medellín y su Área metropolitana, especialmente en aquellas que se encuentran en etapas prematuras de desarrollo y que presentan dificultades en áreas administrativas, financieras, legales o comerciales (14.402). KES busca brindar soluciones

mediante el servicio de consultoría personalizada, respondiendo a las necesidades reales del cliente. Esto se logra, a través de un diagnóstico inicial, donde se identifican las debilidades y con base a esto, se diseña un plan de acción ajustado a las condiciones individuales de la organización. La propuesta de valor, se centra en la personalización, el acompañamiento cercano y la aplicabilidad inmediata.

Con el propósito de operar de manera eficiente y flexible, KES combina el trabajo de los socios fundadores con el de profesionales independientes especializados en distintas áreas (freelancers), como contaduría, derecho, mercadeo y diseño. Esta red de expertos se activa según la demanda de cada proyecto, lo que permite la disminución de costos fijos y alta capacidad de adaptación. Asimismo, estos hacen parte de los recursos clave de la empresa, siendo personal capacitado, que en adición del uso de plataformas tecnológicas colaborativas y metodologías de diagnóstico propias respaldan la confianza del cliente.

Con respecto a la interacción con los clientes, se presenta un enfoque personalizado a través de canales digitales como redes sociales, videollamadas y herramientas colaborativas, adicionalmente, se contempla el uso de espacios físicos, como el Coworking. Se busca que la relación con el cliente no se limite a la prestación de un servicio puntual, sino la creación de un vínculo a largo plazo, basado en la confianza, el acompañamiento y la generación de valor compartido.

Finalmente, con respecto a la estructura de ingresos, KES ofrece dos modalidades principales, la primera responde a un diagnóstico por hora, cuyo valor es de \$100.000 pesos; en este caso, el costo final del proyecto dependerá de la cantidad de horas requeridas para realizar dicho diagnóstico. La segunda modalidad, corresponde a una consultoría integral por

proyecto, con un valor promedio de \$6'000.000 de pesos, aclarando que, este monto es un aproximado, ya que varía según la cantidad y experticia de los profesionales involucrados, la duración estimada del proyecto y la complejidad del mismo. Esta última constituye la fuente principal de ingresos proyectados, dado que incluye el diagnóstico, la formulación del plan de acción y el acompañamiento en la ejecución. KES, adopta un modelo de pago por servicio, sin recurrir a esquemas de suscripción, otorgando mayor flexibilidad a los clientes al permitirles adaptar el alcance y la inversión de acuerdo a las necesidades específicas. En cuanto a su estructura de costos, esta se compone de gastos fijos que incluyen licencias de software, servicios de internet y estrategias de marketing digital, por su parte, los costos variables, corresponden a la contratación de expertos externos por proyecto. Adicionalmente, se contempla la inversión inicial destinada a los procesos de legalización, constitución de identidad de la marca y adquisición de las herramientas tecnológicas para el funcionamiento operativo.

Asimismo, con el propósito de identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño y sostenibilidad de KES, se presenta en análisis DOFA, que contempla, las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del modelo de negocio. Posterior a esto, se presentan los cruces del DOFA, estructurados con estrategias FO (fortalezas y oportunidades), DO (debilidades y oportunidades), FA (fortalezas y amenazas) y DA (debilidades y amenazas).

De esta manera, entre las principales fortalezas (F) de KES, se destaca su modelo flexible y digital, que permite una adaptación oportuna a las necesidades del cliente y una operatividad con costos fijos reducidos. Además, debido al apoyo de su equipo

multidisciplinario, se le atribuye una ventaja en la prestación de servicios personalizados y especializados.

No obstante, pueden identificarse algunas debilidades (D), en primer lugar, al tratarse en sí misma de una empresa emergente, por el momento no cuenta con un reconocimiento amplio en el mercado, lo que puede llegar a limitar su capacidad de captación de clientes en sus fases iniciales, además, debido a su poca trayectoria podría generar una mala experiencia con el cliente y dificultades en el manejo financiero. En adición a esto, el hecho de depender de colaboradores freelance, implica posibles riesgos de estandarización del servicio y en la disponibilidad oportuna de expertos, especialmente en proyectos con alta demanda o complejidad. Incumplimiento normativo y desacuerdo de socios.

Con respecto a las oportunidades (O), se resalta el tamaño del sector emprendedor en Colombia y la alta demanda de servicios de consultoría por parte de las Pymes. Adicionalmente, la transformación digital y la necesidad de adaptación a las nuevas dinámicas de gestión, abren un campo de acción para los servicios ofrecidos por KES.

Sin embargo, el contexto también presenta algunas amenazas a considerar (A), entre estas, la competencia presente en el sector de la consultoría, tanto por empresas consolidadas como plataformas automatizadas de bajo costo. Agregando a su vez, la incertidumbre económica, fallos en la conexión a internet y herramientas colaborativas, los cambios normativos, la resistencia de algunos emprendedores a invertir en servicios de consultoría y la exposición a la pérdida de información debido a ciberataques.

Por su parte, se presenta la ponderación de las variables usando una escala de peso (importancia relativa del factor) y calificación (nivel de respuesta de KES frente al factor),

siendo el peso valorado de 0 a 1 y la calificación de 1 a 4, asimismo, con estos valores, se presenta el valor ponderado, siendo este el resultado de tomar el peso y multiplicarlo por la calificación (ver figura 2).

Figura 2. Matriz DOFA ponderada.

Categoría	Factor	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas	Modelo flexible y digital (costos bajos, adaptación al cliente)	0.15	4	0.6
Fortalezas	Equipo multidisciplinario (personalización y especialización)	0.15	3	0.45
Debilidades	Bajo reconocimiento de marca en el mercado	0.15	2	0.3
Debilidades	Dependencia de freelancers (estandarización y disponibilidad)	0.1	2	0.2
Oportunidades	Crecimiento del sector emprendedor en Colombia	0.2	4	0.8
Oportunidades	Demanda de servicios de consultoría en PYMES	0.1	3	0.3
Oportunidades	Transformación digital y nuevas dinámicas de gestión	0.1	3	0.3
Amenazas	Competencia consolidada y plataformas de bajo costo	0.1	2	0.2
Amenazas	Incertidumbre económica y cambios normativos	0.03	2	0.06
Amenazas	Resistencia a invertir en consultoría	0.02	1	0.02

Fuente: elaboración propia.

De este modo se presentan los subtotales por categoría, dando como resultado para las fortalezas **1,05**, para las debilidades **0,50**, para las oportunidades **1,40** y para las amenazas **0,28**. Con estos resultados obtenidos en la matriz DOFA ponderada se determina la posición estratégica de KES frente a su entorno. Al sumar los factores positivos (Fortalezas + Oportunidades), se obtiene un valor de **2,45**, mientras que los factores negativos (Debilidades + Amenazas) alcanzan un valor de **0,78**, lo que evidencia que las condiciones internas y externas favorables superan las limitaciones y riesgos presentes.

Asimismo, con respecto a lo planteado con anterioridad, se presentan las estrategias de la matriz DOFA cruzada, las cuales buscan potenciar las fortalezas y oportunidades y mitigar las debilidades y amenazas.

Con respecto a la estrategia FO, se busca aprovechar la experiencia de los socios fundadores y el enfoque de personalización como diferenciador clave para el posicionamiento de KES dentro de un mercado que busca soluciones cercanas y adaptadas a las necesidades. De igual manera, fortalecer el uso de plataformas tecnológicas y metodologías flexibles permite ampliar el alcance del servicio, tomando ventaja del tamaño del ecosistema emprendedor y la transformación digital como contexto favorable.

Por su parte, la estrategia DO, consiste en el diseño de campañas de posicionamiento digital dirigidas a nichos específicos y establecer alianzas estratégicas con instituciones que respalden la credibilidad de KES, con el fin de contrarrestar la baja visibilidad de marca. Simultáneamente, se debe desarrollar un sistema interno de gestión de calidad y estandarización de procesos que permita garantizar consistencia en la prestación del servicio, a pesar de trabajar con colaboradores externos.

Respecto a la estrategia FA, se plantea el uso de su flexibilidad operativa y la estructura liviana como ventaja frente a consultoras tradicionales que operan con mayor rigidez y costos elevados, y al mismo tiempo, destacar la cercanía humana y el acompañamiento personalizado como elementos que contrastan con las plataformas automatizadas, logrando la diferenciación en un mercado competitivo, preservando el valor agregado del contacto directo.

Por último, la estrategia DA, busca implementar protocolos estrictos para la selección, coordinación y evaluación de freelancers, con el fin de reducir los riesgos asociados al outsourcing, como lo son la disponibilidad y disposición de estos terceros al momento de realizar un trabajo. Paralelamente, la creación de estrategias de fidelización que

apunten a retener a los primeros clientes mediante valor agregado y seguimiento personalizado, fortaleciendo así la reputación de marca a través de testimonios y casos de éxito documentados que respalden la propuesta de valor frente a la competencia.

3. Módulo Técnico/Operativo

Infraestructura Física

De acuerdo con el modelo operativo propuesto por KES, se determina que no es indispensable contar con una infraestructura física, ya que los procesos y la gestión de la información pueden ser canalizados eficientemente mediante el uso de las TIC. En este sentido, la organización no requerirá inicialmente de un espacio físico propio, dado que cada integrante del equipo contará con autonomía para elegir su lugar de trabajo, o en dado el caso se contará con un espacio coworking de trabajo lo cual es coherente con las tendencias del teletrabajo y la gestión remota. Adicionalmente, el modelo contempla la posibilidad de contratar por obra labor al personal freelance, el cual podrá contribuir al desarrollo del proyecto de manera remota, sin necesidad de compartir un espacio físico común (Médor, D. 2016). Esta estrategia permite, en el corto y mediano plazo, una optimización de recursos, una mayor capacidad de adaptación a un entorno de mercado dinámico, y una alineación con las tendencias laborales contemporáneas basadas en el cumplimiento de objetivos más allá de la presencialidad (*Teletrabajo*, s. f.-b).

Infraestructura Tecnológica

Equipamiento Técnico: Para asegurar un servicio de calidad, es esencial que el equipo de consultores cuente con equipos informáticos de alto rendimiento. Cada profesional deberá

disponer de un computador con características técnicas adecuadas para ejecutar softwares especializados (AutoCAD, Photoshop, Publisher, Adobe Premiere, SAP, SIIGO, entre otros) en su área, comunicación, gestión de proyectos, diseño, contaduría y derecho. Además, una conexión a internet de alta velocidad es crucial para garantizar la fluidez en las operaciones diarias. La gestión eficiente de la infraestructura de TI es fundamental para mejorar el entorno y la experiencia de la organización en su conjunto (Trianz, 2024).

Conocimiento y Software: La implementación de plataformas de gestión empresarial y herramientas colaborativas es fundamental. Se recomienda el uso de software de gestión de proyectos, como Google suites, herramientas ofimáticas como Microsoft Office y aplicaciones de comunicación en tiempo real como Microsoft Teams y Google Meet para facilitar la colaboración entre los miembros del equipo y con los clientes. Estas herramientas permiten una gestión eficiente de tareas, seguimiento de proyectos y comunicación efectiva, aspectos esenciales en un entorno de trabajo virtual, con el adicional de que algunas tienen licencia de uso gratuito.

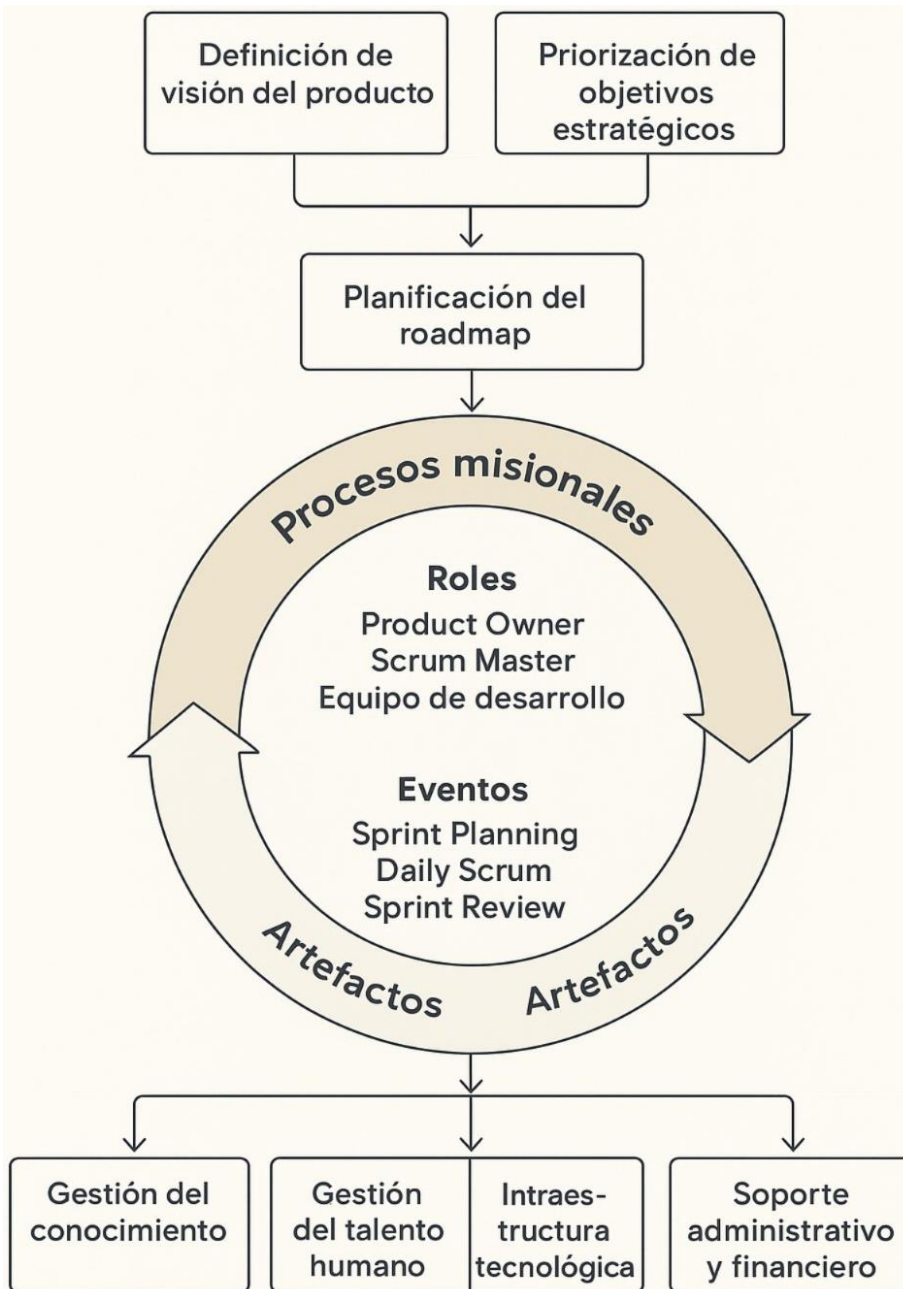
Definición del Proceso

El proceso operativo de KES se estructura en dos tipos de procesos: procesos clave y procesos estratégicos; los procesos clave se describen en las siguientes etapas:

- 1. Captación de Clientes:** A través de estrategias de marketing digital, se atraerán potenciales clientes interesados en servicios de consultoría. La digitalización de procesos y la presencia en línea son fundamentales para llegar a un público más amplio y diverso (Centro Nacional de Consultoría, 2024).

- 2. Diagnóstico Inicial:** Se realizará una evaluación de las necesidades del cliente para identificar áreas de mejora. Este diagnóstico permitirá diseñar soluciones personalizadas que se ajusten a las particularidades de cada organización.

Figura 3. Flujo grama para KES modelo Scrum.



Fuente: elaboración propia.

El modelo Scrum es un marco de trabajo ágil que se utiliza principalmente en la gestión de proyectos, especialmente en entornos de desarrollo de software, pero que ha sido extrapolado a otros sectores por su efectividad. Se basa en ciclos cortos llamados sprints, en los cuales se planifica, ejecuta, revisa y ajusta el trabajo de manera iterativa, promoviendo la flexibilidad, la colaboración y la entrega constante de valor al cliente (Schwaber & Sutherland, 2020). Su propósito principal es optimizar procesos, mejorar la capacidad de respuesta a cambios del entorno y garantizar resultados eficientes en el menor tiempo posible.

En el caso de KES, se busca ofrecer soluciones de consultoría estratégica a PYMES y emprendimientos, el modelo Scrum se convierte en un referente metodológico aplicable, ya que permite organizar los procesos de captación de clientes, diagnóstico, diseño de soluciones, implementación y retroalimentación bajo un esquema flexible.

Tal como se observa en el flujograma de procesos anterior, el ciclo parte de la definición de la visión del producto y la priorización de objetivos estratégicos, para luego pasar por una planificación del roadmap, ejecución con roles definidos (Product Owner, Scrum Master y equipo de desarrollo), y eventos como el Sprint Planning, Daily Scrum y Sprint Review, lo cual asegura la validación continua de resultados. Finalmente, se integran procesos de apoyo como la gestión del conocimiento, del talento humano, la infraestructura tecnológica y el soporte administrativo-financiero, elementos que también son esenciales en la operación de KES (Pressman & Maxim, 2021). **Diseño de Soluciones:** Basándose en el diagnóstico, se desarrollarán estrategias personalizadas que aborden las problemáticas identificadas. La

implementación de soluciones tecnológicas adecuadas es clave para mejorar la competitividad y eficiencia de las empresas (Incentro, 2023).

- 3. Implementación:** Se acompañará al cliente en la ejecución de las soluciones propuestas, brindando soporte continuo. Este acompañamiento garantiza que las estrategias se implementen de manera efectiva y se ajustan según las necesidades emergentes.
- 4. Evaluación y Seguimiento:** Se medirán los resultados obtenidos y se realizarán ajustes según sea necesario para garantizar la eficacia de las soluciones implementadas. La evaluación continua permite identificar oportunidades de mejora y asegurar la satisfacción del cliente.

Por otra parte, los procesos estratégicos concentran su atención en 5 pilares importantes para mantener el proyecto y apoyar su crecimiento:

- 1. Planeación y distribución del capital de trabajo:** en el mediano plazo, la asignación del capital de trabajo será un proceso importante para optimizar los recursos invertidos en las labores, esto permitirá rentabilizar el proceso y proteger al equipo de trabajo.
- 2. Gestión de la calidad del servicio:** el balance emocional entre salud y servicio es un pilar fundamental para lograr fidelización hacia el proyecto (Altamirano, 2024) es por esto que se pretende validar el nivel de servicio ofrecido, no solo midiendo los resultados, sino también la percepción de los clientes durante el mismo, buscando crear planes de acción futuros ante las dificultades que se presenten y puedan impactar directamente al cliente final.

- 3. Alianzas estratégicas y networking:** en un mundo interconectado y dinámico, resulta necesario realizar conexiones y alianzas estratégicas, el desempeño de una organización en el mercado no está solo medido por sus resultados, sino también por las conexiones que el equipo realice y la medida en la que éstas lo beneficien; debido a esto un proceso estratégico es el relacionamiento con empresas del sector y clientes potenciales.
- 4. Gestión del talento humano:** la satisfacción del equipo es crucial para continuar con los procesos claves de la organización sin novedades, de acuerdo con esto es estratégico contar con un enfoque humano, donde la inteligencia emocional y un análisis laboral impacten al equipo para conocer aspectos de mejora en la comunicación y el ambiente, causando así una mejora significativa para el recurso más importante de la organización: su equipo (Sandoval & Carvajal, 2024)
- 5. Gestión financiera estratégica:** KES se desarrollará en una era en la que se requieren inversiones de alto impacto, el capital paciente no será una opción para muchos de los emprendimientos, haciendo crucial una gestión financiera adecuada, la cual permitirá el desarrollo de proyectos destinando recursos óptimos, proyecciones financieras a mediano y largo plazo, análisis de rentabilidad de los servicios prestados, control presupuestal y definiciones de precios estratégicos y competitivos en el mercado, buscando una rentabilidad en el corto plazo.

Figura 4. Mapa de procesos para KES.



Fuente: elaboración propia.

El mapa de procesos en KES se estructura en procesos estratégicos, misionales, clave y de experimentación, los cuales se interrelacionan para garantizar un servicio integral, adaptable y con impacto en emprendedores y PYMES. Según Dávila (2001), la correcta definición y articulación de los procesos empresariales

permite alinear los recursos con los objetivos organizacionales, fortaleciendo así la sostenibilidad de la empresa.

En primer lugar, los procesos estratégicos orientan la dirección y el crecimiento de KES. Estos incluyen la planeación y distribución del capital de trabajo (por ejemplo, definir presupuestos para proyectos de consultoría), la gestión de la calidad del servicio (medida a través de indicadores de satisfacción del cliente), la consolidación de alianzas estratégicas y redes de networking (participación en ferias empresariales y convenios con universidades), la gestión del talento humano (capacitaciones periódicas a los consultores) y la gestión financiera estratégica (análisis de rentabilidad y flujo de caja). Como señalan Porter (1985) y la OCDE (2023), la estrategia empresarial resulta esencial para generar ventajas competitivas sostenibles en mercados dinámicos.

Por otro lado, los procesos misionales constituyen el núcleo operativo de KES y materializan su propuesta de valor. Estos comprenden el diagnóstico empresarial (evaluación inicial de la situación financiera y administrativa de la PYME), el diseño del plan de acción (formulación de estrategias de mercadeo digital, planes financieros o de formalización legal) y la implementación con acompañamiento continuo (ejecución de campañas, planes de ahorro o reestructuración contable). Según Creswell (2017), el diseño de procesos debe sustentarse en metodologías sistemáticas que integren tanto el análisis cualitativo como cuantitativo para obtener resultados confiables.

Los procesos clave son aquellos que permiten la interacción directa con los clientes y el cumplimiento de los objetivos del servicio. Estos incluyen la captación de clientes (por medio de marketing digital, referidos o alianzas), el diagnóstico de necesidades (a través de entrevistas y matrices estratégicas como FODA o PESTEL) y el diseño de soluciones personalizadas (como la elaboración de planes de reducción de costos o estrategias de crecimiento comercial). De acuerdo con García (2020), el acompañamiento estratégico debe ajustarse a la naturaleza del mercado y a las capacidades internas de la empresa para garantizar su efectividad.

Finalmente, los procesos de experimentación fortalecen la innovación y la mejora continua de KES. Estos consisten en la aplicación de pruebas piloto con un grupo reducido de clientes, la revisión periódica de resultados para identificar aciertos y falencias, y la documentación de buenas prácticas que puedan replicarse en futuros proyectos. Según la ISO 9001:2015 (Organización Internacional de Normalización, 2020), la mejora continua es un principio fundamental para garantizar la calidad en la gestión de procesos y la satisfacción de los clientes.

Prueba Piloto

Antes de lanzar los servicios al mercado de manera completa, se llevará a cabo una prueba piloto con un grupo selecto de clientes (2 empresas). Esta fase permitirá evaluar la eficacia de las estrategias diseñadas, a través de la herramienta Balanced Scorecard (BSC), que según Kaplan y Norton (1996), es una estrategia que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en un conjunto de indicadores de desempeño, evaluando la perspectiva financiera, comportamiento del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, esto

permitirá identificar posibles áreas de mejora y ajustar procesos internos para optimizar el servicio final de KES. La realización de una prueba piloto es esencial para validar la viabilidad y efectividad de los servicios ofrecidos, permitiendo realizar ajustes antes de una implementación a gran escala (ATLAS.ti, s.f.).

La intención principal de la prueba piloto es lanzar KES al mercado y, a través de los primeros clientes, realizar una evaluación que nos permita validar nuestra propuesta de valor. No es necesario que estas empresas estén alineadas con todos los servicios que ofrece KES, ya que el objetivo inicial es evaluar nuestro proceso de atención y la ejecución de las estrategias planteadas. A partir de los resultados obtenidos, se identificarán oportunidades de mejora que nos permitan optimizar nuestro modelo de negocio y fortalecer nuestras capacidades de respuesta y asesoría.

Plan de Producción

Al tratarse de un servicio de consultoría, el plan de producción se centra en la gestión eficiente del tiempo y recursos humanos. Se establecerán actividades detalladas para cada proyecto, asignando consultores especializados según las necesidades específicas de cada cliente. La flexibilidad y capacidad de adaptación serán pilares fundamentales para atender las demandas del mercado y garantizar la satisfacción del cliente.

4. Módulo organización, gestión y marco normativo

Estrategia corporativa

Misión

KES nace con el propósito de conectar a profesionales con una reconocida trayectoria académica y profesional con emprendimientos y empresas emergentes que requieren soluciones innovadoras, confiables y personalizadas, haciendo uso de plataformas tecnológicas. Nuestro objetivo es ofrecer servicios de calidad, adaptados a las nuevas dinámicas digitales, promoviendo el bienestar, la eficiencia y la transformación organizacional de nuestros clientes.

Visión

Para 2030, KES será una empresa reconocida en Antioquia por su liderazgo en servicios profesionales, caracterizada por la innovación, el impacto positivo en la transformación digital y la excelencia en la atención a sus usuarios.

Valores

- **Compromiso:** asumimos con responsabilidad cada proyecto.
- **Transparencia:** trabajamos con ética y claridad en todas nuestras operaciones.
- **Calidad:** buscamos la excelencia en cada entrega.
- **Colaboración:** creemos en el trabajo en equipo como motor de innovación.

Filosofía corporativa

KES promueve un enfoque centrado en el talento humano, la confianza y la tecnología como herramientas para generar impacto. Nos basamos en el respeto por el conocimiento, la dignificación del trabajo remoto y la creación de relaciones comerciales éticas y sostenibles.

Marco normativo aplicable

KES es una empresa de servicios profesionales digitales por esto se rige por diferentes normativas nacionales que regulan tanto el funcionamiento comercial como las relaciones contractuales y la protección del consumidor:

- **Normativa comercial y societaria:** KES se constituirá bajo una sociedad legalmente reconocida (ver sección más adelante), en cumplimiento con el Código de Comercio Colombiano.
- **Normativa de confidencialidad:** KES se acogerá a lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y sus decretos reglamentarios, así como a las disposiciones del Código de Comercio y demás normas civiles y comerciales aplicables
- **Normativa laboral:** la empresa podrá vincular profesionales bajo modalidades como contrato por prestación de servicios o contratos laborales formales, dependiendo de las necesidades. El régimen de vinculación se ajustará al Código Sustantivo del Trabajo.
- **Normativa de comercio electrónico y protección de datos:** dado su carácter virtual, KES deberá cumplir con la Ley 527 de 1999 (comercio electrónico) y la Ley 1581 de 2012 (protección de datos personales).
- **Licencias y permisos:** al no tener establecimiento físico y no tratarse de actividades reguladas por salud, educación o producción de bienes, KES no requiere permisos sanitarios ni de funcionamiento especial. Solo debe estar registrada en Cámara de Comercio y contar con RUT de la DIAN.

Obligaciones tributarias y fiscales

KES deberá cumplir con las siguientes obligaciones:

- **Registro Único Tributario (RUT):** ante la DIAN, con la actividad económica correspondiente (CIU según servicios prestados).
- **Régimen tributario:** inicialmente puede clasificarse como régimen simple o régimen ordinario, teniendo unas proyecciones de 350'000.00 de pesos aproximadamente.
- **Declaración de renta:** anual, de acuerdo con el régimen seleccionado.
- **IVA:** si aplica por el tipo de servicios. Los servicios de consultoría nacional empresarial están gravados con un IVA del 19%, por su parte, la exportación de servicios de consultoría se encuentran exentos de este DIAN (Art. 481 E.T).
- **Retención en la fuente:** cuando se tenga personal contratado o terceros proveedores, según lo estipulado por la DIAN.
- **Impuesto de Industria y Comercio (ICA):** pago obligatorio en el municipio donde esté registrada la sede virtual (correspondiente al domicilio fiscal).

Tipo de sociedad seleccionada: S.A.S.

Se elige este modelo por su carácter flexible, bajo costo de constitución, autonomía para establecer reglas internas, posibilidad de constituirse con solo dos socios, y facilidad para captar inversión o asociarse con terceros en el futuro sin reformar estatutos. Además, se alinea con el modelo moderno, digital y escalable de KES.

Componente de propiedad intelectual

Aunque KES no desarrolla productos patentables o software propio en esta etapa, sí se plantea en el mediano plazo registrar su **marca comercial** ante la Superintendencia de

Industria y Comercio (SIC). Esto permite proteger la identidad visual y nombre comercial, evitando imitaciones o confusión en el mercado.

Estructura organizacional

Dado que KES es una empresa que opera 100 % de forma remota, su estructura será funcional, horizontal y con un enfoque por proyectos. La estructura inicial incluye:

Figura 5. Organigrama para KES.



Fuente: elaboración propia.

El organigrama de KES muestra una estructura pensada para que cada área y persona aporte de forma efectiva al éxito de los proyectos. En la cima está el **Gerente General**, quien lidera la estrategia de la empresa y mantiene las relaciones comerciales clave. Justo después

se encuentran los **Coordinadores de Proyectos**, Kevin Alzate y Juan Esteban, quienes se encargan de supervisar y guiar el desarrollo de cada proyecto, asegurando que los recursos se utilicen de la mejor manera. En ese mismo nivel está el **Área Comercial y de Mercadeo**, cuyo propósito es atraer nuevos clientes y fortalecer la imagen de la marca, junto con los **trabajadores freelance** que apoyan las labores diarias y operativas. Por último, el **equipo freelance de profesionales independientes** aporta su experiencia y conocimientos especializados, permitiendo que KES ofrezca soluciones personalizadas y mantenga un alto estándar de calidad en todos sus servicios.

- **Gerente General:** encargado de la estrategia y relaciones comerciales.
- **Coordinador de proyectos:** supervisa los servicios prestados y asignación de tareas.
- **Área comercial y de mercadeo:** encargada de atraer clientes y posicionar la marca.
- **Equipo de profesionales independientes:** diseñadores, asesores, programadores, etc.

Esta estructura se refleja en un organigrama funcional que permite flexibilidad, rapidez de respuesta y escalabilidad.

Gobernanza (Gobierno Corporativo)

KES establecerán mecanismos básicos de gobernanza para asegurar la transparencia, control y toma de decisiones:

- **Asamblea de socios:** órgano supremo de decisiones estratégicas.
- **Gerente o representante legal:** ejecuta las decisiones de la asamblea y lidera el día a día.

- **Reglamento interno:** define roles, responsabilidades, políticas y procedimientos para el desarrollo ético del negocio.

A futuro, con la entrada de nuevos socios o inversionistas, se implementarán principios de gobierno corporativo como junta consultiva, políticas de divulgación de información y códigos de conducta.

5. Módulo financiero

A continuación, se presenta el módulo financiero que tiene como objetivo último la evaluación de la viabilidad económica del plan de negocio KES, esto, a través de la identificación de la inversión inicial (Capex), estructura de costos operativos (Opex), estimación de ingresos, cálculo del punto de equilibrio y análisis de indicadores financieros. En adición, se presentan proyecciones financieras a cinco años, incluyendo estados de resultados básicos y flujos de caja. Asimismo, se anexa un documento de Excel para una vista detallada de los cálculos, proyecciones y gráficas extras.

5.1 Inversión Inicial (CAPEX)

Este apartado contempla los gastos necesarios para el inicio de operaciones de KES, estos gastos se concentran en elementos tecnológicos, diseño de marca, marketing y trámites legales. A continuación, se presentan a detalle en la tabla 1:

Tabla 1. Capex para KES.

INVERSIÓN INICIAL (pesos) Capex

CONCEPTO	VALOR ESTIMADO	JUSTIFICACIÓN
Análisis de mercado	\$ 1.000.000	Encuestas, entrevistas y análisis de resultados.
Legalización	\$ 1.500.000	Inscripciones a la Cámara de Comercio, RUT, Notaría, etc.
Publicidad de lanzamiento	\$ 3.000.000	Campañas iniciales de lanzamiento.
Marca e imagen	\$ 2.000.000	Logo, identidad visual y sitio web.
Gasto oculto	\$ 2.740.000	Reserva para imprevistos, honorarios y viáticos.
Licencias	\$ 460.000	Suscripción anual para el uso de Microsoft office Professional.
Equipos de oficina	\$ 6.000.000	2 portátiles de gama media para la recolección y análisis de datos.
Total		\$ 16.700.000

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior evidencia el dinero necesario que debe ser desembolsado en un principio para la puesta en marcha de KES. Esta distribución del presupuesto responde a las necesidades prioritarias de formalización, posicionamiento en el mercado y acceso a la tecnología, además, de la previsión contingencial.

5.2 Gastos operativos mensuales (OPEX)

En este apartado se presentan los costos mensuales fijos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Estos incluyen accesos a los espacios de Coworking, insumos, servicios y contratación externa por demanda. Ver Tabla 2.

Tabla 2. Opex para KES.

GASTOS OPERATIVOS MENSUALES OPEX		
CONCEPTO	VALOR ESTIMADO	JUSTIFICACIÓN
Acceso Coworking	\$ 800.000	Espacio de trabajo compartido.
Salarios	\$ 5.720.000	Salarios de los dos cargos fijos presentes en el primer año.
Marketing digital	\$ 500.000	Publicaciones y pautas mensuales en redes.
Gasto oculto	\$ 2.500.000	Freelancers y viáticos.
Papelería y varios	\$ 200.000	Cuadernos, carpetas y elementos de oficina.
Servicio de internet	\$ 400.000	Acceso a la red.
Total		\$ 10.120.000
Total anual		\$ 121.440.000

Fuentes: elaboración propia.

La tabla anterior muestra la proyección mensual y anual de los gastos operativos (OPEX) de KES, estos tienen un enfoque en la eficiencia operativa minimizando las cargas fijas, optando por la suscripción a un coworking y la contratación de freelancers, con esto, se busca reducir los costos estructurales sin comprometer la operatividad.

5.3 Costeo del servicio y definición de precios

KES como plan de negocio, contempla la presentación de servicios de consultoría bajo dos posibles modalidades, siendo la primera cuando sólo se hace un diagnóstico inicial y la segunda cuando se toma un proyecto completo. En el primer caso, este primer acercamiento y diagnóstico, tendrá un valor de \$100.000 pesos por hora y, por su parte, en el segundo caso, se cobrará un paquete integral con un valor estimado promedio de \$6'000.000 de pesos, incluyendo diagnóstico, plan de acción y acompañamiento, con una duración media de un mes. Los costos variables por proyecto (honorarios de expertos, desplazamiento, herramientas y viáticos) se estiman en un 30% del valor cobrado.

5.4 Punto de equilibrio

Este apartado tiene como objetivo determinar la cantidad de consultorías que deben prestarse de manera exitosa para cubrir los costos fijos anuales. Esto se hace bajo una fórmula que toma el valor de los costos fijos anuales y lo divide entre el resultado de la sustracción del precio de consultoría y los costos variables por consultoría (Costos fijos anuales (Opex) / (Precio por consultoría - Costo variable por consultoría)).

Siendo aplicada a continuación: $\$121'440.000 / (\$6'000.000 - \$1'800.000) = 28,91$

Lo que significa que es necesaria la venta de aproximadamente 29 consultorías anuales por parte de KES para cubrir sus gastos operativos, representando el 60% de la capacidad anual proyectada (48 consultorías), siendo la fórmula, consultorías necesarias para cubrir los gastos operativos sobre las consultorías proyectadas ($29 / 48 = 0,60$).

5.5 Proyecciones financieras a cinco años

A continuación, se presentan las proyecciones financieras para KES a cinco años, considerando un crecimiento aproximado del 20% anual en ventas. Estas proyecciones toman en cuenta tanto ventas como costos de ventas, salarios, otros gastos fijos, amortizaciones e impuestos. Esto, con el objetivo de evidenciar margen bruto, resultado operativo y resultado neto.

Para las ventas, se toma el valor promedio por consultoría (\$6'000.000) se multiplica por las 4 consultorías proyectadas por mes ($\$6'000.000 * 4 = \$24'000.000$), finalmente, este producto es multiplicado nuevamente por los 12 meses contenidos en un año ($\$24'000.000 * 12 = \$288'000.000$), dando como resultado el valor del primer año. Para los años posteriores, se toma este valor de la consultoría, se aumenta un 5% debido al ajuste al incremento anual inflacionario y se multiplica por 1,20%, lo que representa el crecimiento proyectado anual del 20%.

Para los costos de ventas, se tienen en cuenta dos apartados, los honorarios y los viáticos. Los honorarios corresponden al costo promedio que tiene la contratación de un Freelancer para llevar a cabalidad un proyecto, esto de ser necesario un servicio especializado en concreto, con un valor de \$2'000.000 por consultoría y un aumento anual del 10%. Por su parte, los viáticos corresponden a los costos de los procesos a los que se debe

incurrir antes y durante la consultoría, como lo es desplazamiento y reuniones con el contratante del servicio, esto con un valor promedio de \$600.000 por consultoría y con el mismo incremento anual (10%). Lo que, para el primer año, da como resultado \$124'800.000.

Respecto al costo salarial, para el primer año se planea el pago para dos cargos administrativos, el primero, denominado como gerente general y el segundo, gerente comercial, ambos con un valor de \$2'200.000 mensuales, con un incremento anual del 10%. Adicional a esto, debido a que el costo real a asumir no se limita únicamente al pago salarial, sino también a los aportes obligatorios al sistema de seguridad social y parafiscales.

Que, en el caso de KES como empleador, debe realizar aportes equivalentes aproximadamente al 30% del salario del trabajador, distribuidos de la siguiente manera: el 8,5% para salud, el 12% para pensión, un aporte a la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) que varía según la clase de riesgo de la actividad económica (para actividades de bajo riesgo, como servicios de consultoría, se aplica una tarifa del 0,52%), el 4% para la Caja de Compensación Familiar, el 3% al ICBF y el 2% al SENA. En este caso, siendo el costo mensual que se debe asumir por concepto de aportes asciende a aproximadamente \$660.000, lo que significa que el costo total de tener al trabajador contratado formalmente es de alrededor de \$2.860.000; asimismo, para el segundo año en funcionamiento, se plantea la contratación de un auxiliar administrativo con el objetivo de agilizar procesos, este tendrá una remuneración de \$1'700.000 mensuales, con el mismo incremento anual (10%), este salario se somete al mismo proceso anterior que eleva su costo de alrededor de un 30%, dando como resultado \$2'210.000. Por lo que, para el primer año se estima un valor de \$68'640.000 destinado a salarios.

Por su parte, para costos fijos, para el primer año se toma el valor anual de OPEX (\$121'440.000) y para los años posteriores, se multiplica por 1,05% lo que representaría un incremento del 5% referente al aumento anual inflacionario, posible incremento de la carga operativa, ajustes contractuales u otras necesidades.

A continuación, se muestra el estado de resultado con las proyecciones para los primeros cinco años de funcionamiento de KES:

Tabla 3. Estado de resultados anuales.

ESTADO DE RESULTADOS ANUALES (PESOS)					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 288.000.000	\$ 378.000.000	\$ 476.280.000	\$ 597.334.500	\$ 751.182.863
Costo de ventas	-\$ 124.800.000	-\$ 171.600.000	-\$ 226.512.000	-\$ 297.611.600	-\$ 392.085.980
Margen bruto	\$ 163.200.000	\$ 206.400.000	\$ 249.768.000	\$ 299.722.900	\$ 359.096.883
Salarios	-\$ 68.640.000	-\$ 102.024.000	-\$ 112.226.400	-\$ 123.449.040	-\$ 135.793.944
Otros gastos fijos	-\$ 58.300.000	-\$ 104.520.000	-\$ 114.568.800	-\$ 125.598.288	-\$ 137.705.081
Gastos fijos	-\$ 126.940.000	-\$ 206.544.000	-\$ 226.795.200	-\$ 249.047.328	-\$ 273.499.025
Resultado operativo	\$ 36.260.000	-\$ 144.000	\$ 22.972.800	\$ 50.675.572	\$ 85.597.857
Amortizaciones	-\$ 3.540.000	-\$ 1.563.000	-\$ 1.587.150	-\$ 1.612.508	-\$ 1.639.133
Impuestos	-\$ 11.452.000	\$ 597.450	-\$ 7.484.977	-\$ 17.172.073	-\$ 29.385.554
Resultado neto	\$ 21.268.000	-\$ 1.109.550	\$ 13.900.673	\$ 31.890.992	\$ 54.573.171

Fuente: elaboración propia.

El estado de resultados proyectado evidencia crecimiento sostenido en los 5 primeros años de funcionamiento de KES. Mostrando un incremento progresivo de las ventas y unos resultados positivos en el margen bruto, resultado operativo y resultado neto, lo que demuestra la escalabilidad del negocio, rentabilidad y generación de valor a mediano plazo.

Respecto al flujo de caja operativo y financiero, el primero es el resultado neto que genera el negocio por su actividad principal, sin contar con inversiones. Por su parte, para el segundo, se toman en cuenta los movimientos relacionados con el financiamiento del

proyecto, es decir, la entrada de capital propio (siendo la inversión inicial), préstamos o deudas (que en este caso no existen), pagos de dividendos y reinversión de utilidades.

Tabla 4. Flujo de caja proyectado a cinco años.

CONCEPTO	FLUJO DE CAJA ANUAL (PESOS)				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 288.000.000	\$ 378.000.000	\$ 476.280.000	\$ 597.334.500	\$ 751.182.863
Costo de ventas	-\$ 124.800.000	-\$ 171.600.000	-\$ 226.512.000	-\$ 297.611.600	-\$ 392.085.980
Salarios	-\$ 68.640.000	-\$ 102.024.000	-\$ 112.226.400	-\$ 123.449.040	-\$ 135.793.944
Gastos fijos	-\$ 58.300.000	-\$ 104.520.000	-\$ 114.568.800	-\$ 125.598.288	-\$ 137.705.081
Impuestos	-\$ 11.452.000	\$ 597.450	-\$ 7.484.977	-\$ 17.172.073	-\$ 29.385.554
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja generada por operaciones	\$ 24.808.000	\$ 453.450	\$ 15.487.823	\$ 33.503.499	\$ 56.212.304
Variación cuentas a cobrar	-\$ 24.000.000	-\$ 7.500.000	-\$ 1.575.000	-\$ 8.406.563	-\$ 10.683.914
Variación cuentas a pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Variación créditos fiscales	\$ 0	-\$ 597.450	\$ 597.450	\$ 0	\$ 0
Variación de inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión en capital de trabajo	-\$ 24.000.000	-\$ 8.097.450	-\$ 977.550	-\$ 8.406.563	-\$ 10.683.914
Inversión en activos fijos	-\$ 8.460.000	-\$ 483.000	-\$ 507.150	-\$ 532.508	-\$ 559.133
Flujo de caja libre	-\$ 7.652.000	-\$ 8.127.000	\$ 14.003.123	\$ 24.564.429	\$ 44.969.257
Aportes de los dueños	\$ 20.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Retiros de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja de los dueños	\$ 20.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deuda corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deuda largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja de la deuda	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subsidios y donaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja del financiamiento	\$ 20.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE CAJA DEL NEGOCIO	\$ 12.348.000	-\$ 8.127.000	\$ 14.003.123	\$ 24.564.429	\$ 44.969.257
CAJA FINAL	\$ 12.348.000	\$ 4.221.000	\$ 18.224.123	\$ 42.788.552	\$ 87.757.809

Fuente: elaboración propia.

El flujo de caja anual de KES revela una evolución financiera que, en los primeros años está caracterizada por inversiones estratégicas que dependen de inversiones externas para su consolidación, sin embargo, a medida que el negocio madura, se proyecta un incremento en la capacidad de generación de efectivo, un crecimiento positivo en la liquidez y un decremento en la dependencia de recursos externos para su operatividad.

5.6 Indicadores financieros

Con el propósito de complementar el análisis económico del plan de negocio, se presentan los indicadores financieros que permiten evaluar la viabilidad, rentabilidad y eficiencia del proyecto. Entre estos indicadores se encuentran el Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR), el Retorno sobre el Patrimonio (ROE) y el Retorno sobre los Activos (ROA).

Asimismo, para el cálculo de estos indicadores, es necesaria la presentación del estado de situación financiera de la empresa o balance general, en este, se presenta el resumen de los activos, los pasivos y el patrimonio de la empresa.

Tabla 5. Balance general para KES.

BALANCE GENERAL (PESOS)					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja	\$ 12.348.000	\$ 4.221.000	\$ 18.224.123	\$ 42.788.552	\$ 87.757.809
Cuentas a cobrar	\$ 24.000.000	\$ 31.500.000	\$ 33.075.000	\$ 41.481.563	\$ 52.165.477
Inventario	\$ 0	\$ 597.450	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Creditos fiscales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Activo corriente	\$ 36.348.000	\$ 36.318.450	\$ 51.299.123	\$ 84.270.114	\$ 139.923.285
Activos fijos	\$ 8.460.000	\$ 8.943.000	\$ 9.450.150	\$ 9.982.658	\$ 10.541.790
Amortizaciones acumuladas	-\$ 3.540.000	-\$ 5.103.000	-\$ 6.690.150	-\$ 8.302.658	-\$ 9.941.790
Activo no corriente	\$ 4.920.000	\$ 3.840.000	\$ 2.760.000	\$ 1.680.000	\$ 600.000
ACTIVO	\$ 41.268.000	\$ 40.158.450	\$ 54.059.123	\$ 85.950.114	\$ 140.523.285
Cuentas a pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deudas de corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deudas de largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo no corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes netos de los dueños	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Resultados acumulados	\$ 21.268.000	\$ 20.158.450	\$ 34.059.123	\$ 65.950.114	\$ 120.523.285
Patrimonio neto	\$ 41.268.000	\$ 40.158.450	\$ 54.059.123	\$ 85.950.114	\$ 140.523.285
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 41.268.000	\$ 40.158.450	\$ 54.059.123	\$ 85.950.114	\$ 140.523.285

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior demuestra unas proyecciones de crecimiento financiero sostenido y libre de endeudamiento, impulsado principalmente por el aumento de la caja y las cuentas por cobrar, lo que indica un incremento progresivo en la liquidez operativa, en adición, la ausencia de pasivos indica una política financiera conservadora que prioriza la autofinanciación del negocio e independencia financiera.

En cuanto al Retorno sobre el Patrimonio (ROE), se trata de un ratio utilizado para medir la rentabilidad de una empresa o proyecto. Este se calcula dividiendo el beneficio neto obtenido en relación con el patrimonio (BBVA, 2019). En este caso, se toma el resultado neto del estado de resultados anuales y el patrimonio neto de los primeros 5 años de funcionamiento de KES del balance general anual respectivamente. Por su parte, para el Retorno sobre los Activos (ROA), que indica la eficiencia con la que una empresa utiliza los activos para generar ganancias, que, al igual que el ROE, toma los valores tanto del estado de resultados anuales como del balance general anual. Con la diferencia de que no toma el valor del patrimonio neto sino de los activos netos, siendo la fórmula: $ROA = \text{resultado neto} / \text{Activos}$. (Tabla 6).

Tabla 6. Índices de rentabilidad ROE y ROA para KES.

INDICES DE RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rentabilidad sobre patrimonio neto (ROE)	52%	-3%	26%	37%	39%
Rentabilidad sobre activos (ROA)	52%	-3%	26%	37%	39%

Fuente: elaboración propia.

Los índices de rentabilidad revelan un desempeño financiero positivo y sostenido en el tiempo, con un ROE y ROA del 52% para el primer año, esto debido a un escenario inicial favorable donde la utilidad es comparada con una base patrimonial y de activos

aún reducidos, sin embargo, se destaca la capacidad del proyecto para mantener índices de rentabilidad altos y estables en los años posteriores, consolidándose en torno al 24% evidenciando su escalabilidad y rentabilidad, y en consecuencia, su viabilidad.

Estos resultados demuestran la alta rentabilidad del proyecto y el uso eficiente de los activos generados, mostrándose como un plan de negocio rentable y sostenible en el tiempo. Lo que también puede verse evidenciado en el resultado final del flujo de caja, con una ganancia total del negocio de \$67'757.809 según las proyecciones y con una recuperación del financiamiento en 36 meses.

Por su parte la Tasa Interna de Retorno (TIR), según BBVA (2025), se trata de un indicador de la rentabilidad de un proyecto, ya que permite comparar el valor actual de los gastos con los riesgos proyectados. Para esto se usa la fórmula: $TIR = \sum(CF / (1 + r)^t) - CI = 0$, donde “CF” se trata del flujo de efectivo de cada periodo (flujo de caja libre del flujo de caja), “r” la tasa de descuento, “t” el periodo de tiempo y “CI” la inversión inicial. Que tras su aplicación, da como resultado 83,61%, evidenciando la escalabilidad del proyecto.

En lo que respecta al Valor Presente Neto (VPN), este permite establecer si un negocio genera valor después de recuperar la inversión inicial, esto, tomando en consideración el riesgo y el valor del dinero en el tiempo. Para este indicador, se tomó una tasa de descuento del 25%, con el objetivo de adquirir una posición conservadora frente al riesgo asociado al emprendimiento, adicionalmente, se extraen los valores del flujo de caja libre de los primeros 5 años presentes en el flujo de caja anual.

Tras aplicar la fórmula: $VPN = \sum (\text{Flujo de caja} / (1 + \text{tasa de descuento}) ^ n) - \text{Inversión inicial}$, donde "n" representa el período de tiempo, da como resultado \$10'246.692, indicando la recuperación de la inversión inicial.

5.7 Riesgos

Tabla 7. Matriz de riesgos.

MATRIZ DE RIESGOS					
RIESGO	TIPO	Probabilidad (Ocurrencia)	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo
Baja captación de clientes	Comercial	3	5	15	Muy grave
Rotación alta de consultores freelance	Operacional	5	0	0	Marginal
Fallos en la conexión a internet o herramientas colaborativas	Tecnológico	2	3	6	Apreciable
Incumplimiento normativo (protección de datos, contratos, etc.)	Legal	2	5	10	Importante
Mala experiencia del cliente	Reputacional	2	5	10	Importante
Desactualización en tendencias del mercado	Estratégico	1	5	5	Apreciable
Pérdida de información o ciberataques	Tecnológico	3	5	15	Muy grave
Dificultad en establecer alianzas estratégicas	Comercial	4	5	20	Muy grave
Desacuerdos entre socios o colaboradores	Organizacional	3	5	15	Muy grave
Mal manejo financiero	Financiero	2	4	8	Apreciable
Falta de reconocimiento en el mercado	Reputacional	5	3	15	Muy grave
Dependencia de colaboradores freelance	Operacional	5	5	25	Muy grave
Competencia en el sector de consultoría	Reputacional	5	3	15	Muy grave
Incertidumbre económica y resistencia a la inversión en asesoría	Financiero	3	5	15	Muy grave

Fuente: elaboración propia.

La elaboración de la matriz de riesgos para KES permitió identificar situaciones críticas que podrían afectar directamente el éxito del proyecto. Algunos de los riesgos más relevantes fueron la baja captación de clientes, los desacuerdos entre socios, la rotación alta de consultores freelance y el incumplimiento normativo. Estos factores no solo comprometen la sostenibilidad financiera del negocio, sino que también pueden afectar la percepción del cliente y la calidad del servicio. Por ejemplo, si no se logra captar clientes de forma constante,

los ingresos disminuirán y, por ende, se limitará la capacidad operativa de la empresa (Confecámaras, 2023). Asimismo, los conflictos internos entre socios o colaboradores pueden deteriorar el ambiente de trabajo y obstaculizar la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, el análisis de riesgos no solo permite anticipar estos escenarios, sino que también brinda la oportunidad de diseñar acciones preventivas y correctivas oportunas.

Para hacer frente a estas amenazas, es indispensable implementar estrategias diferenciadas según el tipo de riesgo. Frente a la baja captación de clientes, se propone fortalecer las campañas de marketing digital, revisar continuamente la propuesta de valor y establecer canales de comunicación más efectivos con los usuarios (García, 2020). En cuanto a la alta rotación de personal freelance, resulta clave generar vínculos de confianza, establecer procesos claros y ofrecer incentivos por resultados. Por otro lado, para minimizar los riesgos legales y tecnológicos, se sugiere invertir en asesoría especializada, plataformas seguras y respaldos periódicos de información (DANE, 2023; OCDE, 2023). Finalmente, el fomento de una cultura organizacional ética, participativa y transparente puede reducir los desacuerdos internos y fomentar la cohesión del equipo. Esta lectura estratégica de los riesgos permite no sólo anticipar posibles amenazas, sino convertirlas en oportunidades de mejora y consolidación para KES.

6. Resultado del plan de negocio

En este apartado se presentan los resultados más representativos de cada uno de los cinco módulos desarrollados. Así mismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones a seguir para la puesta en marcha del emprendimiento. Los aspectos a tener en cuenta son:

Hallazgos representativos módulo 1.

El Módulo de formulación sienta las bases para una propuesta de negocio sólida, pertinente y alineada con las necesidades del mercado. El éxito de esta iniciativa radica en su capacidad para convertirse en un aliado estratégico de las Pymes, acompañándolas en su proceso de consolidación, crecimiento y sostenibilidad. Este planteamiento se fortalece al reconocer que según (La República, 2024) las Pymes constituyen el 99.5% del tejido empresarial colombiano y generan el 65% del empleo, pero enfrentan una alta tasa de mortalidad cercana al 70% en sus primeros cinco años. Por ello, KES surge como una consultoría integral que no solo ofrece asesoría técnica, sino que también promueve el desarrollo de habilidades gerenciales, el acceso a herramientas digitales y el acompañamiento legal y contable.

La propuesta se fundamenta en un riguroso análisis estratégico mediante matrices FODA, Porter, CANVAS y PESTEL, lo que permite identificar oportunidades reales de intervención y diseñar soluciones personalizadas. Así mismo, se destaca el compromiso ético y profesional en el manejo de la información, garantizando la confidencialidad de los datos y el uso responsable de los mismos. Todo esto consolida a KES como una alternativa innovadora y confiable para enfrentar los desafíos estructurales que limitan la permanencia y el crecimiento de los emprendimientos en Colombia.

Hallazgos representativos módulo 2

KES se ubica en el sector terciario de la economía, específicamente en el subsector de servicios profesionales, científicos y técnicos, el cual aporta cerca del 10% del PIB del sector servicios, consolidándose como un motor relevante de la economía colombiana

(DANE, 2023). El entorno actual de las pequeñas, medianas empresas y emprendimientos es particularmente desafiante, debido a factores como la inflación, la presión tributaria, las barreras al acceso a crédito y la necesidad de adoptar tecnologías y prácticas sostenibles, lo que limita su capacidad de crecimiento y supervivencia (Confecámaras, 2023). No obstante, estas mismas condiciones han impulsado la demanda por servicios de consultoría estratégica para que fortalezcan la gestión administrativa, la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo.

Mediante el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, se identificaron presiones políticas, económicas y tecnológicas que afectan directamente a este segmento, así como un alto poder de negociación de los clientes y una amenaza moderada por sustitutos como plataformas digitales automatizadas. Frente a este contexto competitivo, KES se diferencia por su acompañamiento personalizado y su conocimiento profundo del ecosistema empresarial. La propuesta se orienta principalmente a pequeñas, medianas empresas y emprendimientos de Medellín con entre uno y cinco años de operación, estimando un mercado dirigible en el Área metropolitana de aproximadamente 14.400 empresas con necesidades críticas en gestión administrativa y proyectando un alcance inicial del 10%, equivalente a unas 1.440 organizaciones. Este enfoque refuerza el propósito de KES de convertirse en un socio estratégico que contribuya a la toma de decisiones informadas, la digitalización y la sostenibilidad de los negocios, respondiendo de manera ágil a las dinámicas cambiantes del entorno.

Hallazgos representativos módulo 3

El modelo operativo de KES se caracteriza por su flexibilidad y enfoque tecnológico, ya que no depende de infraestructura física propia, sino que adopta una dinámica de trabajo remoto soportada en el uso eficiente de las TIC y el acceso a espacios de coworking cuando sea necesario. Esta modalidad optimiza costos y responde a modelos de trabajo flexible como el teletrabajo y la vinculación de talento freelance, fortaleciendo la capacidad de adaptación del proyecto frente a entornos cambiantes. Desde el punto de vista tecnológico, se establece como requisito que cada integrante cuente con equipos informáticos robustos, conexión a internet estable y el dominio de plataformas colaborativas, software de gestión de proyectos y herramientas en la nube, elementos fundamentales para garantizar la productividad, la trazabilidad de procesos y la interacción efectiva con los clientes.

El proceso operativo se organiza en etapas clave que incluyen la captación de clientes a través de marketing digital, el diagnóstico personalizado de cada empresa, el diseño de soluciones ajustadas a sus necesidades, la implementación y la evaluación continua de los resultados. Estratégicamente, KES se sustenta en cinco pilares esenciales: planeación del capital de trabajo, gestión de la calidad del servicio, networking, gestión del talento humano y gestión financiera estratégica, los cuales aseguran la sostenibilidad y el crecimiento progresivo del proyecto, manteniendo altos estándares de desempeño. Finalmente, se propone una fase piloto con clientes seleccionados, orientada a validar la propuesta de valor, afinar la estructura de acompañamiento estratégico, medir la eficacia del modelo operativo y ajustar precios y procesos de manera precisa según la retroalimentación real del mercado.

Hallazgos representativos módulo 4

El análisis del modelo operativo de KES evidencia que, al ser una empresa de consultoría 100% digital, su plan de servicios se orienta principalmente a la gestión eficiente del talento humano y del tiempo. La planificación de los servicios se estructurará mediante actividades por proyecto, apoyados en metodologías ágiles y plataformas digitales, lo que facilita el orden, la trazabilidad y el control en la entrega de resultados. Un hallazgo clave es la importancia de la selección estratégica de consultores especializados, pues la vinculación bajo contratos por prestación de servicios permite acceder a un amplio espectro de perfiles sin generar cargas fijas en nómina, favoreciendo la escalabilidad del negocio y la atención personalizada (Confecámaras, 2023; Universidad EAFIT, 2024).

La operación digital no requiere infraestructura tecnológica robusta, esto posibilita la operación sin restricciones geográficas y con costos reducidos. Sin embargo, será fundamental invertir progresivamente en ciberseguridad y en sistemas de respaldo de información para proteger tanto los datos de los clientes como los activos intelectuales (DANE, 2023). Finalmente, se destaca la necesidad de mecanismos de control de calidad y mejora continua como ventaja competitiva. Protocolos de retroalimentación frecuente, seguimiento del rendimiento de proyectos y la documentación de metodologías exitosas permitirán evolucionar el portafolio y facilitar su estandarización ante escenarios de crecimiento o internacionalización (Creswell, 2017).

Hallazgos representativos módulo 5

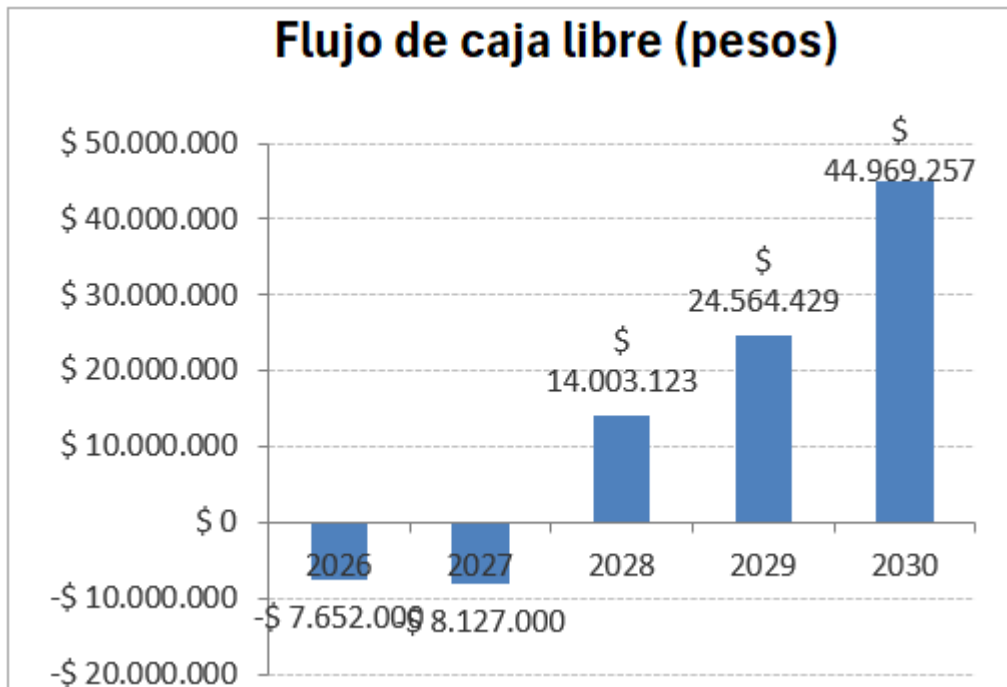
Tras el análisis del módulo financiero de KES, puede evidenciarse la viabilidad económica del proyecto que, con una inversión inicial de \$16'700.000 y con unos gastos

operativos anuales de \$121'440.000, logra solventar sus costos con 29 asesorías al años, el 60% de las previstas anualmente. Este excedente ofrece un margen de maniobra frente a cambios en el mercado y gestión de imprevistos sin poner en riesgo la rentabilidad.

En cuanto a la estructura de ingresos y egresos, se puede evidenciar un manejo coherente que contempla un crecimiento del 20% anual respecto a las ventas, así como incrementos del 10% frente a costos variables y salarios, y del 5% referente a los gastos fijos, en respuesta al aumento inflacionario anual. Este enfoque, permite anticipar ajustes operativos sin afectar la rentabilidad global. Adicionalmente, se incorpora un esquema salarial de contratación progresiva de personal, anticipándose al aumento de la demanda del servicio y con un enfoque en la eficiencia administrativa.

Finalmente, desde el punto de vista de los índices financieros, se destacan los resultados de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN), calculados con una tasa de descuento del 25% con el objetivo de mantener un enfoque conservador. Alcanzando estos aun así, un TIR de 83,61%, evidenciando rentabilidad en los cinco primeros años, y un VPN de \$20'643.835, confirmando la recuperación de la inversión inicial y un excedente económico. Adicionalmente, se suma un flujo de caja positivo creciente (ver figura 6) y una recuperación del financiamiento inicial en 36 meses, reforzando su sostenibilidad y liquidez desde etapas tempranas. Asimismo, tanto el retorno sobre el Patrimonio (ROE) como el Retorno sobre los Activos (ROA) muestran un uso eficiente de los recursos disponibles y eficiencia en cuanto a la gestión del capital.

Figura 6. Flujo de caja libre para KES.



Fuente: elaboración propia.

7. Conclusión final

El modelo de plan de negocio KES, surge en respuesta a las dificultades que enfrentan las Pymes y emprendimientos en Medellín y su Área metropolitana, especialmente en los años iniciales de operación. Estas dificultades, identificadas a través de la investigación y análisis del entorno, incluyen limitaciones en el acceso a conocimiento especializado, vacíos en la planificación estratégica y debilidades en la gestión administrativa y financiera.

KES, pretende establecer una estructura de trabajo que subsane estas falencias mediante la integración de procesos claros, uso eficiente de los recursos y un acompañamiento profesional adaptado a cada caso. El plan combina herramientas de diagnóstico, un modelo operativo flexible y proyecciones financieras coherentes a las

capacidades iniciales del proyecto, ofreciendo una base para su implementación y posterior ajuste según la experiencia real en el mercado.

En este sentido, el valor del modelo radica en su capacidad de servir como guía estructurada para la puesta en marcha de KES, proporcionando lineamientos que orienten la toma de decisiones y permitan evaluar, de manera continua, la pertinencia y efectividad de las estrategias aplicadas. Por lo cual, su verdadero impacto depende de la ejecución, la capacidad de adaptación a cambios en el entorno y la constancia en el seguimiento de resultados.

Referencias

- Altamirano, M. (2024). Servicio al cliente: Humanos atendiendo humanos.
- Cáceres, M., & Torres, L. (2019). Desafíos en la gestión de Pymes en Colombia. *Revista de Administración y Negocios*, 12(3), 45–60.
- Confecámaras. (s. f.). Según estudio de Confecámaras, el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años. <https://confecamaras.org.co/segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos/>
- Confecámaras. (2023). Estudio sobre el comportamiento de las PYMEs en Colombia.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- DANE. (2023). Producto Interno Bruto por ramas de actividad económica. <https://www.dane.gov.co>
- Dávila L. de Guevara, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. McGraw-Hill.
- El País. (2024, diciembre 9). Las dificultades del enanismo empresarial colombiano. <https://elpais.com/america-colombia/2024-12-09/las-dificultades-del-enanismo-empresarial-colombiano.html>
- Fundación Microfinanzas BBVA (FMBBVA). (2024, julio 14). El 63 % de microempresarios tienen inestabilidad financiera, según informe. Portafolio.
- García, J. (2020). Los desafíos de la digitalización en las PYMEs colombianas. *Revista de Innovación Empresarial*, 8(3), 120–134.
- Gray, D., Brown, S., & Macanufo, J. (2010). *Gamestorming: A playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers*. O'Reilly Media.

- Infraestructura Colombia. (s. f.). Tarifas para consultores. <https://infraestructura.org.co/descargas/BenchMarking.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- La República. (2024). Mipymes constituyen 99.5% de las empresas y aportan 35% al Producto Interno Bruto. <https://www.larepublica.co/empresas/mipyme-constituyen-99-5-de-las-empresas-y-aportan-35-al-producto-interno-bruto-3644977>
- López, M. (2021). *La transformación digital en pequeñas empresas*. Editorial Economía Digital.
- Médor, D. (2016). ¿Qué significa trabajar? Una aproximación a la visión de los freelance sobre la actividad laboral. *Espiral*, 23(67), 203–237.
- MinCIT. (2021). *Estrategia Nacional de Emprendimiento*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- OCDE. (2023). *Revisión de políticas de emprendimiento y pymes en Colombia*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- OCDE. (2023). *El sector terciario y su importancia en la economía moderna*. <https://www.oecd.org>
- Organización Internacional de Normalización. (2020). *ISO 9001:2015 - Sistemas de gestión de la calidad*. <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- Portafolio. (2019, abril 28). *La mala gestión, entre las causas de cierre de las pymes*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/la-mala-gestion-entre-las-causas-de-cierre-de-las-pymes-545746>

- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. The Free Press.
- Sandoval, F., & Carvajal, C. (2024). Relación entre la inteligencia emocional y el clima laboral desde el ámbito administrativo y la gestión del talento humano. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA), 25(2).
- Teletrabajo. (s. f.). Portal oficial de Teletrabajo en Colombia. <https://www.teletrabajo.gov.co/814/w3-article-333401.html>
- Universidad EAFIT. (s. f.). La evidencia ha demostrado que el acceso a la financiación... [Tesis o artículo]. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/71569d0e-f7e8-4eae-a879-08932a462b69/content>
- Universidad EAN. (s. f.). Documento académico sobre pymes. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/46a4caef-043c-441c-a8aa-58716722b29e/content>

Anexos



bitacoras y actas de
entrevista KES.pdf



Plan Financiero -
KES.xls