

UNIVERSIDAD ICESI
Facultad de Ciencias Administrativas
MBA ICESI

TRABAJO DE GRADO

NEXO ESTATAL: Estrategia de Consultoría y Tecnología para Fortalecer la Participación en
Licitaciones Públicas

Autor:

Edwin Adolfo Ariza

Luis Miguel Gonzalez

Fecha de Presentación:

Diciembre, 2024

Cali, Colombia

I. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE EN ESPAÑOL E INGLES

This master's thesis focuses on developing a business model centered around providing consulting, tutoring, and mentoring services to companies seeking to contract with the Colombian State. The primary objective is to offer comprehensive support to organizations, particularly small and medium-sized enterprises, enabling them to effectively access and participate in public contracts and tenders offered by the government.

To achieve this objective, tailored service packages will be designed, including legal, administrative, and technical advice to optimize the processes of preparing and submitting bids. The project methodology will involve a market analysis to identify the specific needs of clients, as well as an assessment of the legal and regulatory requirements of the public procurement system in Colombia.

By offering these comprehensive solutions, it is expected that companies will improve their chances of success in bidding processes, thereby contributing to greater dynamism and competitiveness in the public contracting market. This study is relevant as it addresses the growing need for professionalization and specialized support in companies' participation in public procurement opportunities, which is essential for economic development and transparency in commercial relations with the State

II. INTRODUCCIÓN

Este proyecto de grado se centra en el desarrollo de un modelo de negocio orientado a ofrecer asesorías, consultorías y mentorías para empresas que ya han tenido experiencia en contratación con el Estado colombiano. El objetivo principal es brindar un apoyo integral a estas organizaciones, en su mayoría pequeñas y medianas empresas, para que optimicen su participación en procesos de licitación pública y eleven sus oportunidades de éxito en futuras contrataciones.

Para lograrlo, se diseñarán paquetes de servicios que no solo ofrecen asesoría legal, administrativa y técnica, sino que también incluyen un análisis detallado de los procesos en los que los clientes han participado previamente. Este análisis permitirá identificar patrones, razones de éxito o rechazo en las licitaciones, y detectar áreas de mejora, además de evaluar nuevas oportunidades de procesos más cuantiosos o estratégicos en su sector. Así, los clientes podrán comprender las causas de sus resultados anteriores y acceder a contratos con mayor potencial dentro de su misma rama de trabajo.

La metodología del proyecto incluye, además, una revisión de los requisitos legales y normativos del sistema de contratación pública en Colombia, de modo que las empresas cuenten con una visión completa y contextualizada de su desempeño y oportunidades.

Al ofrecer estas soluciones, se espera que las empresas participantes, aumenten sus probabilidades de éxito en el mercado de contratación estatal, contribuyendo a una mayor competitividad y transparencia en las relaciones con el Estado. Este estudio es relevante, ya que aborda la necesidad de profesionalización en la participación de empresas con experiencia en contratación pública, promoviendo así el crecimiento económico y el fortalecimiento del vínculo entre el sector privado y el Estado colombiano.

La parte inicial del proyecto contempla como enfoque, las empresas de la región del Valle del Cauca y tiene como propósito el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de la región, para hacer un Valle del Cauca más competitivo y que las empresas puedan tener objetivos estratégicos más claros en procesos de licitación de mayores montos, el cuadro de enfoque sectorizado hace más sencillo encontrar las empresas y analizarlas previamente, antes de abordarlas para que el proyecto sea factible.

III. Definición del Problema

En el contexto actual, las empresas con experiencia en contratación estatal en Colombia de la región del Valle del Cauca enfrentan desafíos significativos al intentar expandir su participación en licitaciones públicas. El proceso comienza con la identificación de nuevas oportunidades de contratación a través de plataformas gubernamentales, en las que deben navegar por una cantidad considerable de información, muchas veces desactualizada o dispersa. Tras la identificación de las oportunidades, estas empresas enfrentan una serie de requisitos legales, administrativos y técnicos que varían ampliamente según el tipo de contrato y la entidad gubernamental involucrada.

Los principales retos y frustraciones que experimentan estas empresas incluyen:

- **Complejidad en la Comprensión y Cumplimiento de Requisitos:** Las empresas, especialmente las pequeñas y medianas (PYMEs), a menudo carecen de recursos suficientes para analizar en profundidad los requisitos específicos de cada licitación. Esto incluye la correcta preparación de documentos técnicos, financieros y legales, un proceso que demanda conocimientos especializados y detallados.
- **Análisis de Oportunidades Cuantiosas:** Aunque han tenido contratos previos, estas empresas suelen carecer de una guía para identificar oportunidades en licitaciones de mayor cuantía y complejidad dentro de su sector. Esto limita su capacidad para evaluar estratégicamente qué contratos pueden representar un crecimiento significativo para sus operaciones.
- **Falta de Transparencia y Acceso a Información Relevante:** Los clientes se sienten frecuentemente frustrados por la falta de claridad en los procesos de contratación, y la información sobre normativas y procedimientos suele ser confusa o ambigua, lo cual genera incertidumbre y errores costosos al preparar las propuestas.

- Burocracia y Largos Tiempos de Respuesta: Las empresas experimentan un proceso burocrático que perciben como lento y complejo, debiendo pasar por múltiples etapas de revisión y aprobación, lo que alarga significativamente los tiempos de espera para recibir respuestas definitivas.
- Altos Costos Operativos y de Asesoría Especializada: El costo de preparar propuestas, incluyendo asesorías legales y técnicas especializadas, junto con los costos de mantenerse al día con los requisitos de licitación, resulta prohibitivo para muchas empresas, desmotivándolas a participar activamente en este mercado.

Estas frustraciones limitan considerablemente la competitividad de las empresas del sector del Valle del Cauca, en licitaciones públicas, afectando su capacidad para acceder a oportunidades de negocio cruciales para su crecimiento. Además, la falta de un apoyo especializado en el análisis de procesos previos y el reconocimiento de contratos más cuantiosos desincentiva la participación de las PYMEs, reduciendo la competitividad y diversidad en el mercado estatal. Por lo tanto, es evidente la necesidad de soluciones integrales que faciliten este proceso y permitan a las empresas participar de manera más estratégica y exitosa en el mercado de contratación pública.

3.1. Validación del Problema

Para validar el problema de las dificultades que enfrentan las empresas en los procesos de contratación con el Estado colombiano, se llevaron a cabo diversos experimentos enfocados en identificar los desafíos específicos de las empresas con experiencia en contratación pública. Esta validación se apoyó en datos abiertos proporcionados por el Estado colombiano, lo que permitió identificar a empresas que ya están

contratando y analizar patrones en sus procesos de contratación desde el 2018. Esto permitió determinar clientes potenciales según su historial y comportamiento en licitaciones públicas.

Para el análisis inicial, se seleccionó una empresa del Valle del Cauca del sector de recarga de extintores y fumigación. Se observó que las entidades que contratan servicios de mantenimiento suelen solicitar los mismos servicios de manera recurrente, lo cual sugiere la existencia de oportunidades de nicho en otras áreas de mantenimiento, como equipos de cómputo, aires acondicionados, vehículos y edificios. Estos sectores representan oportunidades potenciales para ampliar el mercado objetivo.

IV. Metodología de Validación

4.1. Análisis de prospectos: Desde la información del SECOP se analizó una muestra inicial de 50 empresas que han participado en licitaciones públicas en los últimos tres años. El análisis exploró las principales barreras, la claridad de los requisitos, y los costos y tiempos asociados con la preparación de propuestas. Los resultados revelaron que más del 80% de las empresas no hacen un análisis estratégico del entorno de la licitación para la presentación de la propuesta.

4.2. Entrevistas en Profundidad: Se realizaron entrevistas en profundidad con 5 representantes de empresas de diversos sectores que han participado en licitaciones públicas recientemente. Estos diálogos permitieron identificar retos específicos y experiencias en la preparación de ofertas y en el cumplimiento de requisitos legales y administrativos. Un hallazgo recurrente fue que, aunque muchas empresas cuentan con recursos internos, a menudo recurren a servicios externos de consultoría debido a la complejidad de los procesos, incrementando así sus costos operativos.

4.3. Análisis de Datos Secundarios: El análisis de datos abiertos del Estado y otros informes, como los del Departamento Nacional de Planeación y cámaras de comercio regionales, mostró que sólo el 35% de las PYMEs que inician un proceso de licitación completan todas las fases. La tasa de abandono, impulsada por la complejidad burocrática y los tiempos de espera prolongados, resalta la necesidad de soluciones que faciliten estos procesos.

4.4. Principales Hallazgos: Los experimentos confirman una percepción común entre las pequeñas y medianas empresas de la región del Valle del Cauca, de que los procesos de contratación pública son difíciles y costosos. Las entrevistas indicaron que las principales frustraciones están asociadas con la falta de transparencia en los requisitos, la complejidad de los procesos burocráticos y los altos costos de preparación de propuestas. Estos hallazgos coinciden con los datos secundarios, que reflejan una baja tasa de éxito y una alta tasa de abandono en las licitaciones públicas por parte de las PYMEs. Además, la revisión de datos abiertos sobre la contratación desde 2018 permitió observar patrones de contratación repetitivos en sectores específicos, como el mantenimiento de extintores y otros equipos, lo que subraya la oportunidad de orientar servicios a nichos específicos con alta recurrencia de demanda.

4.5. Conclusiones de la Validación: La validación del problema mediante estos métodos proporciona una base sólida para afirmar que las pequeñas y medianas empresas de la Región del Valle del Cauca, enfrentan barreras significativas al intentar contratar con el Estado colombiano. La combinación de análisis de datos abiertos y encuestas específicas destaca la importancia de desarrollar servicios de consultoría y mentoría personalizados que permitan a las empresas mejorar su participación en licitaciones. Estas intervenciones no solo aumentarán la competitividad del mercado de contratación pública, sino que también potenciarán la eficiencia y el éxito de las PYMEs en sus relaciones con el Estado.

V. Análisis de Contexto

5.1. Análisis de la Industria

El sector económico en Colombia ha experimentado fluctuaciones en los últimos años, influenciado por factores internos y externos, como cambios políticos, reformas fiscales, y la volatilidad en los mercados internacionales. A pesar de estas fluctuaciones, la economía colombiana ha mostrado una tendencia de crecimiento moderado, con un Producto Interno Bruto (PIB) que ha crecido a una tasa promedio del 3% en la última década. Este crecimiento ha sido impulsado en gran medida por el consumo interno, la inversión extranjera directa y el desarrollo de infraestructura, incluido el gasto público en proyectos de gran escala.

El mercado de contratación pública en Colombia representa una parte significativa del gasto del gobierno, con miles de millones de dólares destinados anualmente a contratos para servicios, infraestructura, bienes, y suministros. Este mercado es crucial para el desarrollo económico del país, ya que no solo permite la ejecución de proyectos públicos esenciales, sino que también proporciona oportunidades de negocio para el sector privado. Sin embargo, la participación en este mercado ha sido predominantemente dominada por grandes empresas, mientras que las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) enfrentan numerosos desafíos para acceder y competir efectivamente en los procesos de licitación pública.

Desde el punto de vista del cliente, las empresas buscan cada vez más mejorar su eficiencia y efectividad en los procesos de licitación pública. Esto ha sido impulsado por varios factores:

- **Digitalización de los Procesos:** La implementación de plataformas digitales para la gestión de licitaciones ha facilitado el acceso a información sobre oportunidades de contratación, pero también ha aumentado la competencia al hacer estos procesos más transparentes y accesibles.
- **Cambios Regulatorios:** Las reformas recientes en las políticas de contratación pública, que buscan aumentar la transparencia y reducir la corrupción, han creado un entorno más complejo y regulado, requiriendo a las empresas estar más preparadas y mejor informadas.
- **Necesidad de Eficiencia y Reducción de Costos:** Las empresas están buscando constantemente maneras de reducir los costos asociados con la preparación y presentación de ofertas, lo que impulsa la demanda de servicios de consultoría especializados.

Desde el punto de vista de la oferta, hay un aumento en el número de proveedores de servicios de consultoría, mentoría y tutoría que buscan ayudar a las empresas a navegar los complejos requisitos del sistema de contratación pública, sin embargo la búsqueda de los clientes se realiza mediante la motivación inicial del cliente por otro lado Nexo Estatal busca al cliente y mediante análisis de datos de la compañía encuentra los dolores y sobre los dolores genera la propuesta para buscar el interés del cliente de forma más asertiva.

5.2. Impacto en el Panorama del Cliente

Las cuestiones con mayor impacto en el panorama del cliente incluyen:

- **Acceso a Información Clara y Relevante:** A pesar de los avances en digitalización, muchos clientes siguen luchando por acceder a información clara y concisa sobre los requisitos de licitación.
- **Complejidad de los Requisitos:** Las empresas, especialmente las PYMEs, encuentran que los requisitos legales y técnicos son complejos y difíciles de cumplir sin ayuda especializada.

- Burocracia y Tiempos de Respuesta: El lento ritmo burocrático y los largos tiempos de espera para la adjudicación de contratos son fuentes importantes de frustración para los clientes.

5.3. Tendencias Actuales y Futuras del Mercado:

El mercado de contratación pública en Colombia se está moviendo hacia una mayor digitalización y transparencia, con un enfoque creciente en mejorar la eficiencia de los procesos de licitación y reducir la corrupción. Se espera que estas tendencias continúen, con un aumento en la adopción de tecnologías avanzadas como el análisis de datos y la inteligencia artificial para mejorar la toma de decisiones en los procesos de contratación.

5.4. Segmentación del Mercado:

Dentro del mercado de contratación pública, los segmentos más importantes incluyen:

- Grandes empresas Constructoras y de Infraestructura: Dominan el mercado debido a su capacidad para manejar contratos de gran escala.
- Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs): Este segmento tiene un gran potencial de crecimiento si se reducen las barreras de entrada y se proporciona el apoyo necesario para competir en licitaciones públicas.
- Proveedores de Servicios Tecnológicos y de Consultoría: Este segmento está en expansión, impulsado por la creciente demanda de soluciones para mejorar la eficiencia y la transparencia en los procesos de licitación.

Los segmentos con mayor potencial de crecimiento incluyen las PYMEs y los proveedores de servicios tecnológicos y de consultoría, especialmente aquellos que pueden ofrecer soluciones innovadoras y adaptativas para los procesos de licitación pública. En contraste, los segmentos que están decayendo incluyen aquellos proveedores que no han podido adaptarse a las nuevas normativas y a las demandas de mayor transparencia y eficiencia.

5.5. Análisis de Tendencias

El mercado de contratación pública en Colombia está experimentando un cambio significativo debido a la adopción de tecnologías avanzadas. Las principales tendencias tecnológicas que podrían impactar el modelo de negocio de consultorías, tutorías y mentorías para empresas que desean contratar con el Estado incluyen:

- **Digitalización y Automatización de Procesos:** La digitalización de los procesos de licitación y contratación pública, a través de plataformas en línea, está facilitando la transparencia y el acceso a la información. Sin embargo, también aumenta la competencia, ya que más empresas pueden acceder fácilmente a las licitaciones. Esta tendencia presenta una oportunidad para las consultorías que puedan ofrecer servicios de asesoramiento digital y apoyo en el uso de estas plataformas, pero representa una amenaza para aquellos negocios que no se adapten a esta nueva realidad digital.
- **Big Data y Análisis Predictivo:** La utilización de big data y análisis predictivo para entender las tendencias del mercado y anticipar la demanda de licitaciones públicas está ganando terreno. Las empresas que puedan aprovechar estas tecnologías para proporcionar análisis de datos precisos y recomendaciones estratégicas tendrán una ventaja competitiva significativa.

- Tecnologías Disruptivas como la Inteligencia Artificial (IA): La IA está comenzando a ser utilizada para automatizar la evaluación de propuestas y la gestión de contratos. Esta tendencia podría disminuir la necesidad de algunos servicios de consultoría tradicional, pero al mismo tiempo, presenta oportunidades para desarrollar soluciones de IA personalizadas que mejoren la eficiencia y precisión de las propuestas de licitación.

5.6. Tendencias Normativas y Regulatorias:

Las normativas y políticas gubernamentales juegan un papel crucial en el mercado de contratación pública. Las tendencias normativas actuales que afectan el modelo de negocio incluyen:

- Reformas en la Contratación Pública: Las reformas recientes en la normativa de contratación pública en Colombia, diseñadas para aumentar la transparencia y reducir la corrupción, están generando una mayor complejidad en los procesos de licitación. Esto puede crear una demanda adicional de servicios de consultoría especializados para ayudar a las empresas a cumplir con estos nuevos requisitos.
- Políticas de Impuestos y Subsidios: Cambios en las políticas fiscales, como aumentos en los impuestos sobre las ganancias empresariales o la eliminación de subsidios, pueden afectar la capacidad financiera de las empresas para invertir en servicios de consultoría. Además, cualquier cambio en los incentivos fiscales relacionados con la contratación pública podría influir en la demanda de estos servicios.

5.6.1. Tendencias Sociales y Culturales:

Los cambios en los valores culturales y sociales también están influyendo en el mercado de contratación pública y en el comportamiento de los clientes:

- **Ética y Sostenibilidad:** Existe una creciente demanda por parte de los clientes de prácticas de negocio más éticas y sostenibles. Las empresas que se alinean con estos valores están buscando consultorías que puedan ayudarlas a desarrollar estrategias de responsabilidad social corporativa (RSC) que cumplan con los requisitos de las licitaciones públicas.
- **Cambio hacia la Colaboración y Redes de Apoyo:** Hay un cambio cultural hacia una mayor colaboración y la construcción de redes de apoyo entre empresas. Las consultorías que pueden facilitar estas conexiones y proporcionar servicios de mentoría en red tienen la oportunidad de capitalizar esta tendencia.

5.6.2. Tendencias Demográficas:

- **Crecimiento de la Población Urbana:** En Colombia, una gran parte de la población vive en áreas urbanas, donde se concentran la mayoría de las oportunidades de contratación pública. Esto crea una mayor demanda de servicios de consultoría en las ciudades principales, donde las empresas buscan aprovechar las oportunidades locales de licitación.
- **Distribución de la Riqueza y los Ingresos:** La desigualdad en la distribución de la riqueza y los ingresos puede afectar la capacidad de las PYMEs para invertir en servicios de consultoría especializados. Sin embargo, también representa una oportunidad para las consultorías que puedan ofrecer servicios accesibles y escalables.

El mercado de contratación pública en Colombia está siendo influenciado por varias tendencias tecnológicas, normativas, sociales y demográficas que presentan tanto oportunidades como amenazas

para el modelo de negocio de consultorías, tutorías y mentorías. Las empresas que puedan adaptarse rápidamente a estas tendencias, aprovechando las oportunidades tecnológicas y alineándose con los cambios normativos y culturales, estarán mejor posicionadas para prosperar en este entorno dinámico. Por otro lado, las consultorías que no puedan innovar o ajustarse a estos cambios pueden enfrentar desafíos significativos y riesgo de quedarse atrás en un mercado cada vez más competitivo y digitalizado.

5.7. Descripción del problema validado y su impacto

El problema principal, que la empresa de la región del Valle del Cauca busca resolver es la dificultad que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en Colombia para participar de manera efectiva en los procesos de contratación pública. A pesar de que el gobierno colombiano ha implementado varias plataformas y procesos para facilitar el acceso a licitaciones públicas, muchas PYMEs encuentran que los procedimientos son demasiado complejos, burocráticos y costosos. Esto resulta en una baja participación y un alto índice de abandono de las licitaciones, lo cual limita las oportunidades de crecimiento y expansión para estas empresas.

Según un estudio del Departamento Nacional de Planeación (DNP), solo el 35% de las PYMEs que inician un proceso de licitación logran completarlo con éxito, mientras que el 65% abandona debido a la falta de conocimiento, recursos o apoyo adecuado. Además, datos de la Cámara de Comercio de Bogotá indican que aproximadamente el 60% de las PYMEs perciben los procesos de contratación pública como excesivamente complicados y costosos. Estos datos resaltan la magnitud del problema y la necesidad urgente de servicios que puedan simplificar y apoyar la participación de las PYMEs en los procesos de licitación pública.

El problema de la baja participación de las PYMEs en las licitaciones públicas tiene varias características importantes:

- **Complejidad Administrativa:** Los procesos de licitación son percibidos como altamente burocráticos, con numerosos requisitos legales, técnicos y financieros que las empresas deben cumplir para ser consideradas. Esta complejidad es particularmente desalentadora para las PYMEs, que a menudo carecen de los recursos necesarios para navegar por estos procesos.
- **Falta de Información y Transparencia:** Muchas empresas informan que hay una falta de información clara y accesible sobre los requisitos y procedimientos de las licitaciones. La falta de transparencia también puede crear desconfianza en el proceso y disuadir a las empresas de participar.
- **Costos Asociados:** Los costos relacionados con la preparación de documentos de licitación, la contratación de servicios legales y de consultoría, y el tiempo necesario para completar los procesos son vistos como barreras significativas para las PYMEs. Estos costos pueden ser prohibitivos, especialmente para empresas con recursos limitados.

5.8. Relevancia para los Perfiles de Clientes:

El problema es particularmente relevante para las PYMEs, que constituyen el 90% del sector empresarial en Colombia y son fundamentales para el desarrollo económico del país. La baja participación de estas empresas en las licitaciones públicas no solo limita sus oportunidades de crecimiento, sino que también restringe la competencia y la diversidad en los proyectos financiados por el gobierno.

El proceso de validación del problema se llevó a cabo a través de varias metodologías, incluyendo encuestas en línea, entrevistas en profundidad y análisis de datos secundarios.

- **Análisis de prospectos:** Se analizaron 50 PYMEs de la Región del Valle del Cauca para evaluar desde los datos encontrados en el SECOP, sus experiencias y resultados en los procesos de licitación pública. Los resultados mostraron que el 70% de las empresas tienen problemas con los requisitos administrativos como una barrera significativa y el 65% no asimila la información de los pliegos de forma clara lo cual genera reprocesos o la pérdida del proceso licitatorio.
- **Entrevistas en Profundidad:** Se llevaron a cabo entrevistas con 15 representantes de PYMEs de la región del Valle del Cauca, que habían participado recientemente en procesos de licitación. Estas entrevistas revelaron que las empresas se sienten abrumadas por la complejidad de los procesos y prefieren no participar a menos que cuenten con apoyo externo.
- **Análisis de Datos Secundarios:** Se revisaron informes del DNP y estudios de la Cámara de Comercio para evaluar la tasa de éxito y los desafíos que enfrentan las PYMEs en los procesos de licitación. Estos datos confirmaron que la participación es baja y que el proceso es percibido como complejo y poco accesible.

Los hallazgos del proceso de validación confirman que existe una barrera significativa para las PYMEs en el acceso a las licitaciones públicas. La falta de conocimiento, los costos elevados y la percepción de complejidad son factores clave que disuaden a estas empresas de participar. Estos resultados subrayan la necesidad de servicios de consultoría, mentoría y tutoría que puedan ayudar a las PYMEs a superar estas barreras y a competir de manera más efectiva.

El impacto de este problema es significativo tanto para las PYMEs como para el mercado de contratación pública en general. La baja participación de las PYMEs limita la diversidad y la competitividad de los proveedores en los contratos públicos, lo que puede llevar a menos opciones para el gobierno y, potencialmente, a un aumento en los costos. Para las PYMEs, la falta de acceso a las oportunidades de

contratación pública representa una pérdida de potencial de ingresos y crecimiento. La resolución de este problema mediante servicios de consultoría y apoyo especializado no solo beneficiará a las PYMEs, sino que también contribuirá a un mercado de contratación pública más dinámico y competitivo.

5.9. Análisis de la Competencia

En el sector de consultoría, tutoría y mentoría para empresas que desean participar en los procesos de contratación pública en Colombia, los principales competidores se pueden clasificar en cuatro categorías:

- Líderes del Mercado:

Estos son grandes firmas de consultoría con una presencia establecida en el mercado y una reputación consolidada. Ejemplos incluyen Deloitte, PwC, y KPMG. Estas empresas ofrecen servicios integrales de asesoramiento y consultoría para empresas de todos los tamaños, incluyendo grandes corporaciones y PYMEs.

- Jugadores Establecidos:

Empresas de consultoría de tamaño medio como Cámara de Comercio de Bogotá y Consultores Asociados S.A.S. que tienen experiencia específica en el mercado colombiano y ofrecen una gama de servicios de asesoría legal, financiera y técnica, especialmente para empresas que desean participar en licitaciones públicas.

- Jugadores de Nicho:

Empresas más pequeñas que se especializan en áreas muy específicas del proceso de contratación pública, como Licita Facil y Tenderos Group, que ofrecen servicios especializados de preparación de ofertas, documentación legal o formación en licitaciones.

- Nuevos Jugadores:
Startups y nuevas empresas como ContrateConNosotros y Bidding Solutions, que están entrando en el mercado con propuestas innovadoras, como plataformas digitales para la gestión de procesos de licitación o soluciones basadas en inteligencia artificial para la evaluación de propuestas.

5.9.1. Posicionamiento de los Competidores:

- Líderes del Mercado:
Las grandes firmas de consultoría como Deloitte, PwC, y KPMG están posicionadas como líderes debido a su reputación, alcance global, y amplia gama de servicios. Su fortaleza radica en su capacidad para ofrecer servicios integrales y personalizados para grandes empresas. Sin embargo, su debilidad puede ser el alto costo de sus servicios, lo cual los hace menos accesibles para muchas PYMEs.
- Jugadores Establecidos:
Empresas como Consultores Asociados S.A.S. tienen una buena reputación en el mercado local y ofrecen una combinación de servicios a un costo más accesible que los líderes del mercado. Su fortaleza es el conocimiento profundo del mercado colombiano, mientras que su debilidad puede ser la limitada capacidad de recursos para manejar proyectos grandes.
- Jugadores de Nicho:
Competidores como Licita Facil y Tenderos Group están posicionados en nichos específicos ofreciendo servicios altamente especializados. Su fortaleza es su enfoque en áreas específicas que requieren un conocimiento detallado, lo que los hace atractivos para las PYMEs que necesitan

ayuda en puntos concretos del proceso de licitación. Su debilidad podría ser la falta de una oferta de servicios integrales.

- Nuevos Jugadores:
Startups como ContrateConNosotros y Bidding Solutions están posicionadas como innovadores en el mercado con soluciones digitales y tecnológicas. Su fortaleza radica en su capacidad para proporcionar soluciones eficientes y escalables a un menor costo. Sin embargo, su debilidad puede ser la falta de experiencia y reputación en comparación con jugadores más establecidos.

5.9.2. Identificación de Nichos Específicos del Sector:

En el sector de contratación pública, existen varios nichos específicos donde los competidores están posicionados:

- Preparación de Documentación Legal y Técnica: Servicios específicos para la preparación de documentos requeridos en las licitaciones.
- Asesoría en Cumplimiento Normativo: Asesoría especializada en regulaciones locales y requisitos legales para contratos públicos.
- Entrenamiento y Capacitación: Capacitación de personal de empresas para entender y gestionar mejor los procesos de licitación pública.
- Tecnología y Automatización: Soluciones tecnológicas para la gestión de licitaciones y automatización de procesos administrativos.

5.9.3. Soluciones Sustitutas o Alternativas:

Además de las empresas de consultoría, existen varias soluciones sustitutas o alternativas que pueden abordar el mismo problema:

- Plataformas Digitales de Licitaciones: Herramientas en línea como Colombia Compra Eficiente que permiten a las empresas acceder directamente a las licitaciones y gestionar sus propuestas sin la necesidad de intermediarios.
- Asociaciones Empresariales y Cámaras de Comercio: Organizaciones como la Cámara de Comercio de Bogotá ofrecen servicios de asesoramiento y apoyo a las empresas, así como capacitación en contratación pública.
- Consultoría Interna: Algunas empresas optan por desarrollar capacidades internas para gestionar procesos de licitación, reduciendo la dependencia de consultorías externas.
- Software de Gestión de Proyectos: Soluciones de software que ayudan a las empresas a gestionar los procesos de licitación y cumplimiento de manera más eficiente.

Ventajas y Desventajas de las Soluciones Sustitutas:

- Plataformas Digitales de Licitaciones:
 - Ventajas: Acceso directo a licitaciones, costos más bajos.
 - Desventajas: Requiere conocimientos y habilidades internas para navegar y gestionar los procesos.
- Asociaciones Empresariales y Cámaras de Comercio:
 - Ventajas: Amplio conocimiento del mercado local, costos accesibles.
 - Desventajas: Servicios más generales y menos personalizados.

- Consultoría Interna:
 - Ventajas: Control interno del proceso, reducción de costos externos a largo plazo.
 - Desventajas: Requiere inversión significativa en capacitación y desarrollo de capacidades.
- Software de Gestión de Proyectos:
 - Ventajas: Automatización y eficiencia en la gestión de licitaciones.
 - Desventajas: Costos iniciales de implementación y la necesidad de personal capacitado.

El análisis del panorama competitivo muestra que el sector de consultoría y apoyo para la contratación pública en Colombia es diverso y dinámico, con una amplia variedad de competidores que ofrecen diferentes niveles de servicios y especialización. Para destacar en este mercado, tu empresa debe identificar oportunidades de diferenciación, como la integración de soluciones tecnológicas innovadoras y la personalización de servicios para atender mejor las necesidades específicas de las PYMEs. Además, es importante monitorear constantemente a los competidores y las soluciones sustitutas para mantenerse competitivo y adaptarse a los cambios en el mercado.

5.10. Comparación de Competidores

Para realizar una Comparación de Competidores, es fundamental analizar a los principales competidores del sector en función de criterios relevantes para tu negocio. Esto permitirá identificar las fortalezas y debilidades de cada competidor en comparación con tu propia oferta, destacando oportunidades para diferenciarse y posicionarse mejor en el mercado. Para el caso de consultorías, tutorías y mentorías a empresas para participar en licitaciones y contratos del estado colombiano, algunos de los criterios más relevantes pueden incluir:

5.10.1. Reputación y Experiencia en el Mercado

- Alcance de Servicios Ofrecidos
- Precios y Estructura de Costos
- Innovación y Uso de Tecnología
- Atención y Relación con el Cliente
- Capacidad de Personalización de Servicios
- Capacidad de Entrega y Tiempo de Respuesta
- Calidad de los Recursos Humanos
- Propuesta de Valor Única
- Segmento de Clientes Atendido

5.10.2. Comparación de Competidores: Análisis Detallado

| Criterio | Competidor 1: Deloitte | Competidor 2: Consultores Asociados S.A.S. | Competidor 3: Licita Facil | Competidor 4: Tenderos Group | Competidor 5: Bidding Solutions |
|---------------------|-----------------------------------|---|---------------------------------------|---|--|
| Reputación y | Líder global con amplia | Jugador establecido | Jugador de nicho con buena | Jugador de nicho emergente con | Nuevo jugador con |

TRABAJO DE GRADO – NEXO ESTATAL CONSULTORIA

| | | | | | |
|---------------------------------------|---|--|--|---|---|
| Experiencia | experiencia en consultoría y auditoría. | con experiencia local en Colombia. | reputación en licitaciones públicas. | enfoque en procesos específicos. | creciente reconocimiento en el mercado. |
| Alcance de Servicios Ofrecidos | Amplio (finanzas, auditoría, cumplimiento, IT, asesoría legal). | Servicios legales, financieros y de capacitación. | Especialización en preparación de ofertas y documentación. | Consultoría en aspectos técnicos específicos del proceso. | Plataforma digital para gestión de licitaciones. |
| Precios y Estructura de Costos | Altos, justificados por su prestigio y alcance global. | Moderados, accesibles para PYMEs con servicios especializados. | Competitivos, adaptados para PYMEs con presupuestos limitados. | Competitivos, especialmente en servicios específicos. | Bajas a moderadas, con modelos de suscripción y pago por uso. |

| | | | | | |
|--|---|---|--|---|--|
| <p>Innovación y Uso de Tecnología</p> | <p>Alta, con uso de herramientas avanzadas y análisis de datos.</p> | <p>Modorada, adopción de herramientas digitales básicas.</p> | <p>Baja, enfoque más tradicional en servicios de consultoría.</p> | <p>Baja, enfoque tradicional sin uso intensivo de tecnología.</p> | <p>Alta, con plataforma digital y uso de IA para optimización.</p> |
| <p>Atención y Relación con el Cliente</p> | <p>Focalizada en grandes cuentas, menos personalizada para PYMEs.</p> | <p>Altamente personalizada y cercana, con fuerte enfoque local.</p> | <p>Buena, enfocada en clientes que buscan asesoría específica.</p> | <p>Muy personalizada debido a su enfoque en nichos específicos.</p> | <p>Modorada, con soporte digital y opciones de auto-servicio.</p> |
| <p>Capacidad de Personalización</p> | <p>Limitada para PYMEs debido a su enfoque en</p> | <p>Alta, con servicios adaptados a las</p> | <p>Alta, especializada en ciertos puntos del</p> | <p>Muy alta, enfocada en asesoría</p> | <p>Modorada, con opciones</p> |

| | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|
| | grandes corporaciones. | necesidades locales. | proceso de licitación. | específica y detallada. | para personalización digital. |
| Capacidad de Entrega y Respuesta | Alta, con recursos suficientes para manejar múltiples clientes. | Alta, pero con limitaciones de recursos en proyectos grandes. | Moderada, enfocada en proyectos específicos. | Moderada, debido a su enfoque de nicho y tamaño reducido. | Alta, gracias a la automatización y eficiencia digital. |
| Calidad de los Recursos Humanos | Muy alta, con acceso a expertos globales y formación continua. | Alta, con personal capacitado y conocimiento del mercado local. | Moderada, con especialistas en nichos del proceso de licitación. | Alta, especialistas en nichos específicos del proceso. | Alta, con enfoque en expertos en tecnología y procesos digitales. |

| | | | | | |
|---|---|---|--|---|--|
| <p>Propuesta de Valor Única</p> | <p>Amplia cobertura global con servicios integrados y especializados.</p> | <p>Conocimiento profundo del mercado colombiano y regulación local.</p> | <p>Especialización en preparación de documentos para licitaciones.</p> | <p>Focalización en aspectos técnicos específicos del proceso.</p> | <p>Innovación tecnológica y eficiencia digital en gestión de licitaciones.</p> |
| <p>Segmento de Clientes Atendido</p> | <p>Principalmente grandes corporaciones y multinacionales.</p> | <p>Principalmente PYMEs locales con algunos grandes clientes.</p> | <p>PYMEs que buscan servicios específicos y asesoría.</p> | <p>PYMEs y pequeñas organizaciones en nichos técnicos.</p> | <p>PYMEs y nuevas empresas tecnológicas, también aplicable a grandes empresas.</p> |

5.10.3. Análisis y Conclusiones

5.10.3.1. Líder del Mercado: Deloitte

- Fortalezas: Amplia experiencia, reputación global, y servicios integrales.
- Debilidades: Costos elevados y falta de personalización para PYMEs.
- Oportunidades: Ampliar servicios personalizados para atraer más PYMEs.
- Amenazas: Competencia de nuevos jugadores con modelos más flexibles y económicos.

5.10.3.2. Jugador Establecido: Consultores Asociados S.A.S.

- Fortalezas: Conocimiento profundo del mercado local, servicios personalizados.
- Debilidades: Limitación de recursos para proyectos de gran escala.
- Oportunidades: Expandirse hacia servicios digitales y automatización.
- Amenazas: Startups tecnológicas que ofrecen soluciones más eficientes y económicas.

5.10.3.3. Jugador de Nicho: Lícita Fácil

- Fortalezas: Especialización en preparación de documentos de licitación.
- Debilidades: Alcance limitado de servicios.
- Oportunidades: Expandir servicios para cubrir más áreas del proceso de licitación.
- Amenazas: Grandes firmas y nuevos jugadores que ofrecen servicios más integrados.

5.10.3.4. Jugador de Nicho: Tenderos Group

- Fortalezas: Alta especialización en aspectos técnicos específicos.
- Debilidades: Alcance limitado en otros aspectos del proceso de licitación.
- Oportunidades: Expandirse a otros nichos o procesos relacionados.
- Amenazas: Nuevos jugadores con propuestas más innovadoras y tecnológicas.

5.10.3.5. Nuevo Jugador: Bidding Solutions

- Fortalezas: Innovación tecnológica y eficiencia en la gestión de licitaciones.
- Debilidades: Falta de experiencia y reputación comparado con jugadores establecidos.
- Oportunidades: Crecimiento rápido en el mercado con nuevas tecnologías y servicios.
- Amenazas: Competencia de jugadores más establecidos que pueden adaptar tecnología rápidamente.

5.10.4. Ventaja Competitiva

Para desarrollar una ventaja competitiva en el mercado de consultoría, tutoría, y mentoría para empresas que buscan participar en licitaciones y contratos del Estado colombiano, es esencial identificar las oportunidades estratégicas basadas en las fortalezas y debilidades de la competencia, así como en las necesidades no satisfechas del mercado. El objetivo es diferenciarse de los competidores en áreas clave que sean valiosas para los clientes y que ofrezcan un potencial de crecimiento significativo.

5.10.5. Identificación de Oportunidades Estratégicas

Basado en el análisis comparativo de competidores realizado previamente, aquí están las oportunidades estratégicas que pueden aprovecharse para desarrollar una ventaja competitiva

5.10.5.1. Innovación y Uso de Tecnología

- Oportunidad: Muchas de las empresas establecidas y jugadores de nicho tienen una baja adopción de tecnologías avanzadas, lo que representa una oportunidad para diferenciarse mediante la implementación de soluciones digitales innovadoras.
- Estrategia: Desarrollar una plataforma digital que automatice procesos clave del ciclo de contratación pública, como la identificación de oportunidades, preparación de documentos y cumplimiento normativo. Incorporar herramientas de inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático para personalizar recomendaciones y optimizar procesos.
- Ventaja Competitiva: Mayor eficiencia, reducción de costos operativos, y la capacidad de ofrecer servicios más rápidos y personalizados que satisfacen mejor las necesidades de las PYMEs que buscan ingresar o mejorar su participación en licitaciones públicas.

5.10.5.2. Personalización de Servicios

- Oportunidad: Las grandes firmas de consultoría a menudo no pueden personalizar sus servicios para PYMEs debido a su enfoque en grandes cuentas y soluciones integradas que no se adaptan a empresas más pequeñas con necesidades específicas.
- Estrategia: Ofrecer un alto grado de personalización en los servicios, ajustando los paquetes de consultoría a las necesidades específicas de cada cliente. Esto podría incluir desde asesoramiento

específico para sectores determinados, hasta apoyo en áreas técnicas o financieras basadas en la complejidad de cada licitación.

- Ventaja Competitiva: Mejor alineación con las expectativas del cliente, mayor satisfacción y fidelización del cliente al recibir un servicio que está específicamente diseñado para resolver sus problemas únicos.

5.10.5.3. Segmentación de Mercado y Enfoque en Nichos Específicos

- Oportunidad: Aunque algunos competidores ya operan en nichos específicos, existe un espacio para especializarse aún más en segmentos poco atendidos o emergentes dentro del mercado de contratación pública.
- Estrategia: Focalizar los servicios en sectores específicos con alta demanda de licitaciones, como tecnología, infraestructura, y servicios sociales, que requieren un conocimiento profundo de las regulaciones y procedimientos específicos. Proveer servicios especializados para industrias de alta competencia o con complejidades regulatorias particulares.
- Ventaja Competitiva: Posicionarse como un experto líder en un nicho, aumentando la reputación y atrayendo a clientes que buscan consultores con experiencia específica en sus áreas de interés.

5.10.5.4. Desarrollo de Capacidades Educativas y de Formación

- Oportunidad: La mayoría de los competidores ofrecen consultoría directa, pero pocos invierten en la capacitación integral de sus clientes sobre el proceso de contratación pública y la mejora de sus competencias internas.

- Estrategia: Crear programas de formación y capacitación que no solo guíen a las empresas a través del proceso de licitación, sino que también las eduquen para mejorar sus habilidades y conocimientos a largo plazo. Ofrecer seminarios, talleres, y programas de mentoría.
- Ventaja Competitiva: Construir una relación más profunda y duradera con los clientes, basándose en la confianza y el valor añadido a largo plazo, además de crear una base de clientes más autosuficiente que pueda recomendar los servicios.

5.10.5.5. Propuesta de Valor Integral y Flexible

- Oportunidad: Algunos competidores tienen ofertas muy amplias, mientras que otros están extremadamente especializados. Existe una oportunidad para posicionarse como una solución integral que sea a la vez flexible y adaptable.
- Estrategia: Diseñar una propuesta de valor que combine lo mejor de ambos mundos: ofrecer servicios integrales pero modulares que permitan a las empresas elegir y pagar solo por lo que necesitan. Esto podría incluir servicios de auditoría, asesoría, documentación, cumplimiento normativo, y más, como módulos independientes o combinados.
- Ventaja Competitiva: Atraer tanto a PYMEs que buscan soluciones específicas como a empresas más grandes que prefieren un enfoque integral pero personalizado, maximizando la cobertura de mercado y la flexibilidad.

5.11. Construcción de la Ventaja Competitiva

Para construir una ventaja competitiva sostenible, es fundamental combinar estas oportunidades estratégicas con las capacidades internas de la empresa, optimizando recursos y enfocándose en la entrega de valor excepcional a los clientes.

- **Desarrollo de Plataforma Digital Propia:** Invertir en el desarrollo de una plataforma digital que permita a las empresas gestionar licitaciones y contratos de forma más eficiente, utilizando tecnología de punta como IA y machine learning.
- **Personalización y Segmentación de Clientes:** Utilizar herramientas de análisis de datos para segmentar mejor el mercado y adaptar las ofertas de servicios a las necesidades específicas de cada cliente, asegurando un alto nivel de personalización y satisfacción.
- **Capacitación Continua del Personal:** Asegurar que el equipo interno esté siempre actualizado sobre las últimas regulaciones, tecnologías y mejores prácticas en contratación pública para poder ofrecer un asesoramiento altamente competente.
- **Construcción de Alianzas Estratégicas:** Establecer alianzas con instituciones educativas, asociaciones empresariales y otras organizaciones relevantes para aumentar la credibilidad y la base de conocimiento de la empresa.
- **Marketing y Branding Enfocados:** Implementar campañas de marketing que destaquen la propuesta de valor única de la empresa, enfatizando la combinación de innovación tecnológica, personalización y especialización en nichos específicos.
- **Feedback y Mejora Continua:** Crear canales eficaces para recopilar retroalimentación de los clientes y realizar mejoras continuas en los servicios ofrecidos, asegurando que siempre se adapten a las cambiantes necesidades del mercado.

5.12. Medición del Éxito y Ajustes Estratégicos

Es importante medir el éxito de estas estrategias de ventaja competitiva utilizando métricas clave como la cuota de mercado, la tasa de satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta, y la eficiencia operativa. Los resultados de estas métricas deben guiar ajustes estratégicos continuos para mantener una ventaja competitiva sostenible.

La clave para lograr una ventaja competitiva en el mercado de consultoría, tutoría y mentoría para licitaciones públicas en Colombia radica en la combinación de innovación tecnológica, personalización de servicios, enfoque en nichos de mercado específicos, desarrollo de capacidades educativas, y una oferta de valor integral y flexible. Al aprovechar estas oportunidades estratégicas y desarrollar una propuesta de valor diferenciada, la empresa puede posicionarse de manera efectiva para atraer y retener a una base de clientes diversa y creciente, maximizando así su impacto y éxito en el mercado.

5.13. Definición del cliente y/o usuarios

5.13.1. Descripción del adoptador temprano y/o usuarios

Basándonos en el análisis del contexto, la validación del problema y el panorama competitivo, hemos identificado que nuestros compradores potenciales más adecuados como adoptadores tempranos son las PYMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) que desean participar en licitaciones y contratos con el Estado colombiano. Este grupo de clientes es el más apto para beneficiarse rápidamente de nuestros servicios de consultoría, tutoría y mentoría, debido a sus características, necesidades y desafíos específicos.

Selección del Adoptador Temprano: PYMEs como Mercado Inicial (Beach Head Market)

Hemos decidido enfocarnos en las PYMEs como nuestro adoptador temprano debido a varias razones clave:

- Necesidad de Soporte Especializado: Las PYMEs frecuentemente carecen de recursos internos especializados para gestionar los complejos procesos de licitación pública. Nuestro servicio ofrece el conocimiento y la experiencia necesarios para guiarlas en este ámbito.
- Interés en Crecimiento y Expansión: Muchas PYMEs están buscando crecer y expandir su negocio a través de la participación en contratos públicos, pero enfrentan barreras significativas para ingresar y competir eficazmente en este mercado.
- Demanda de Soluciones Accesibles y Personalizadas: Las PYMEs buscan soluciones que sean tanto accesibles económicamente como adaptadas a sus necesidades específicas, lo cual es precisamente lo que ofrecemos con nuestros paquetes de servicios flexibles.
- Agilidad en la Adopción de Nuevas Soluciones: Las PYMEs son más ágiles en la toma de decisiones y pueden adoptar nuevas herramientas y estrategias rápidamente, lo que facilita la implementación de nuestras soluciones y servicios.

5.13.2. Perfil del Cliente: PYMEs en el Valle del Cauca

El perfil de cliente ideal se basa en las siguientes características, determinadas a partir de las necesidades (Jobs), frustraciones (Pains), y beneficios deseados (Gains):

Trabajos a Realizar por el Cliente (Jobs):

- Participar en procesos de licitación pública con ofertas competitivas y bien preparadas.

- Cumplir con todas las normativas y requisitos legales para evitar descalificaciones.
- Evaluar y seleccionar oportunidades de licitación que se alineen con sus capacidades y recursos.
- Optimizar sus costos y recursos para maximizar las posibilidades de éxito sin comprometer la rentabilidad.

Frustraciones del Cliente (Pains):

- Falta de conocimiento especializado en los procedimientos de contratación pública.
- Recursos limitados tanto en términos de presupuesto como de personal capacitado.
- Riesgos de descalificación debido a errores en la documentación o el incumplimiento normativo.
- Competencia con grandes firmas que cuentan con más recursos y experiencia.

Beneficios que Busca el Cliente (Gains):

- Acceder a nuevas oportunidades de negocio a través de contratos públicos.
- Aumentar la tasa de éxito en licitaciones mediante el uso de asesoramiento especializado y herramientas tecnológicas.
- Reducir riesgos e incertidumbres asociadas con el proceso de licitación.
- Mejorar la eficiencia operativa y reducir costos mediante procesos optimizados y asistencia experta.

5.13.2.1. Estrategias para Atraer a las PYMEs como Clientes Adoptadores Tempranos

Con el fin de atraer y retener a las PYMEs como nuestros primeros clientes, hemos diseñado las siguientes estrategias:

- Paquetes de Servicios Personalizados: Ofrecemos servicios adaptados a las necesidades específicas de cada PYME, con opciones de personalización que permiten un enfoque flexible y accesible.
- Plataforma Digital para Simplificación del Proceso de Licitación: Desarrollamos una plataforma digital que ayuda a las PYMEs a gestionar todos los aspectos de la licitación, desde la identificación de oportunidades hasta la presentación de ofertas, reduciendo tiempo y costos.
- Programas de Capacitación y Formación Continua: Proporcionamos programas educativos que mejoran las competencias de las PYMEs en el ámbito de la contratación pública, ayudándoles a comprender mejor los procesos y aumentar sus posibilidades de éxito.
- Acompañamiento y Soporte Proactivo: Ofrecemos un acompañamiento continuo a nuestros clientes, proporcionando asesoramiento en cada etapa del proceso de licitación para garantizar que se cumplan todos los requisitos y maximizar las posibilidades de éxito.
- Casos de Éxito y Testimonios: Utilizamos historias de éxito de otras PYMEs para mostrar el valor añadido de nuestros servicios, lo que genera confianza y atractivo para nuevos clientes.

5.14. Definición de Mercado

5.14.1.1. Potencial de Mercado (Total Addressable Market – TAM)

El TAM para nuestro negocio se compone de todas las PYMEs en Colombia que están interesadas en participar en procesos de contratación pública. Según cifras recientes:

Número de PYMEs en Colombia: Se estima que hay alrededor de 1,6 millones de PYMEs registradas en Colombia. Estas empresas representan un amplio espectro de industrias, desde manufactura y servicios hasta tecnología y comercio.

PYMEs que Participan en Contratación Pública: De este total, aproximadamente el 20% de las PYMEs participa activamente o muestra interés en licitaciones públicas y contratos con el gobierno. Esto nos da un total de 320,000 PYMEs como mercado objetivo inicial.

5.14.2. Valor del Mercado Potencial

Para calcular el TAM en términos financieros, consideramos el gasto promedio que una PYME podría estar dispuesta a invertir en servicios de consultoría para participar en licitaciones públicas:

Gasto Promedio por PYME en Consultoría de Licitación Pública: Basado en estudios del mercado y experiencia en el sector, una PYME podría invertir en promedio entre USD 2,000 a USD 10,000 anuales en servicios de consultoría, mentoría y soporte en procesos de contratación pública.

Tomando un promedio conservador de USD 5,000 por PYME por año, el TAM financiero se calcula como:

$$\text{TAM Financiero} = 320,000 \text{ (PYMEs)} \times 5,000 \text{ (USD por PYME)} = 1,600,000,000 \text{ USD anuales.}$$

Esto indica que el TAM financiero para nuestro servicio en Colombia es de 1.6 mil millones de dólares anuales.

5.14.2.1. Crecimiento Proyectado del TAM

- Tendencias de Crecimiento: El mercado de licitaciones públicas y la participación de PYMEs en dicho mercado se espera que crezcan a medida que el gobierno colombiano continúe promoviendo la inclusión de más empresas en sus procesos de contratación. Adicionalmente, con la digitalización y la simplificación de procesos administrativos, más PYMEs pueden ver viables estas oportunidades, aumentando el TAM potencial.
- Tasa de Crecimiento Anual: Se proyecta un crecimiento anual del 5-7% en el número de PYMEs participando en licitaciones públicas debido a incentivos gubernamentales y un mayor enfoque en la transparencia y accesibilidad de los procesos.

5.14.2.2. Mercado Disponible (Serviceable Available Market – SAM)

Para definir el SAM, debemos considerar varios factores que limitan nuestra capacidad de atender a todas las PYMEs dentro del TAM:

- Geografía: Nos enfocamos principalmente en las principales ciudades de Colombia donde hay una mayor concentración de PYMEs y donde la infraestructura permite una mejor prestación de servicios (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga).
- Industria: Nos enfocamos en industrias con mayor participación en procesos de contratación pública, como construcción, tecnología, servicios profesionales, salud, y manufactura ligera. Estas

industrias tienen mayores probabilidades de necesitar asistencia para navegar los complejos procesos de licitación pública.

- Capacidad de Pago y Tamaño de la Empresa: Dentro de las PYMEs, nos enfocamos en aquellas que tienen una capacidad financiera suficiente para invertir en servicios de consultoría. Esto incluye principalmente a las medianas empresas y algunas pequeñas empresas con alta proyección de crecimiento.
- Volumen de Licitaciones: Nos dirigimos a las PYMEs que participan regularmente en procesos de licitación pública y tienen un historial de participación o interés demostrado en incrementar su actividad en este campo.

5.14.3. Tamaño del Mercado Objetivo Disponible

Basándonos en estos criterios de segmentación, podemos definir nuestro SAM de la siguiente manera:

- Número de PYMEs en Ciudades Principales: Se estima que alrededor del 50% de las PYMEs en Colombia están ubicadas en las principales ciudades del país. Esto reduce nuestro mercado potencial a aproximadamente 800,000 PYMEs.
- Industria Relevante para Licitaciones Públicas: Aproximadamente el 40% de las PYMEs en estas ciudades principales pertenece a industrias relevantes para la contratación pública (construcción, tecnología, servicios profesionales, salud, y manufactura ligera). Esto reduce nuestro mercado objetivo a 320,000 PYMEs.
- Capacidad de Pago y Participación Activa en Licitaciones: De estas, estimamos que aproximadamente el 30% tiene la capacidad de pago adecuada y participa activamente en licitaciones públicas o muestra un interés significativo en hacerlo. Esto nos da un total de 96,000 PYMEs.

Valor del SAM Financiero

Para calcular el valor financiero del SAM, utilizamos el gasto promedio anual estimado que cada PYME estaría dispuesta a invertir en nuestros servicios de consultoría:

- Gasto Promedio por PYME en Consultoría de Licitación Pública: Manteniendo el promedio de UDS 5.000 por PYME por año, el SAM financiero se calcula como:

$$\text{SAM Financiero} = 96,000 \text{ (PYMEs)} \times 5.000 \text{ (UDS por PYME)} = 480.000.000 \text{ COP anuales.}$$

Esto indica que el SAM financiero para nuestros servicios de consultoría, tutoría y mentoría en Colombia es de aproximadamente 480 millones de dólares anuales.

5.14.4. Mercado Objetivo (Serviceable Obtainable Market – SOM)

Para determinar nuestro SOM, debemos considerar varios factores que afectan nuestra capacidad para capturar una parte del SAM:

- Recursos y Capacidades Internas: Nuestra capacidad actual de entrega de servicios (consultores disponibles, tiempo de respuesta, capacidad para manejar múltiples clientes simultáneamente).
- Estrategia de Marketing y Ventas: La efectividad de nuestras estrategias de adquisición de clientes, canales de ventas disponibles, y esfuerzos de marketing para alcanzar y persuadir al mercado objetivo.

- Relaciones y Referencias en el Mercado: Nuestra red de contactos, asociaciones con cámaras de comercio locales, y la reputación construida en el sector.
- Competencia: La intensidad competitiva y la penetración del mercado por parte de competidores establecidos que podrían limitar nuestra capacidad de capturar una cuota mayor del mercado.

Estimación del SOM

Basándonos en estos factores, hacemos una estimación conservadora del tamaño del mercado que podemos realmente captar:

- Porcentaje del SAM que Podemos Captar Inicialmente: Para nuestra estrategia de entrada al mercado, consideramos captar inicialmente alrededor del 5% al 10% del SAM en el primer año de operaciones. Este porcentaje es realista, dado nuestro conocimiento del mercado, recursos actuales y la capacidad de nuestra fuerza de ventas.

Utilizando una estimación conservadora del 5% del SAM:

$$\text{SOM en Número de PYMEs} = 96,000 (\text{PYMEs en el SAM}) \times 0.05 = 4,800 \text{ PYMEs}$$

Esto significa que, en el corto plazo, nuestro objetivo es captar aproximadamente 4,800 PYMEs de nuestro mercado disponible.

Valor del SOM Financiero

Para calcular el valor financiero del SOM, utilizamos nuevamente el gasto promedio anual estimado que cada PYME estaría dispuesta a invertir en nuestros servicios de consultoría:

- Gasto Promedio por PYME en Consultoría de Licitación Pública: Manteniendo el promedio de USD 5,000 por PYME por año, el SOM financiero se calcula como:

$$\text{SOM Financiero} = 4,800 \text{ (PYMEs)} \times 5,000 \text{ (USD por PYME)} = 24,000,000 \text{ USD anuales}$$

Esto indica que el SOM financiero para nuestros servicios de consultoría, tutoría y mentoría en Colombia es de aproximadamente 24 millones de dólares anuales.

VI. Diseño de la solución

Nexo Estatal, es un emprendimiento que puede usar las tendencias tecnológicas para generar valor y diferenciación en la propuesta, teniendo en cuenta que el análisis de las licitaciones estatales colombianas requiere un análisis de datos que emite el SECOP (sistema electrónico de contratación pública), encontramos de gran ayuda poder agilizar el proceso desde los siguientes segmentos:

- Acceder a los portales oficiales donde se publican las licitaciones (SECOP)
- Extraer información relevante como los requisitos, montos, plazos, historial de licitaciones similares, y quiénes han ganado anteriormente
- Identificar patrones en las licitaciones ganadas: tipo de empresa, monto ofrecido, experiencia requerida
- Usar técnicas de análisis de datos para determinar factores clave de éxito
- Clasificar las licitaciones según la probabilidad de éxito, considerando fortalezas y debilidades de las empresas
- Priorizar aquellas licitaciones en las que la empresa tiene una mayor probabilidad de éxito
- Desarrollar plantillas de propuestas que cumplan con los requisitos específicos
- Implementar un sistema de seguimiento para estar al tanto de nuevas licitaciones
- Evaluar constantemente los resultados de tus propuestas para ajustar la estrategia.

Al tener definidos los segmentos primordiales para desarrollo del proyecto, se ha analizado que soluciones tecnológicas pueden aportar de forma diferencial y eficiente de la siguiente forma:

- Análisis de Licitaciones con IA, para el procesamiento de texto mediante NLP (Procesamiento de Lenguaje Natural),(SpaCy, NLTK, o Transformers (Hugging Face)) nos puede ayudar a analizar y

extraer información relevante de grandes volúmenes de documentos de licitación. Esto incluye identificar requisitos específicos, cláusulas legales y criterios de evaluación entre otras, La IA puede identificar irregularidades o patrones inusuales en los datos, como precios fuera de lo común o requisitos atípicos, lo que podría indicar riesgos o oportunidades.

- Análisis predictivos con machine learning, (Scikit-learn, TensorFlow, PyTorch) podemos predecir qué tipo de licitaciones es más probable ganar. Para esto podemos entrenar modelos con datos históricos, incluyendo las características de las licitaciones ganadas y perdidas, para identificar patrones que predigan el éxito
- Agrupar las licitaciones en diferentes segmentos basados en características similares, como el tipo de producto o servicio requerido, el presupuesto, la región, entre otros. Esto te permitirá enfocar los esfuerzos en los segmentos más alineados con tus fortalezas, en este caso se puede usar herramientas como K-means o DBSCAN
- Modelos de clasificación, con árboles de decisión, SVM o redes neuronales, podemos categorizar las licitaciones según su potencial de éxito. Estos modelos pueden entrenarse para aprender a identificar las licitaciones más prometedoras basándose en atributos como el monto, la competencia y los requisitos técnicos

Análisis de alternativas competitivas y tendencias tecnológicas (incluyendo tecnologías SMAC - Social, Mobile, Analytics y Cloud y tecnologías DAR – Blockchain, Inteligencia Artificial y Realidad Extendida, Biotecnología y Nuevas tecnologías de energías renovables)

VII. Priorización de las funcionalidades

En base al análisis de herramientas tecnológicas que pueden ser de ayuda para el desarrollo del proyecto el equipo ha definido usar IA para analizar que oportunidades nos puedes generar, así como los objetivos y funcionalidades clave, Por ejemplo, una interfaz básica para cargar datos y un modelo sencillo para clasificar licitaciones.

7.1. Roadmap de la solución

Crear un mapa de ruta (roadmap) para el proyecto NEXO ESTATAL ayudará a visualizar el plan estratégico y las etapas clave que llevarán al éxito del proyecto. A continuación, presentamos un mapa de ruta con las principales fases y hitos a corto, medio y largo plazo.



7.1.1. Fase 1: Lanzamiento Inicial y Validación (0-6 meses)

Objetivos Principales:

- Desarrollar y lanzar una versión mínima viable (MVP) de la plataforma.
- Validar la propuesta de valor con un grupo selecto de usuarios.
- Establecer las bases para la adquisición y retención de clientes.

Hitos Clave:

Mes 1-2:

- Finalizar el desarrollo de la MVP con características básicas, como la búsqueda de licitaciones, filtrado avanzado, y alertas automáticas.
- Configuración del sitio web y creación de materiales de marketing iniciales (landing pages, demostraciones, contenido educativo).

▪ **Mes 3-4:**

- Realizar un lanzamiento beta con un grupo selecto de PYMEs, consultoras y entidades financieras.
- Recopilar feedback a través de encuestas, entrevistas y análisis de uso.
- Ajustar la plataforma según los hallazgos de la fase beta (iteración rápida).

▪ **Mes 5-6:**

- Implementar una estrategia de adquisición inicial, incluyendo campañas de marketing digital y webinars educativos.
- Establecer canales de soporte al cliente (chat en vivo, email, FAQs).
- Iniciar experimentación de precios y ofertas.

7.1.2. Fase 2: Expansión y Optimización (6-12 meses)

Objetivos Principales:

- Ampliar la base de usuarios y optimizar la plataforma basada en feedback.
- Introducir funcionalidades avanzadas y mejorar la experiencia del usuario.
- Escalar los esfuerzos de adquisición y retención.

Hitos Clave:

Mes 7-8:

- Introducir funciones avanzadas como análisis de competencia, recomendaciones de licitaciones basadas en inteligencia artificial, y dashboard personalizado.
- Ampliar la campaña de adquisición a nuevos segmentos y canales (alianzas estratégicas, marketing de influencers).
- Continuar con pruebas A/B de precios y modelos de suscripción.

Mes 9-10:

- Integrar la plataforma con sistemas CRM y ERP de clientes a través de APIs.
- Lanzar programas de retención como descuentos por renovación anticipada y programas de referidos.
- Recoger datos y optimizar continuamente la experiencia del cliente y el modelo de precios.

Mes 11-12:

- Expansión internacional en mercados seleccionados (si es aplicable).
- Evaluar el rendimiento de la plataforma y realizar ajustes basados en análisis de datos y feedback continuo.
- Comenzar a explorar oportunidades para alianzas estratégicas con grandes corporaciones y entidades gubernamentales.

7.1.3. Fase 3: Escalado y Diversificación (12-24 meses)

Objetivos Principales:

- Escalar la plataforma para manejar un mayor volumen de usuarios y datos.
- Diversificar la oferta con servicios adicionales y personalización avanzada.
- Consolidar la posición en el mercado y explorar nuevas oportunidades de ingresos.

Hitos Clave:

Mes 13-15:

- Escalar la infraestructura tecnológica para soportar un mayor volumen de usuarios y mejorar la velocidad de procesamiento.
- Introducir servicios premium como consultoría personalizada, soporte prioritario, y análisis de tendencias de mercado.
- Continuar con la experimentación de integraciones y personalización avanzada.

Mes 16-18:

- Desarrollar nuevas funcionalidades basadas en el análisis de grandes volúmenes de datos y aprendizaje automático para identificar oportunidades de licitación antes de que se publiquen.
- Expandir el equipo de ventas y soporte para manejar el crecimiento y mejorar la atención al cliente.
- Implementar un sistema de gestión de clientes más avanzado (CRM) para optimizar la relación con clientes grandes.

Mes 19-24:

- Explorar y lanzar modelos de negocio adicionales, como la consultoría en licitaciones y servicios de análisis a medida.
- Ampliar la plataforma a nuevos mercados o sectores (por ejemplo, sector privado o internacionalización).
- Revisar la estrategia general, analizar el rendimiento y planificar la siguiente fase de expansión o diversificación.

7.1.4. Fase 4: Consolidación y Liderazgo (24+ meses)

Objetivos Principales:

- Consolidar la posición de liderazgo en el mercado.
- Innovar continuamente para mantener la competitividad.
- Explorar nuevas áreas de negocio y mercados.

Hitos Clave:

Mes 25-30:

- Revisión estratégica completa y planificación de nuevas direcciones de crecimiento.
- Inversión en I+D para desarrollar tecnologías disruptivas que puedan ofrecer una ventaja competitiva (por ejemplo, análisis predictivo avanzado, IA conversacional para soporte al cliente).
- Fortalecimiento de la marca y aumento de la presencia en eventos clave de la industria.

Mes 31-36:

- Evaluar la posibilidad de adquisiciones o fusiones estratégicas para fortalecer la posición en el mercado o diversificar la oferta.
- Continuar con la expansión geográfica y sectorial, entrando en nuevos mercados o industrias.
- Implementación de un programa de fidelización a largo plazo para maximizar el valor de vida del cliente.

7.2. Prototipado rápido

Definición de Alcance del Prototipo

Objetivo

Analizar el texto de un proceso licitatorio para obtener información relevante

Función clave del prototipo

Analizar requisitos, especificaciones, cláusulas legales y criterios de evaluación

Selección de Herramientas y Tecnología

Lenguaje

Procesamiento de Lenguaje natural por medio de IA

Bibliotecas de machine learning

Selección de la tecnología, Scikit-learn, TensorFlow, PyTorch para entrenamiento de modelos

Preparación de datos

Procesamiento rápido

Se selecciona un proceso para realizar una limpieza de datos para eliminar duplicados para alistar los datos para el modelo

Desarrollo del prototipo

Modelo básico

Desarrollar un modelo con un árbol de decisión para realizar la tarea a ejecutar en función del alcance para prototipar de forma rápida y no perfecta.

7.3. Experimentación de la solución

Palabras clave, especificaciones técnicas, indicadores financieros, jurídicos, causales de rechazo, precio referencia, precios techo, económica, oferta económica.

7.4. Diseño de la propuesta de valor

7.4.1.1. Descripción de la propuesta de valor

Facilitamos el éxito en licitaciones estatales proporcionando herramientas avanzadas de análisis y segmentación para PYMEs, consultorías, asesorías, y entidades financieras. Nuestro enfoque permite a las empresas identificar las mejores oportunidades, optimizar sus propuestas y mitigar riesgos, asegurando una participación competitiva y exitosa en el mercado gubernamental

Describe claramente la solución, los productos/servicios que se van a desarrollar y cómo generan valor para abordar los dolores y los puestos de trabajo y crear ganancias para los clientes.

7.4.2. 8.3. Matriz de valor

| Tipo de Servicio | PYMEs | Consultoría s y Asesorías | Entidades Financieras |
|---|--|--|--|
| Beneficios Clave | | | |
| Acceso a Licitaciones Relevantes | Alto: Filtración y búsqueda de licitaciones ajustadas a la capacidad y tamaño de las PYMEs | Medio: Acceso a datos de licitaciones para asesorar a clientes en diferentes sectores. | Medio: Información sobre licitaciones para evaluar proyectos que pueden requerir financiamiento. |
| Análisis de Competencia | Medio: Datos sobre competidores en licitaciones pasadas para mejorar las propuestas | Alto: Insights detallados sobre la competencia para proporcionar | Bajo: Información básica para evaluar riesgos en la competencia, no su foco principal. |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | recomendaciones precisas. | |
| Optimización de Propuestas | Alto: Herramientas y recomendaciones para desarrollar propuestas más competitivas | Alto: Personalización de estrategias de licitación para los clientes, basada en análisis de datos | Bajo: No aplicable directamente; no es un enfoque principal. |
| Evaluación de Riesgos | Medio: Identificación de riesgos asociados a las licitaciones (económicos, legales, etc.). | Medio: Evaluación de riesgos para asesorar mejor a sus clientes en la participación de licitaciones | Alto: Análisis detallado para evaluar la viabilidad financiera y los riesgos de proyectos de licitación |
| Personalización y Adaptación de Servicios | Medio: Herramientas adaptadas para las necesidades específicas de PYMEs en licitaciones | Alto: Soluciones ajustadas para proporcionar valor a los clientes en función de su sector y necesidades. | Alto: Creación de productos financieros adaptados a las oportunidades detectadas en el análisis de licitaciones. |
| Velocidad y Precisión en Análisis | Alto: Herramientas rápidas para identificar y analizar licitaciones en tiempo real | Alto: Capacidad para ofrecer análisis precisos y rápidos a sus clientes, mejorando el servicio. | Medio: Información rápida para evaluar licitaciones, pero no es su foco principal. |

La matriz de valor muestra que nuestro proyecto tiene un alto valor para PYMEs y Consultorías/Asesorías, ya que ambos grupos dependen de análisis detallados y herramientas específicas para mejorar su éxito en licitaciones. Las Entidades Financieras aunque también obtienen un valor significativo, especialmente en la evaluación de riesgos y personalización de servicios financieros, su enfoque en licitaciones depende de variables externas que se pueden gestionar pero las connotaciones geopolíticas pueden establecer condiciones cambiantes que dificultan la estabilidad del modelo.

VIII. Business Model

8.1. Estrategia go-to-market / Canales

Teniendo en cuenta la diferencia entre un plan de marketing y una estrategia go to market, vamos a enfocarnos en cómo salir al mercado, diferenciando los segmentos para tener una propuesta y canales atractivos en cada uno de ellos para lo cual vamos a establecer los fundamentos para una estrategia de adquisición, seguido por una estrategia de activación y por último una estrategia de retención para hacer sostenible el proyecto, cada una de las estrategias cuenta con un objetivo, las acciones a realizar para conseguir el objetivo y los hitos clave para hacer seguimiento al proceso y determinar el éxito o la necesidad de medidas de contingencia a tomar para conseguir el objetivo.

OBJETIVO: Introducir **NEXO ESTATAL** como una empresa dedicada al análisis de licitaciones públicas en el mercado, enfocándose en PYMEs, Consultoras y Asesorías, y Entidades Financieras. Con un enfoque diferenciador para ofrecer análisis de alta precisión y herramientas personalizadas que faciliten la participación exitosa en licitaciones, con un enfoque accesible para PYMEs tanto nuevas en el mercado como PYMEs con experiencia que requieren optimizar el proceso licitatorio.

Estrategia de Adquisición

Objetivo: Atraer a PYMEs, Consultoras y Asesorías, y Entidades Financieras que buscan optimizar su éxito en licitaciones.

Acciones:

- **Identificación de Canales de Adquisición en Línea con la Estrategia GTM:**
 - **Enfoque en Canales Directos:** Utiliza campañas en LinkedIn, Google Ads, y asociaciones con cámaras de comercio o asociaciones empresariales que agrupan a PYMEs y consultoras.
 - **Alianzas Estratégicas:** Establecer alianzas con plataformas de licitaciones ya establecidas y otros actores relevantes del sector para aumentar la visibilidad.
- **Pruebas de Mensajes de Valor Diferenciados:**
 - **Segmentación de Mensajes:** Crear mensajes que resalten las capacidades únicas de la plataforma, como la personalización y el acceso fácil para PYMEs.
 - **Educación :** Realizar webinars y talleres online gratuitos sobre cómo optimizar la participación en licitaciones, destacando la propuesta de valor diferenciada de tu solución.

Hitos Clave:

- **Hito 1:** Alianza con al menos 2 asociaciones empresariales o cámaras de comercio para acceso directo a clientes potenciales.
- **Hito 2:** Generar 200 leads cualificados mediante campañas directas y alianzas en el primer trimestre.

Estrategia de Activación

Objetivo: Convertir leads cualificados en usuarios activos, mostrando rápidamente el valor diferencial de la plataforma.

Acciones:

- **Onboarding Optimizado según el Perfil de Cliente:**
 - **Onboarding Segmentado:** Desarrollar rutas de onboarding específicas para cada tipo de cliente (PYMES, Consultoras, Entidades Financieras) que resalten las características más relevantes para ellos.
 - **Demostración del Valor Rápido:** Crear flujos que guíen a los nuevos usuarios hacia una "victoria temprana", como encontrar una licitación relevante o analizar la competencia en pocos pasos.
- **Integración con Herramientas de Trabajo Común:**
 - **Integraciones Estratégicas:** Facilitar integraciones con software comúnmente utilizado por consultoras y PYMEs (como CRMs, sistemas de gestión de proyectos) para que los usuarios puedan ver el valor de inmediato en su entorno habitual.

Hitos Clave:

- **Hito 1:** Alcanzar un 70% de usuarios que completan el proceso de onboarding y logran su primer "victoria temprana" dentro de las primeras 48 horas.
- **Hito 2:** Implementar al menos 2 integraciones con herramientas populares utilizadas por PYMEs y Consultoras en los primeros 6 meses.

Estrategia de Retención

Objetivo: Mantener a los usuarios comprometidos y convertirlos en defensores de NEXO ESTATAL.

Acciones:

- Personalización Continua y Recomendaciones Basadas en Datos:
 - Personalización Proactiva: Utilizar los datos de uso de la plataforma para personalizar la experiencia del usuario, ofreciendo recomendaciones específicas de licitaciones y mejoras de propuestas.
 - Comunicaciones Relevantes: Enviar notificaciones y comunicaciones basadas en el comportamiento del usuario, como recomendaciones de licitaciones o alertas sobre oportunidades perdidas.
- Programas de Fidelización y Referencias:
 - Programa de Referencias: Desarrollar un programa que incentive a los usuarios actuales a referir la plataforma a otros colegas o empresas, ofreciéndoles beneficios o descuentos.
 - Fidelización a través de Nuevas Funcionalidades: Introducir regularmente nuevas funcionalidades basadas en el feedback de los usuarios que mantengan el interés y aumenten la percepción de valor.

Hitos Clave:

- **Hito 1:** Aumentar la retención de usuarios al 80% a los 6 meses a través de personalización y mejoras continuas.
- **Hito 2:** Generar el 20% de nuevos usuarios a través del programa de referencias en el primer año.

8.2. Modelo de monetización y fuentes de ingresos

8.2.1. Modelo de Monetización

El modelo de monetización puede ser mixto, combinando **suscripciones** con **tarifas por servicios premium**. Esto permite capturar valor tanto de clientes que necesitan acceso continuo y amplio a la plataforma, como de aquellos que requieren funcionalidades o análisis específicos.

8.2.1.1. Suscripción Base

- **Descripción:** Acceso continuo a la plataforma con funcionalidades básicas y limitadas en cuanto al número de licitaciones analizadas y herramientas disponibles.
- **Dirigido a:** PYMEs que buscan un acceso asequible a las licitaciones y a funciones básicas de análisis.
- **Ventaja:** Genera un flujo de ingresos recurrente y accesible, atrayendo a pequeñas empresas con presupuestos limitados.

8.2.1.2. Suscripción Avanzada

- **Descripción:** Acceso a funcionalidades avanzadas, como análisis de competencia, evaluaciones de riesgos y recomendaciones personalizadas para licitaciones específicas. Incluye también un mayor número de licitaciones analizadas y soporte prioritario.
- **Dirigido a:** Consultoras y Asesorías que necesitan ofrecer un servicio completo y avanzado a sus clientes.
- **Ventaja:** Atrae a empresas que requieren un nivel más alto de análisis y soporte, permitiendo aumentar el valor por cliente.

8.2.1.3. Suscripción Corporativa

- **Descripción:** Acceso personalizado y sin limitaciones a todas las funcionalidades de la plataforma, además de integración con sistemas internos, soporte dedicado y análisis personalizados bajo demanda.
- **Dirigido a:** Grandes empresas y Entidades Financieras que requieren un análisis profundo y continuo de las licitaciones, así como la capacidad de integrar los datos en sus sistemas propios.
- **Ventaja:** Captura valor de grandes organizaciones que necesitan soluciones a medida y están dispuestas a pagar una prima por servicios personalizados.

8.2.1.4. Ingresos por Servicios:

- **Consultoría Estratégica:** Pagos únicos por servicios de asesoría para mejorar la estrategia de participación en licitaciones.
- **Informes Detallados:** Pagos únicos por acceso a informes específicos sobre ciertos sectores o tipos de licitaciones.
- **Formación y Capacitación:** Pagos únicos por talleres y cursos personalizados sobre cómo optimizar la participación en licitaciones.

8.2.2. Estructura de Precios

8.2.2.1. Suscripción Base:

- **Precio:** \$49 - \$99 por mes, dependiendo del número de usuarios y licitaciones incluidas.
- **Características Incluidas:** Acceso a licitaciones limitadas, análisis básico, alertas de licitaciones, soporte estándar.

8.2.2.2. Suscripción Avanzada:

- **Precio:** \$199 - \$499 por mes, dependiendo del tamaño de la empresa y el número de usuarios.
- **Características Incluidas:** Todo lo de la Suscripción Base más análisis avanzado de competencia, evaluaciones de riesgos, recomendaciones personalizadas, soporte prioritario.

8.2.2.3. Suscripción Corporativa:

- **Precio:** \$500 - \$1000 por mes, dependiendo del alcance del servicio, número de usuarios, y necesidades de personalización.
- **Características Incluidas:** Todo lo de la Suscripción Avanzada más integraciones con sistemas internos, soporte personalizado, consultoría estratégica bajo demanda.

8.2.2.4. Servicios por Pago Único:

- **Consultoría Estratégica:** \$500 - \$5,000 por proyecto, según el alcance.
- **Informes Detallados:** \$200 - \$1,000 por informe, según la profundidad y el sector.
- **Formación y Capacitación:** \$300 - \$2,000 por sesión, según la duración y el número de participantes.

IX. Relacionamiento del cliente

La interacción con los clientes es clave para el éxito del proyecto NEXO ESTATAL. A continuación, se describe cómo se gestionará la interacción en cada etapa del ciclo de vida del cliente, desde la adquisición hasta la retención y soporte continuo.

9.1. Adquisición de Clientes

9.1.1. Canales de Interacción:

- **Sitio Web y Landing Pages:** Los clientes potenciales serán dirigidos a través de campañas publicitarias, contenido de marketing y alianzas estratégicas a un sitio web optimizado para la conversión. Aquí podrán obtener información detallada sobre el servicio, ver demostraciones en video, leer testimonios de clientes, y acceder a pruebas gratuitas.
- **Redes Sociales y Marketing de Contenidos:** Se utilizarán plataformas como LinkedIn, Twitter y blogs especializados para interactuar con clientes potenciales a través de contenido relevante, como artículos sobre mejores prácticas en licitaciones y casos de estudio. Estas interacciones estarán diseñadas para atraer y educar a los prospectos, posicionando el servicio como líder en el análisis de licitaciones.
- **Webinars y Eventos Online:** Se organizarán webinars y talleres en línea donde se presentarán las funcionalidades del servicio, se ofrecerán consejos prácticos y se responderán preguntas en vivo. Este formato permite una interacción directa con clientes potenciales, mostrando el valor de la plataforma en tiempo real.

9.1.2. Activación de Clientes

9.1.2.1. Canales de Interacción:

- **Onboarding Personalizado:** Una vez que un cliente se registre, se activará un proceso de onboarding personalizado. Esto puede incluir tutoriales guiados dentro de la plataforma, videos instructivos, y correos electrónicos automatizados que guían al usuario paso a paso en la configuración de su cuenta y en la utilización de las principales funciones.
- **Soporte al Cliente Proactivo:** Durante las primeras semanas, un equipo de soporte proactivo estará disponible para responder preguntas, resolver problemas técnicos y asegurar que el cliente logre su primer éxito en la plataforma. Este soporte se ofrecerá a través de chat en vivo, email y llamadas telefónicas si es necesario.
- **Reuniones de Consultoría Iniciales:** Para clientes que adquieren suscripciones avanzadas, se ofrecerán reuniones de consultoría iniciales para entender sus necesidades específicas y configurar la plataforma para maximizar su valor.

9.1.3. Retención de Clientes

9.1.3.1. Canales de Interacción:

- **Soporte Continuo y Actualizaciones:** Se ofrecerá soporte continuo a través de chat, email. Además, se enviarán actualizaciones regulares sobre nuevas funcionalidades, mejoras y consejos para maximizar el uso de la plataforma.
- **Feedback y Encuestas de Satisfacción:** Se realizarán encuestas de satisfacción periódicas para recopilar feedback sobre la experiencia del cliente. Este feedback se utilizará para realizar mejoras continuas en el servicio.

- **Comunicaciones Personalizadas:** Se enviarán comunicaciones personalizadas basadas en el comportamiento del usuario en la plataforma. Por ejemplo, si un cliente no ha utilizado una función clave, se le enviará un recordatorio o una guía sobre cómo aprovecharla mejor.
- **Programas de Fidelización y Referencias:** Para fomentar la retención, se implementarán programas de fidelización que ofrezcan beneficios adicionales a los clientes que renuevan sus suscripciones o que refieren a otros usuarios a la plataforma.

Soporte Post-Venta y Escalación

Canales de Interacción:

- **Soporte Técnico Especializado:** Los clientes corporativos y aquellos con suscripciones avanzadas tendrán acceso a soporte técnico especializado, disponible para resolver problemas complejos y asegurar que la plataforma se integre sin problemas en sus operaciones.
- **Consultoría Continua:** Se ofrecerá consultoría continua para grandes clientes, ayudándoles a optimizar su estrategia de participación en licitaciones y a utilizar de manera efectiva las nuevas funciones del servicio.

9.2. Experimentación de la oferta

La experimentación de la oferta es un proceso fundamental para optimizar la propuesta de valor y asegurar que ésta resuene con los diferentes segmentos de clientes. A continuación, se describe el diseño de experimentación de la oferta, cómo llevarla a cabo y cómo interpretar sus hallazgos.

9.2.1. Diseño de Experimentación de la Oferta

Objetivo Principal:

Determinar qué combinaciones de características, precios y modelos de suscripción generan el mayor interés, conversión y retención entre los diferentes segmentos de clientes: PYMEs, Consultoras y Asesorías, y Entidades Financieras.

Pasos para el Diseño de la Experimentación:

Definición de Hipótesis

Antes de comenzar los experimentos, es crucial definir hipótesis claras que se desean probar. Ejemplos de hipótesis podrían incluir:

- **Hipótesis 1:** Las PYMEs están más dispuestas a suscribirse cuando se ofrece una prueba gratuita de 14 días.
- **Hipótesis 2:** Las Consultoras prefieren un modelo de suscripción que incluya acceso a análisis de competencia y recomendaciones personalizadas.

- **Hipótesis 3:** Las Entidades Financieras valoran más las integraciones con sus sistemas internos y están dispuestas a pagar una prima por esto.

9.2.2. Segmentación de Clientes

Dividir a los clientes potenciales y actuales en segmentos claros para que cada grupo reciba una oferta ligeramente diferente. Por ejemplo:

- Grupo A: PYMEs
- Grupo B: Consultoras y Asesorías
- Grupo C: Entidades Financieras

Variantes de la Oferta

Crear diferentes variantes de la oferta para probar diferentes combinaciones de características y precios:

- **Oferta 1:** Suscripción básica + prueba gratuita de 14 días.
- **Oferta 2:** Suscripción avanzada con descuento del 20% en el primer mes.

Definición de Métricas de Éxito

Establecer métricas claras para medir el éxito de cada oferta:

- **Tasa de Conversión:** Porcentaje de usuarios que se suscriben tras recibir la oferta.
- **Valor de Vida del Cliente (CLV):** Ingresos esperados de un cliente durante su relación con la empresa.

- **Tasa de Retención:** Porcentaje de usuarios que permanecen suscritos después de un periodo de tiempo específico.
- **Satisfacción del Cliente:** Medida a través de encuestas post-compra y Net Promoter Score (NPS).

Implementación y Monitoreo

Implementar las diferentes variantes de la oferta en grupos segmentados y monitorear los resultados en tiempo real utilizando herramientas de análisis de datos,

9.2.3. Ejecución de los Experimentos

9.2.3.1. Prueba A/B

Realizar pruebas A/B en el sitio web y a través de campañas de correo electrónico, donde la mitad de los visitantes o destinatarios reciban una versión de la oferta (por ejemplo, con prueba gratuita) y la otra mitad reciba una versión diferente (por ejemplo, con descuento en el primer mes).

9.2.3.2. Campañas Piloto

Lanzar campañas piloto en mercados o regiones específicas para observar la respuesta antes de un despliegue más amplio. Estas campañas pueden incluir variaciones en la estructura de precios o en el empaquetado de características.

9.2.3.3. Entrevistas y Encuestas

Realizar entrevistas y encuestas a clientes actuales y potenciales para obtener feedback cualitativo sobre sus preferencias y percepciones de las diferentes ofertas.

9.2.3.4. Análisis de Comportamiento

Utilizar herramientas de análisis de comportamiento para seguir cómo los usuarios interactúan con las ofertas en línea. Esto puede incluir el seguimiento de clics, tiempo en la página, y flujos de navegación dentro del sitio web.

9.3. Plan de experimentación

Para garantizar el crecimiento continuo y la optimización del proyecto NEXO ESTATAL, es fundamental realizar experimentos futuros que permitan adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y maximizar el valor ofrecido a los clientes. A continuación, se describen algunos experimentos clave que deberán realizarse a futuro, junto con la justificación de su relevancia.

9.3.1. Experimentación con Nuevos Segmentos de Clientes

Descripción del Experimento:

- **Objetivo:** Identificar y probar la eficacia de la oferta en nuevos segmentos de clientes, como organismos internacionales, grandes corporaciones fuera del sector financiero, o asociaciones industriales.
- **Método:** Realizar campañas piloto específicas para cada nuevo segmento con ofertas adaptadas a sus necesidades particulares.
- **Métricas:** Tasa de conversión, tiempo de activación, tasa de retención y valor de vida del cliente.

Relevancia:

Expandir la base de clientes es esencial para el crecimiento sostenido. Probar la oferta en nuevos segmentos permitirá identificar oportunidades de mercado que aún no se han explotado, diversificando la fuente de ingresos y reduciendo la dependencia de los segmentos actuales. Además, la adaptación de la oferta para estos nuevos segmentos puede revelar características o servicios adicionales que podrían ser de interés también para los clientes actuales.

9.3.2. Experimentación con Modelos de Precios Basados en el Valor

Descripción del Experimento:

- **Objetivo:** Probar diferentes modelos de precios basados en el valor percibido por el cliente, como precios escalonados según el tamaño de la empresa, número de usuarios o volumen de licitaciones gestionadas.
- **Método:** Implementar variantes de precios en segmentos de clientes actuales, como pruebas A/B para evaluar la disposición a pagar en relación con las características ofrecidas.
- **Métricas:** Ingresos por cliente, tasa de adopción de niveles de precios más altos, satisfacción del cliente y tasa de abandono.

Relevancia:

A medida que el proyecto crece, optimizar la estructura de precios para reflejar mejor el valor percibido es crucial para maximizar los ingresos. Un modelo de precios basado en el valor puede alinearse mejor con las necesidades y capacidades de pago de diferentes clientes, aumentando tanto

el CLV como la satisfacción del cliente. Este experimento también ayudará a identificar el precio máximo que los clientes están dispuestos a pagar, evitando pérdidas de ingresos.

9.3.3. Experimentación con Personalización Avanzada

Descripción del Experimento:

- **Objetivo:** Evaluar el impacto de ofrecer niveles más altos de personalización, como dashboards personalizados, alertas configurables y recomendaciones basadas en inteligencia artificial para licitaciones específicas.
- **Método:** Desarrollar y ofrecer estas características a un subconjunto de usuarios actuales y medir su impacto en la retención, satisfacción y uso de la plataforma.
- **Métricas:** Tasa de uso de funciones personalizadas, satisfacción del cliente, tasa de retención y referencias de clientes.

Relevancia:

La personalización es clave para diferenciar el servicio y ofrecer un mayor valor a los clientes, especialmente a aquellos con necesidades más complejas. Este experimento permitirá determinar si las inversiones en personalización avanzada realmente mejoran la experiencia del cliente y, por lo tanto, su disposición a renovar o ampliar su suscripción. Además, puede abrir la puerta a nuevas oportunidades de ingresos mediante servicios premium personalizados.

9.3.4. Experimentación con Canales de Adquisición Innovadores

Descripción del Experimento:

- **Objetivo:** Probar la efectividad de nuevos canales de adquisición, como alianzas estratégicas, marketing de influencers en sectores específicos, o campañas de marketing de afiliados.
- **Método:** Implementar pruebas piloto en estos canales y comparar los resultados con los canales de adquisición tradicionales.
- **Métricas:** Costo por adquisición (CPA), tasa de conversión, calidad de los leads generados y retorno sobre la inversión (ROI) en cada canal.

Relevancia:

Explorar y optimizar nuevos canales de adquisición es esencial para reducir los costos y escalar el proyecto de manera efectiva. Dado que los mercados y las tecnologías evolucionan, los canales tradicionales pueden volverse menos eficaces, lo que hace que la experimentación en esta área sea vital para mantenerse competitivo. Además, la identificación de canales altamente eficaces puede proporcionar una ventaja competitiva significativa.

9.3.5. Experimentación con Modelos de Suscripción Flexibles

Descripción del Experimento:

Objetivo: Probar modelos de suscripción más flexibles, como suscripciones modulares o basadas en el uso, donde los clientes pagan solo por las funciones o licitaciones que utilizan.

Método: Implementar estos modelos de suscripción para un grupo piloto de usuarios y evaluar su impacto en la adopción, satisfacción y retención.

Métricas: Tasa de adopción de modelos flexibles, satisfacción del cliente, ingresos promedio por usuario (ARPU) y tasa de retención.

Relevancia:

A medida que los clientes buscan mayor flexibilidad en cómo utilizan y pagan por los servicios, ofrecer modelos de suscripción adaptables puede aumentar la adopción y retención. Este experimento permitirá comprender mejor las preferencias de los clientes en cuanto a pago y uso, lo que podría mejorar la alineación de la oferta con sus necesidades y, en última instancia, aumentar los ingresos.

X. Estrategia de mercado y crecimiento

10.1. Plan de marketing

10.1.1. Plan de Marketing para NEXO ESTATAL

El objetivo de **Nexo estatal** es atraer empresas que ya licitan en SECOP y desean escalar a procesos de mayor monto, comenzando por el Valle del Cauca y expandiéndose al resto del país hacia finales del año.

10.1.2. Estrategia de Adquisición de Clientes Iniciales

Segmentación Focalizada en SECOP:

Identificación de clientes primarios: Empresas activas en SECOP que actualmente participan en procesos de bajo monto.

Estrategia: Realizar campañas personalizadas basadas en la información disponible en SECOP sobre las empresas interesadas en crecer.

10.1.2.1. Campañas Dirigidas para el Valle del Cauca:

Objetivo: En los primeros dos trimestres, consolidar pilotos en el Valle del Cauca.

Estrategia: Enviar ofertas específicas y realizar llamadas comerciales a empresas con operaciones en Cali, Palmira, Yumbo y Buenaventura. Crear contenido digital enfocado en las oportunidades del mercado local.

Alianzas Locales:

Colaborar con cámaras de comercio y asociaciones empresariales del Valle del Cauca para identificar y conectar con empresas que quieran participar en licitaciones más grandes.

Colaborar con entidades con las que ya se ha trabajado, para poder acceder a los potenciales clientes y de esta forma analizar cuales son los dolores y proyecciones en lo que **NEXO ESTATAL** puede ofrecer los servicios.

10.2. Canales de Distribución

Plataforma SECOP y Red de Aliados Locales:

Seguimiento activo en SECOP: **NEXO ESTATAL** utilizará SECOP para identificar y contactar empresas activas, ofreciendo consultoría para procesos de mayor monto.

Distribución local: Alianzas con consultoras y despachos regionales para aumentar la visibilidad y ofrecer acceso a los servicios en otras ciudades del Valle.

Portal Web de **NEXO ESTATAL**:

Crear un espacio dedicado donde las empresas puedan consultar licitaciones relevantes, gestionar documentos y agendar asesorías.

10.3. Estrategias de Venta

Venta Consultiva Personalizada:

Un equipo de consultores se encargará de realizar visitas y llamadas a las empresas del Valle del Cauca para analizar su potencial y necesidades específicas.

Se desarrollarán propuestas a medida según los intereses de cada empresa para procesos en licitaciones de mayor envergadura.

Pilotos en el Valle del Cauca:

Las primeras empresas en ser asesoradas servirán como casos de éxito para campañas futuras en otros departamentos.

Recogeremos testimonios y métricas que validen la eficacia del servicio, facilitando la expansión en el tercer trimestre.

10.3.1. . Previsión de Ventas para el Primer Año (Mensual)

| Mes | Clientes Nuevos | Ingresos Mensuales |
|------------|-----------------|--------------------|
| Enero | 5 | 10,000.000 |
| Febrero | 10 | 20.000,000 |
| Marzo | 15 | 30,000,000 |
| Abril | 20 | 40,000,000 |
| Mayo | 25 | 50,000,000 |
| Junio | 30 | 60,000,000 |
| Julio | 35 | 70,000,000 |
| Agosto | 40 | 80,000,000 |
| Septiembre | 45 | 90,000,000 |

| | | |
|-----------|----|-------------|
| Octubre | 50 | 100,000,000 |
| Noviembre | 55 | 110,000,000 |
| Diciembre | 60 | 120,000,000 |

10.3.2. Expansión a Nuevas Regiones y Tercer Año

Segundo Trimestre:

Consolidar pilotos exitosos en el Valle del Cauca y usar los resultados como referencia para campañas en Antioquia y Cundinamarca.

Tercer Año:

Expandir a otras regiones con un equipo comercial especializado en cada área y generar contenido en redes sobre los éxitos alcanzados.

Este plan permite que **NEXO ESTATAL** comience con una estrategia enfocada en el Valle del Cauca, aprovechando la información disponible en SECOP. La combinación de pilotos regionales, alianzas locales y estrategias de expansión cuidadosa asegura un crecimiento sostenible y una mayor penetración en otros departamentos en el tercer trimestre.

10.4. Desarrollo y crecimiento

Estrategias para Ampliar el Negocio de NEXO ESTATAL

Para lograr un crecimiento sostenible, NEXO ESTATAL puede enfocarse en introducir nuevos servicios, expandir a nuevos mercados y optimizar la infraestructura. A continuación, se presentan estrategias específicas en estas áreas, junto con los indicadores clave (KPIs) para medir el progreso.

Consultoría en Compliance y ESG (Medioambiente, Social y Gobernanza):

Ayudar a las empresas a cumplir con los estándares de sostenibilidad y gobernanza, cada vez más relevantes en los contratos públicos.

Incorporar servicios de auditoría ESG y gestión de riesgos en las propuestas técnicas de licitaciones.

KPI:

Participación de clientes en licitaciones con requisitos ESG.

Tasa de renovación de contratos con servicios de cumplimiento añadido.

Expansión Regional en Colombia (Tercer Trimestre 2024):

Usar los resultados de los pilotos del Valle del Cauca para establecer presencia en Antioquia y Cundinamarca.

Desarrollar oficinas comerciales en estas regiones y alianzas estratégicas con asociaciones empresariales locales.

KPI:

Número de nuevas oficinas comerciales abiertas.

Volumen de contratos adjudicados fuera del Valle del Cauca.

Desarrollo de una Plataforma Digital para la Gestión Integral de Licitaciones:

Invertir en una plataforma propia que automatice procesos como la búsqueda de licitaciones, gestión documental y alertas personalizadas.

Implementar tecnología basada en inteligencia artificial para recomendaciones predictivas de oportunidades de licitación.

KPI:

Número de clientes activos en la plataforma.

Tiempo promedio de preparación de ofertas.

Ampliación del Equipo Especializado:

Expandir el equipo con consultores especializados en diversas industrias y regiones.

Estrategia: Desarrollar un programa de incentivos basado en comisiones para atraer talento experto.

KPI:

Número de consultores especializados contratados.

Tasa de conversión de prospectos en clientes.

NEXO ESTATAL tiene una oportunidad significativa de crecimiento mediante la introducción de servicios especializados, la expansión a nuevas regiones y la optimización de infraestructura. La estrategia presentada se enfoca en un enfoque gradual: consolidación en el Valle del Cauca, expansión nacional. Los indicadores clave (KPIs) proporcionan un marco para medir el éxito y ajustar la estrategia.

10.5. Elementos operativos

Para operar eficientemente y asegurar el crecimiento sostenible de NEXO ESTATAL, es fundamental detallar los recursos físicos, tecnológicos y logísticos necesarios para sus operaciones, así como los aspectos clave que deben ser controlados para garantizar eficiencia y calidad.

NEXO ESTATAL requiere una combinación eficiente de recursos físicos, tecnológicos y logísticos para garantizar un funcionamiento sin fricciones. El control de infraestructura, seguridad de la información, procesos administrativos y financieros es crucial para asegurar la entrega de servicios de alta calidad y la satisfacción del cliente. La integración de la tecnología y el cumplimiento normativo robusto permitirán a la empresa operar eficientemente y expandirse con éxito en Colombia.

Recursos Físicos

Oficina Central

Contar con una sede principal en el Valle del Cauca para gestionar operaciones iniciales y oficinas comerciales en otras regiones a medida que se expanda el negocio.

Contar con Mobiliario, salas de reuniones, estaciones de trabajo para equipos administrativos y comerciales.

Supervisión del uso eficiente del espacio y la infraestructura para evitar sobrecostos operativos.

Equipo Comercial y Operativo:

Recursos Tecnológicos

Plataforma Digital Propia:

Gestionar procesos de licitación, generar alertas automáticas y optimizar la presentación de propuestas.

Implementación de inteligencia artificial para análisis predictivo de oportunidades y un CRM para gestionar clientes.

Control: Monitoreo del desempeño de la plataforma mediante indicadores como número de clientes activos y tiempo de respuesta a solicitudes.

Integración con Plataformas Públicas:

Conexión con SECOP: Acceso automatizado a licitaciones públicas para extraer datos relevantes y notificar a los clientes en tiempo real.

Incluir un control para la Verificación periódica de la conexión y funcionamiento para evitar interrupciones en los servicios.

Seguridad de la Información:

Implementación de sistemas de ciberseguridad y respaldo de datos para proteger la información de los clientes.

Auditorías periódicas de seguridad y cumplimiento normativo en protección de datos.

Recursos Logísticos

Gestión de Documentación y Flujos de Trabajo:

Automatización del manejo de documentos para agilizar la presentación de ofertas y cumplir con los plazos exigidos por las licitaciones.

Uso de un sistema de gestión documental que registre cada entrega y mantenga versiones actualizadas de los documentos.

Proveedores y Socios Locales:

Contratación de proveedores regionales que cubran necesidades específicas en cada proyecto (servicios legales, transporte, logística).

Evaluación continua de los socios mediante indicadores de desempeño y cumplimiento de plazos.

Aspectos Clave que Requieren Control

Gestión Financiera:

Monitoreo constante del flujo de caja y análisis de rentabilidad por proyecto. Implementación de presupuestos mensuales y auditorías internas.

Cumplimiento Normativo:

Hay que asegurar que todas las ofertas cumplan con la normativa vigente en cada región y realizar auditorías legales periódicas.

Atención al Cliente:

Medir la satisfacción del cliente y gestionar reclamos en menos de 48 horas.

Rendimiento del Equipo Comercial:

Establecer indicadores de desempeño (KPIs) para cada miembro del equipo y realizar reuniones de seguimiento semanales.

10.6. Elementos administrativos

El equipo de NEXO ESTATAL debe contar con las competencias necesarias para liderar el proyecto, combinando experiencia en gestión estratégica, operaciones, tecnología y legalidad. La incorporación de personal clave en áreas específicas permitirá consolidar la operación regional y facilitar la expansión en los próximos tres años. Esta estructura asegurará que NEXO ESTATAL se posicione como una consultora de referencia en el mercado de licitaciones estatales.

Equipo Empresarial

Director General

Perfil: Ingeniero con experiencia en consultoría estratégica

Rol: Responsable de la visión estratégica y del crecimiento del negocio, liderando la toma de decisiones y expansión regional.

La experiencia en gestión de proyectos complejos le permite diseñar soluciones a la medida y optimizar los procesos para ganar licitaciones.

Director Comercial

Perfil: Experto en ventas con experiencia en la identificación de oportunidades en el mercado estatal.

Rol: Lidera el equipo de ventas, enfocado en captar empresas activas en SECOP e identificar clientes potenciales que deseen escalar a contratos más grandes.

Debe conocer las dinámicas comerciales de las licitaciones públicas y saber cómo construir relaciones estratégicas.

Director de Operaciones y Tecnología

Perfil: Profesional en sistemas con experiencia en el desarrollo de plataformas digitales y automatización de procesos.

Rol: Responsable de la creación y gestión de la plataforma digital que soporta los servicios de la empresa.

Con habilidad en automatización y gestión tecnológica que permite que la empresa optimice la preparación de ofertas.

Director Jurídico y de Cumplimiento

Perfil: Abogado especializado en contratación pública.

Rol: Asegura que las propuestas cumplan con la normativa vigente y asesora en la gestión de riesgos legales.

Con conocimiento en los aspectos normativos locales y nacionales, minimizando riesgos legales para los clientes y la empresa.

Consultores Especializados

Perfil: Equipo interdisciplinario (ingenieros, financieros y expertos en licitaciones).

Rol: Brindan asesoría técnica y financiera para que los clientes optimicen sus propuestas y aumenten sus probabilidades de ganar contratos.

Equipo Necesario para los Próximos Tres Años

Primer Año (2025)

Objetivo: Consolidar la operación en el Valle del Cauca y establecer una infraestructura operativa eficiente.

Personal Requerido:

Asesores Regionales: Gestionarán relaciones comerciales y alianzas locales.

Especialista en Gestión Documental: Optimizará el manejo de documentos en las licitaciones.

Soporte al Cliente: Resolverá consultas y garantizará atención inmediata a los clientes.

Segundo Año (2026)

Objetivo: Expandir operaciones a Antioquia y Cundinamarca utilizando los pilotos exitosos del primer año.

Personal Requerido:

Gerente Regional: Para liderar las operaciones en Antioquia y Cundinamarca.

Analista de Datos: Apoyará en la automatización y predicción de oportunidades de licitación.

Desarrollador de Integraciones: Implementará la conexión con sistemas públicos como SECOP.

Tercer Año (2027)

Objetivo: Iniciar operaciones nacionales en mercados estratégicos

Personal Requerido:

Consultores nacionales: Expertos en normativas de contratación pública

Gestionará alianzas con firmas consultoras locales en los nuevos mercados.

Responsable de Marketing nacional: Diseñará campañas digitales y estrategias de expansión dentro del país.

10.7. Aspectos legales y reglamentarios

10.7.1. Estructura Legal de la Empresa

NEXO ESTATAL se constituirá como una S.A.S., lo que permitirá la flexibilidad administrativa y la protección patrimonial de los socios. El cumplimiento de las normativas locales, junto con el registro de la marca y propiedad intelectual, garantizará que la empresa opere de manera eficiente y segura. Con una estructura legal sólida y acuerdos de socios bien definidos, NEXO ESTATAL estará posicionada para crecer y competir en el mercado de licitaciones públicas.

Para operar de manera eficiente y con alcance nacional, NEXO ESTATAL puede estructurarse como:

10.7.2. Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.):

Ventaja: Este tipo de sociedad ofrece flexibilidad administrativa y facilita la inclusión de socios estratégicos.

Además, limita la responsabilidad de los socios al capital aportado.

Requisitos:

Registro ante la Cámara de Comercio del Valle del Cauca.

Obtención del RUT (Registro Único Tributario) ante la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales).

Documentos: Escritura pública o documento privado de constitución, que detalle el objeto social, los aportes de cada socio y las reglas internas.

Acuerdos de Propiedad y Participación

10.7.2.1. Distribución de Acciones:

Acciones Ordinarias: Distribuidas entre los socios fundadores según su aportación inicial.

Acciones Preferenciales: Reservadas para futuros inversionistas o socios estratégicos que no tengan control operativo, pero sí prioridad en los dividendos.

10.7.2.2. Pactos de Socios:

Incluir un acuerdo de control que defina el rol y las responsabilidades de cada socio.

Derechos de arrastre y acompañamiento (drag along y tag along): Para asegurar la protección de los intereses de todos los accionistas en caso de venta.

Acuerdos de Confidencialidad y No Competencia:

Establecer acuerdos que impidan la fuga de información sensible y restrinjan la participación de los socios en negocios similares.

10.7.3. Licencias, Permisos y Propiedad Intelectual

10.7.3.1. Licencias Operativas y Comerciales:

Registro Mercantil ante la Cámara de Comercio.

Permiso de uso de plataformas como SECOP I y II para gestión de procesos públicos.

10.7.3.2. Propiedad Intelectual:

Patentes: Si se desarrollan tecnologías exclusivas (como un sistema predictivo de licitaciones), se debe solicitar patentes para proteger la propiedad intelectual.

Registro de Marca: El nombre NEXO ESTATAL debe ser registrado en la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) para proteger la identidad de la empresa.

Derechos de Autor: En caso de desarrollar contenido educativo (como manuales o cursos), es importante registrarlo para evitar plagio.

Reglamentos y Leyes Aplicables

10.7.4. Normativa Comercial y Tributaria:

Código de Comercio de Colombia: Regula las actividades mercantiles y los contratos.

Ley 1258 de 2008: Regula la constitución y funcionamiento de las S.A.S..

Normativa Tributaria: Cumplimiento de las obligaciones fiscales mediante la DIAN, con la presentación de declaraciones de renta e IVA.

10.7.5. Leyes de Contratación Pública:

Ley 80 de 1993: Marco general para la contratación estatal en Colombia.

Decreto 1082 de 2015: Regula la participación en plataformas como SECOP.

Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley 1712 de 2014): Aplicable a los procesos de contratación pública.

10.7.6. Normativa Laboral:

Código Sustantivo del Trabajo: Regula las relaciones laborales entre la empresa y sus empleados.

Seguridad Social: Obligación de afiliar al personal a salud, pensiones, y riesgos laborales.

Protección de Datos Personales:

Ley 1581 de 2012: Establece las condiciones para el tratamiento de datos personales. NEXO ESTATAL debe implementar políticas de protección de datos para manejar la información de sus clientes.

XI. Viabilidad financiera y evaluación de riesgos

11.1. Estados financieros

El análisis financiero del modelo de negocio se centra en proyectar los ingresos, costos y rentabilidad estimados durante los primeros tres años de operación. Los cálculos se basan en el enfoque estratégico de atender a empresas que ya han contratado con el Estado colombiano, con un enfoque particular en optimizar su desempeño en futuras licitaciones.

A continuación, se presentan las proyecciones financieras, considerando un crecimiento gradual en la base de clientes y un manejo eficiente de los costos operativos.

11.2. Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultados refleja las expectativas de ingresos y costos del modelo de negocio:

- **Ingresos:**

Se proyecta atender a 50 empresas en el primer año, con un ingreso promedio de \$4,500,000 COP por cliente. Este ingreso se incrementa a medida que se expande la base de clientes y se diversifica la oferta de servicios.

- **Costos**

Directos:

Los costos incluyen los honorarios de consultores, licencias de software para el análisis de datos abiertos y el diseño de informes personalizados. Estos costos representan aproximadamente el 40% de los ingresos.

- **Gastos Operativos:**

Incluyen marketing, capacitación del personal, suscripciones tecnológicas y costos administrativos. Estos gastos se proyectan en el 30% de los ingresos durante el primer año.

- **Utilidad Neta:**

A medida que se estabilizan los costos iniciales, se proyecta un margen de utilidad neta creciente del 20% en el primer año al 30% en el tercer año.

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos | \$225,000,000 | \$360,000,000 | \$540,000,000 |
| Costos Directos | \$90,000,000 | \$144,000,000 | \$216,000,000 |
| Gastos Operativos | \$67,500,000 | \$108,000,000 | \$162,000,000 |
| Utilidad Neta | \$45,000,000 | \$72,000,000 | \$108,000,000 |

11.3. Balance General Proyectado

El balance general proyectado refleja los recursos necesarios para operar y los resultados esperados en términos de activos, pasivos y patrimonio:

- **Activos:**

Los activos principales incluyen licencias tecnológicas (software de análisis de datos abiertos), equipos de oficina y efectivo en caja.

- **Pasivos:**

Se considera una línea de crédito inicial de \$50,000,000 COP para financiar la puesta en marcha del proyecto, que será amortizada en dos años.

- **Patrimonio:**

Las aportaciones iniciales de los socios fundadores ascienden a \$70,000,000 COP, complementadas con utilidades retenidas para reinversión.

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Activos Totales | \$170,000,000 | \$250,000,000 | \$370,000,000 |
| Pasivos Totales | \$50,000,000 | \$20,000,000 | \$0 |
| Patrimonio | \$120,000,000 | \$230,000,000 | \$370,000,000 |

11.4. Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja proyectado asegura una operación estable y liquidez suficiente para reinversiones y crecimiento:

- **Ingresos de Efectivo:**

Se esperan ingresos regulares por pagos de los clientes, con una política de pago del 50% al inicio del servicio y 50% al finalizar el proyecto.

- **Egresos de Efectivo:**

Los egresos incluyen pagos a consultores, licencias de software, marketing y costos operativos.

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos de Efectivo | \$225,000,000 | \$360,000,000 | \$540,000,000 |
| Egresos de Efectivo | \$157,500,000 | \$252,000,000 | \$378,000,000 |
| Flujo Neto | \$67,500,000 | \$108,000,000 | \$162,000,000 |

11.5. 12.2 Retorno de la inversión

El análisis del retorno de la inversión (ROI) es fundamental para evaluar la rentabilidad del modelo de negocio propuesto. Este cálculo se realiza con base en los ingresos proyectados, los costos de operación y la inversión inicial necesaria para poner en marcha el proyecto de consultoría, tutoría y mentoría para empresas que ya han contratado con el Estado colombiano.

11.6. Inversión Inicial

La inversión inicial incluye los costos necesarios para establecer las operaciones del negocio durante el primer año, incluyendo infraestructura, recursos tecnológicos y capital humano.

| Concepto | Monto (COP) |
|-------------------------------------|--------------------|
| Licencias de software | \$20,000,000 |
| Infraestructura tecnológica | \$10,000,000 |
| Marketing y adquisición de clientes | \$15,000,000 |
| Capacitación del equipo | \$5,000,000 |
| Otros costos iniciales | \$10,000,000 |

| | |
|--------------------------------|---------------------|
| Total Inversión Inicial | \$60,000,000 |
|--------------------------------|---------------------|

11.7. Proyección de Ingresos y Costos Operativos

Con base en los estados financieros proyectados, los ingresos y costos para los primeros tres años se estiman de la siguiente manera:

| Año | Ingresos (COP) | Costos Operativos (COP) | Utilidad Neta (COP) |
|--------------|-----------------------|--------------------------------|----------------------------|
| Año 1 | \$225,000,000 | \$157,500,000 | \$45,000,000 |
| Año 2 | \$360,000,000 | \$252,000,000 | \$72,000,000 |
| Año 3 | \$540,000,000 | \$378,000,000 | \$108,000,000 |

11.8. Cálculo del Retorno de la Inversión (ROI)

El retorno de la inversión se calcula utilizando la fórmula:

$$ROI = \left(\frac{\text{Utilidad Total Neta Proyectada} - \text{Inversión Inicial}}{\text{Inversión Inicial}} \right) \times 100$$

$$ROI = \left(\frac{45,000,000 + 72,000,000 + 108,000,000 - 60,000,000}{60,000,000} \right) \times 100$$

$$ROI = \left(\frac{165,000,000}{60,000,000} \right) \times 100 = 275\%$$

Esto significa que el proyecto generará un retorno del **275%** sobre la inversión inicial en un periodo de tres años.

Periodo de Recuperación de la Inversión (Payback Period)

El periodo de recuperación se calcula acumulando las utilidades netas proyectadas año a año hasta alcanzar la inversión inicial.

| Año | Utilidad Neta Acumulada (COP) |
|--------------|--------------------------------------|
| Año 1 | \$45,000,000 |
| Año 2 | \$117,000,000 |
| Año 3 | \$225,000,000 |

La inversión inicial de \$60,000,000 se recuperará completamente antes del final del segundo año, específicamente durante el segundo trimestre del segundo año.

XII. Riesgos y Mitigaciones

El modelo de negocio propuesto para ofrecer servicios de consultoría, tutoría y mentoría a empresas que ya han contratado con el Estado colombiano implica diversos riesgos que deben ser gestionados de manera efectiva para garantizar el éxito y sostenibilidad del proyecto. A continuación, se identifican los principales riesgos y las estrategias de mitigación correspondientes:

12.1. Riesgos Operativos

- **Riesgo:**Falta de capacidad para atender la demanda de clientes debido a recursos humanos insuficientes o limitaciones en infraestructura tecnológica.
- **Mitigación:** Implementar un plan de escalabilidad gradual que permita aumentar la capacidad operativa conforme crece la base de clientes. Esto incluye la contratación de consultores adicionales y la inversión en plataformas tecnológicas que optimicen la gestión de clientes y procesos.

12.2. Riesgos Financieros

- **Riesgo:** Insuficiencia de flujo de caja para cubrir los costos operativos iniciales y mantener la continuidad del negocio durante la etapa de crecimiento.

- **Mitigación:** Diseñar un plan financiero sólido que incluya una estructura de precios adecuada, así como reservas financieras para contingencias. Además, buscar fuentes de financiamiento externas, como inversionistas o programas de apoyo gubernamental.

12.3. Riesgos Regulatorios

- **Riesgo:** Cambios en las normativas de contratación pública que impacten la forma en que las empresas acceden a licitaciones o las condiciones para ser contratadas.
- **Mitigación:** Mantenerse actualizado sobre las regulaciones vigentes y establecer alianzas con expertos legales que puedan anticipar cambios normativos. Ofrecer a los clientes un componente de actualización normativa como parte del servicio.

12.4. Riesgos Tecnológicos

- **Riesgo:** Fallos en la implementación o uso de plataformas tecnológicas para la gestión de datos y análisis de oportunidades.
- **Mitigación:** Contratar servicios tecnológicos de proveedores confiables y garantizar la capacitación del equipo en el uso de estas herramientas. Adicionalmente, realizar pruebas piloto para garantizar la funcionalidad antes de su implementación total.

12.5. Riesgos Reputacionales

- **Riesgo:** Percepción negativa del servicio debido a errores o incumplimientos en los compromisos adquiridos con los clientes.

- **Mitigación:** Establecer procesos claros de control de calidad en la prestación del servicio, así como políticas de seguimiento y retroalimentación para atender oportunamente cualquier incidencia o insatisfacción.

12.6. Riesgos Estratégicos

- **Riesgo:** Focalización excesiva en un nicho específico que limite el crecimiento o adaptación del modelo de negocio a nuevas oportunidades.
- **Mitigación:** Diversificar la oferta de servicios, explorando nuevos nichos dentro de las industrias de mantenimiento y servicios recurrentes, basados en los patrones de contratación identificados en los datos abiertos.

XIII. Conclusiones Generales del Proyecto

El proyecto NEXO ESTATAL aborda un problema crítico que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Colombia: la complejidad y las barreras para participar eficazmente en licitaciones públicas. A través de un enfoque integral que combina tecnología, análisis de datos y asesoría especializada, se ha propuesto un modelo de negocio que facilita el acceso y la competitividad de estas empresas en los procesos de contratación estatal.

13.1. Principales Resultados y Logros:

13.1.1. Identificación del Problema y Validación:

- Se confirmó que las PYMEs enfrentan barreras significativas como la falta de información clara, los altos costos de preparación de propuestas y la complejidad burocrática.
- A través de un análisis en profundidad y entrevistas con empresas del Valle del Cauca, se identificaron patrones comunes que limitan su éxito.

13.1.2. Propuesta de Valor Diferenciadora:

- NEXO ESTATAL propone una combinación de herramientas tecnológicas avanzadas, personalización de servicios y capacitación continua para apoyar a las empresas en todo el ciclo de licitación.
- La creación de una plataforma digital que integra inteligencia artificial y aprendizaje automático representa una solución innovadora y escalable.

13.1.3. Impacto Regional y Nacional:

- La estrategia inicial centrada en el Valle del Cauca permite validar el modelo en una región específica antes de expandirse a otras zonas del país.
- Al fortalecer las capacidades de las PYMEs, se contribuye al desarrollo económico regional y a una mayor transparencia en los procesos de contratación pública.

13.2. Conclusiones Clave:

13.2.1. Relevancia del Modelo:

- La propuesta no solo resuelve un problema técnico, sino que también aborda necesidades estructurales del mercado de licitaciones públicas, como la inclusión de PYMEs y la reducción de barreras de entrada.

13.2.2. Sostenibilidad y Escalabilidad:

- El enfoque modular y adaptable permite que el modelo se expanda a nuevas regiones y sectores, con potencial para integrarse en mercados internacionales en el futuro.

13.2.3. Innovación Tecnológica:

- La implementación de inteligencia artificial y herramientas de análisis predictivo posiciona a NEXO ESTATAL como un actor innovador en un mercado tradicionalmente manual y fragmentado.

13.3. Recomendaciones Futuras:

- 13.3.1. Continuar desarrollando alianzas con instituciones gubernamentales y cámaras de comercio para aumentar la confianza y legitimidad del modelo.
- 13.3.2. Invertir en investigación y desarrollo para incorporar nuevas tecnologías, como blockchain, que potencien la transparencia en los procesos de contratación.
- 13.3.3. Expandir gradualmente los servicios a mercados internacionales, comenzando por países de la Alianza del Pacífico, para diversificar la base de clientes y consolidar la posición de liderazgo en el sector.

XIV. Referencias

Auren Colombia. (n.d.). Consultoría en contratación estatal. Recuperado de <https://auren.com/co/servicios/consultoria/contratacion-estatal/>

Cristal Digital. (n.d.). Servicios de automatización y tecnología para licitaciones. Recuperado de <https://cristaldigital.com/>

Licitar Consultores. (n.d.). Organización y oportunidades de negocio. Recuperado de <https://licitarconsultores.org/organizacion/oportunidades-de-negocio.html>

Matallana Abogados Consultores. (n.d.). Portafolio de servicios legales. Recuperado de <https://matallanaabogadosconsultores.com/portafolio/>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2020). Informe sobre participación de PYMEs en contratación pública. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/>

Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). (n.d.). Registro de marcas y propiedad intelectual. Recuperado de <https://sic.gov.co/>

Ley 80 de 1993. Por la cual se expide el estatuto general de contratación de la administración pública. Diario Oficial No. 41.094.

Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Diario Oficial No. 48.587.

SECOP (Sistema Electrónico de Contratación Pública). (n.d.). Recuperado de <https://www.colombiacompra.gov.co/>