



Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de consultoría para empresas pyme, enfocada al mejoramiento de sus procesos administrativos en la ciudad de Bogotá.

Jhon Fredy Gonzalez Valbuena

Lady Johanna Reyes Acosta

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Sede Virtual y a Distancia

Ciencias Empresariales

Especialización en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C, Colombia

2021

Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de consultoría para empresas pyme,
enfocada al mejoramiento de sus procesos administrativos en la ciudad de Bogotá.

Jhon Fredy Gonzalez Valbuena

Lady Johanna Reyes Acosta

PROYECTO DE GRADO

Director:

Wilson Camilo Vargas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Sede Virtual y a Distancia

Ciencias Empresariales

Especialización en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C, Colombia

2021

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a Dios, a nuestras familias y a todas las personas que nos ayudaron durante este proceso de formación, siempre apoyados de la mano de nuestros profesores, de quienes acatamos sus consejos y sugerencias para la elaboración del presente trabajo de grado.

Agradecimientos

Agradecemos a la Corporación Universitaria Minuto de Dios y a su cuerpo docente por las instrucciones impartidas durante nuestra especialización, lo que contribuyó de manera definitiva en la realización del presente trabajo de grado.

Contenido

1. RESUMEN	10
2. INTRODUCCIÓN	12
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
3.1 PROBLEMA	13
<i>3.1.1 Descripción del problema</i>	13
4. OBJETIVOS	15
4.1 OBJETIVO GENERAL	15
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
5. JUSTIFICACIÓN	17
6. MARCO REFERENCIAL	19
6.1 MARCO METODOLÓGICO	20
6.2 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	20
6.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	20
6.4 LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	21
6.5 MARCO POLÍTICO Y LEGAL	21
7. ESTUDIO DE MERCADO	24
7.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO	24
<i>7.1.1 Factor político - legal</i>	24
<i>7.1.2 Factor económico.</i>	25
<i>7.1.3 Factor social</i>	27
<i>7.1.4 Factor Tecnológico.</i>	28
7.2 VARIABLES DEL ESTUDIO DE MERCADO	30
7.3 FÓRMULA PARA ESTABLECER LA MUESTRA DEL MERCADO.	30
7.4 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS	39
7.5 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA Y LA OFERTA A 10 AÑOS	40
8. ESTUDIO TECNICO	42
8.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	42
8.2 LOCALIZACIÓN	42
8.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO	44

8.3.1	<i>Tiempos y procedimientos</i>	45
8.4	ESTUDIO AMBIENTAL	48
9.	ESTUDIO LEGAL Y ADMINISTRATIVO	49
9.1	ESTUDIO LEGAL	50
9.1.1	<i>Forma jurídica de la organización</i>	50
9.1.2	<i>Costos de constitución</i>	51
9.2	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	52
9.2.1	<i>Personal que se necesitara para la operación</i>	52
9.2.2	<i>Dependencias o áreas de negocio</i>	53
9.2.3	<i>Organigrama</i>	54
10.	ESTUDIO FINANCIERO	55
10.1	COSTOS Y GASTOS INICIALES	55
10.1.1	Inversiones fijas	55
10.1.2	Inversiones diferidas	55
10.1.3	Inversión total inicial	57
10.2	PRESUPUESTO DE VENTAS	58
	Referencias	60

Lista de tablas

Tabla 1 32
Tabla 2 41
Tabla 3 43
Tabla 4 45
Tabla 5 45
Tabla 6 51
Tabla 7 55
Tabla 8 56
Tabla 9 57
Tabla 10 58
Tabla 11 59

Lista de figuras

Figura 1..... 33
Figura 2..... 44
Figura 3..... 54

Lista de ilustraciones

Ilustración 1.....	26
Ilustración 2.....	27
Ilustración 3.....	28

1. RESUMEN

El presente documento establece un estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa que prestará servicios de consultoría a las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá, específicamente para sus procesos administrativos, enfocados a la identificación y posterior mejoramiento de su plan de negocio, las cuales estén radicadas en la ciudad de Bogotá D.C., teniendo en cuenta que este tipo de organizaciones representan un porcentaje considerable dentro del renglón de la economía y las cuales no cuentan con un direccionamiento estratégico visible a sus usuarios, ni tampoco un modelo organizacional que les permita identificar las diferentes variables en su entorno, de tipo económico, financiero, social o de cualquier otro, que pueden ocurrir de manera programada o fortuita.

Este estudio nos permitirá conocer las posibilidades reales frente a la oferta y la demanda reconocida por parte de estas empresas hacia este servicio, buscando identificar las líneas de consultoría que se pueden abordar de acuerdo con las principales necesidades de las organizaciones.

El análisis de las condiciones de mercado, capacidad operativa, técnica y financiera requerida por una empresa de consultoría, así como las posibles alianzas estratégicas que se pueden realizar, permitirán segmentar los tipos de servicios que se ofrecerán, la inversión demandada y el flujo de caja esperado.

Palabras clave: Consultoría, Estrategia, Planeación, Pre-factibilidad, Procesos

ABSTRACT

This document establishes a pre-feasibility study for the creation of a company that will provide consulting services to small and medium-sized companies in the city of Bogotá, specifically for their administrative processes, focused on the identification and subsequent improvement of their business plan, which are based in the city of Bogotá DC, taking into account that these types of organizations represent a considerable percentage within the economy and which do not have a strategic direction visible to their users, nor an organizational model that allows you to identify the different variables in your environment, economic, financial, social or any other type, which may occur in a programmed or fortuitous manner.

This study will allow us to know the real possibilities compared to the supply and demand recognized by these companies for this service, seeking to identify the consulting lines that can be addressed according to the main needs of the organizations.

The analysis of market conditions, operational, technical and financial capacity required by a consulting company, as well as the possible strategic alliances that can be made, will allow segmenting the types of services to be offered, the investment demanded and the cash flow expected.

Keywords: Consulting, Strategy, Planning, Pre-feasibility, Processes,

2. INTRODUCCIÓN

La consultoría es un servicio especializado, orientado a distintos campos empresariales, que se enfoca en la búsqueda de soluciones, y tiene el propósito de mejorar las practicas realizadas por las empresas y sus integrantes. Este servicio se sustenta en la experiencia y el conocimiento de cada una de las personas que, en su rol de consultores, brinda las respuestas a problemas de negocios efectivos.

La principal motivación de este proyecto es la creación de una empresa experta en consultoría que pueda atender las necesidades de las pequeñas y medianas empresas frente a la organización de sus procesos administrativos, donde puedan obtener información y apoyo para la estructuración de planeación estratégica que tiene como base el análisis de las situaciones a las cuales se han visto enfrentadas las empresas pequeñas y medianas en el país, frente a las variables económicas; y que son evidencia del reflejo de la falta de estructura y cultura organizacional en estas empresas, evidenciándose la ausencia de planeación estratégica por parte de los socios, representantes legales y fundadores de las empresas constituidas como Pymes, siendo un aspecto importante, la exposición a los retos a los que se enfrentan y que les permiten subsistir, crecer o permanecer dentro del mercado. (Ayala, s.f.)

Dentro del desarrollo de este proyecto, encontramos los retos de una sociedad empresarial colombiana, marcada por la informalidad y la falta de preparación de cada una de sus partes, convirtiéndose en una cultura de emprendedores empíricos, sin una visión a futuro de su negocio que les permita su permanencia y crecimiento en el tiempo.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 PROBLEMA

Para la planeación y desarrollo de los procesos administrativos dentro de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá, no se cuenta con una estrategia definida para la mayoría de los casos, lo cual no les permite generar productos y/o servicios competitivos, o que se afiancen en procedimientos estructurados que les garanticen permanencia y crecimiento a través del tiempo.

3.1.1 Descripción del problema

Según reportes emitidos por la Superintendencia de Sociedades (ACTUALICESE, 2020), para el año 2020 en Colombia se ha duplicado el número de empresas que solicitaron acogerse a la Ley de insolvencia, con corte a agosto de 2020, se notificaron 460 empresas que se han acogido a esta figura.

De acuerdo con un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá, se estima que después de un año de inicio de labores, el 55% de las empresas logran sobrevivir y solo el 23% logra cruzar el umbral de los 3 años. (Trujillo, 2016)

La presencia del empresario informal en las 24 principales ciudades del país determina que seis de cada diez empresas, hacen parte del grupo de informales. Esto contrasta con los beneficios económicos y de seguridad social al cual los trabajadores no pueden acceder, teniendo en cuenta que es un derecho; así como el no cumplimiento de las normativas tributarias,

sanitarias, ambientales y de calidad, según Cristina Fernández, investigadora del Centro de Estudios. (PORTAFOLIO, 2019)

Teniendo en cuenta las elevadas tasas de desempleo a las que se ha enfrentado el país en este año 2020, las cuales han llegado al 19,8%, se debe tener en cuenta que el informalismo empresarial se ha convertido en una realidad, y que pone en punto de quiebre el crecimiento de la productividad económica, lo cual podría mejorarse con la formalización organizacional de las empresas, lo que según Bruce Mac Master, presidente de la ANDI, ha sido el acontecer del empleo en Colombia desde el año anterior. (PORTAFOLIO, 2019)

Mundialmente la economía de los países se está viendo afectada por las situaciones del cambio y los efectos que el COVID – 19 ha traído consigo, esto hace repercusión en los medianos y pequeños empleadores, quienes se han visto afectados hasta el punto de verse en la situación de declararse en quiebra y en el posterior cierre de sus empresas.

Esta falta de planeación estratégica por parte de las empresas Pymes, es una clara muestra de la falta de estructura y cultura organizacional planificada previamente, en donde su misión, visión, objetivos, controles y riesgos, no fueron tenidos en cuenta desde los inicios de sus operaciones de producción y que a la larga desencadenaron hacia los eventos anteriormente descritos. (PORTAFOLIO, 2013)

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar la prefactibilidad para la creación de una empresa de consultoría dedicada al mejoramiento de los procesos administrativos de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar el estudio de mercado para determinar el interés de las pequeñas y medianas empresas de Bogotá, en contratar una empresa de consultoría que le asesore en el mejoramiento de sus procesos administrativos y así determinar los servicios a brindar en estas compañías.
- Elaborar el estudio técnico para identificar los recursos, el tamaño y localización del proyecto, la ingeniería requerida para su desarrollo, la infraestructura necesaria y acciones de mitigación para el impacto ambiental generado, con los que debe contar una empresa de consultoría para prestar su servicio de mejoramiento de procesos administrativos en las pequeñas y medianas empresas de Bogotá.
- Elaborar el estudio administrativo, legal y organizacional que permita identificar el cumplimiento de las normas legales y técnicas aplicables a las empresas que prestan servicios de consultoría en empresas pequeñas y medianas en la ciudad de Bogotá.
- Elaborar el estudio financiero para determinar el presupuesto, retorno de inversión y utilidad que conlleva la creación de una empresa que cubra los servicios de consultoría en la

planeación, mejoramiento y desarrollo de procesos administrativos en empresas pequeñas y medianas en la ciudad de Bogotá.

5. JUSTIFICACIÓN

Actualmente para un desarrollo competitivo de cualquier tipo de organización se requiere establecer procesos y procedimientos bien fundamentados en la prestación del servicio que éstas generen, para que de esta forma puedan lograr un reconocimiento y así subsistir en un mercado altamente exigente y globalizado. Hoy en día no es suficiente ser una empresa que presta servicios o vende productos, se requiere también de fortalezas propias hacia el poder cautivo del cliente, factores diferenciales que le permitan escoger esos servicios.

De esta forma se evidencia Teniendo en cuenta estos hallazgos, se identifica la necesidad de crear un equipo consultor, preparado profesionalmente y enfocado al mejoramiento de los procesos empresariales, el cual se encargará de prestar los servicios de consultoría en diseño y desarrollo de procesos administrativos, organizacionales, estructurales, gestión de los riesgos y procesos de calidad, enfocados a las Pymes, las cuales se encuentran establecidas en la Ley 590 (2000) donde se entiende por empresa “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica” (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogota D.C., 2010) que cumpla con algunos requisitos.

Teniendo en cuenta los parámetros establecidos en la Ley, para que un empleador sea reconocido como Pyme debe encontrarse dentro de las tres divisiones que se estipulan así:

- Microempresa
- Pequeña empresa
- Mediana empresa

El objetivo de este proyecto es fortalecer las estructuras organizacionales de las empresas pequeñas y medianas, construir cada uno de sus procesos y actividades enfocados al mejoramiento en calidad de la prestación de sus productos o servicios, identificar las variables a las que se pueden enfrentar en su entorno desde el punto de vista de la oportunidad de crecimiento o el afrontamiento de los diferentes riesgos, establecer un marco legal enfocado a la formalidad de la constitución de sus actividades económicas y de funcionamiento.

Para esto se realizarán los estudios pertinentes para conocer y evaluar cada una de las etapas técnicas, presupuestales, financieras, administrativas, para determinar la prefactibilidad del proyecto.

6. MARCO REFERENCIAL

Los servicios de consultoría han modificado su planteamiento y forma de funcionar adaptando sus políticas y estrategias a los entornos locales, culturales, legislación y momentos políticos en los que viven las organizaciones. La siguiente tabla muestra el ranking de las diez (10) principales empresas de consultoría en el mundo:

Figura 1. Las 10 mejores empresas de consultoría en el mundo

LAS 10 MEJORES CONSULTORAS DEL MUNDO		
Posición	Nombre	Sede
1	Accenture	Irlanda
2	A.T. Kearney	Estados Unidos
3	Bain & Company	Estados Unidos
4	The Boston Consulting Group	Estados Unidos
5	Deloitte Consulting	Estados Unidos
6	Ernst & Young Advisory Services	Reino Unido
7	IBM Global Business Services	Estados Unidos
8	KPMG (Consulting Practice)	Holanda
9	McKinsey & Company	Estados Unidos
10	PricewaterhouseCoopers Advisory Services	Estados Unidos y Reino Unido

Fuente: FORBES

Fuente. (Ekos, 2019)

Durante los últimos años en Colombia las Pymes se han constituido como empresas que han abarcado un número significativo dentro de la economía nacional, convirtiéndose en la mayor cantidad de proveedores de productos y servicios de toda índole, donde el intercambio comercial establece las cadenas productivas más extensas.

Una ciudad como Bogotá, donde los negocios se centralizan por ser la capital del país, la creación de un servicio de consultoría demanda un alto nivel de especialización en las áreas que

se trabajarán para atender los diversos temas que se pueden llegar a tener dentro de los requerimientos de los clientes.

6.1 MARCO METODOLÓGICO

En este proyecto se presentará la metodología que dio la base para el desarrollo de este estudio de prefactibilidad. Se pretende mostrar el tipo de investigación realizada, sus técnicas y los respectivos análisis.

6.2 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta el problema de esta investigación, el cual plantea que las empresas Pyme en la ciudad de Bogotá, dentro de su informalidad y la falta de estructura organizacional, da como resultado su liquidación y cierre de actividades, se planteará una investigación descriptiva, en donde se busca identificar las características sobresalientes del mercado objetivo por intermedio de la recolección de datos secundarios, teniendo en cuenta que se trata de un estudio de prefactibilidad. (mariandeaguiar, 2015)

6.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este análisis se adecuó al propósito de la investigación documentada, en donde se buscaron los antecedentes relacionados con el proyecto, pretendiendo el planteamiento de la prefactibilidad del establecimiento de la creación de una empresa de consultoría ubicada en la ciudad de Bogotá, seleccionando el mercado de las empresas PYMES, enfocado en el cumplimiento de los requisitos establecidos y la legislación vigente. Analizando los estudios realizados por la Cámara de Comercio de Bogotá, relacionados con los porcentajes de

liquidación de las empresas, se identificó la falta de competencias en procesos administrativos y de sistemas de gestión de calidad, que se pretende suplir con apoyo de talento humano profesional con experiencia. (Pérez & Trujillo , 2012)

6.4 LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La identificación de la distribución de las Pymes en Bogotá, su tipo de conformación, ubicación y segmentación de mercado se realizó a través de la consulta de fuentes secundarias como el DANE, Cámara de Comercio, Ministerio de Industria y Comercio, trabajos de investigación similares entre otras.

6.5 MARCO POLÍTICO Y LEGAL

Las MiPymes legalmente son reconocidas con la Ley 590 de 2000 “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”; su clasificación teniendo en cuenta el valor de activos y el número de empleados se establece en la Ley 905 de 2004.

A partir de su reconocimiento las Pymes, mercado objetivo de este estudio de pre factibilidad y tipo de empresa a crear con este proyecto, pueden acceder a diferentes beneficios como líneas de crédito preferentes, programas de apoyo para su crecimiento o innovación (Grupo Bancolombia, 2018) a través de la Dirección de Mypimes, que hace parte del Viceministerio de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que tiene como función fomentar políticas, planes y programas financieros y no financieros para su desarrollo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.), así como a los programas de fortalecimiento desarrollados por las cámaras de comercio.

Las siguientes son algunas de las leyes que de forma general deben tener en cuenta los empresarios de Pymes para el desarrollo de sus actividades, así como las específicas del sector:

Ley 1314 del 13 de julio de 2009 o ley de convergencia. "Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento". Decreto 2706 del 27 de Diciembre de 2012 Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.)

Ley 1429 de 29 de diciembre de 2010 "Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo" De conformidad con el artículo 7, reglamentado por el decreto 545 de 2011, establece que las personas naturales y jurídicas que desarrollen pequeñas empresas y que se matriculen en la cámara de comercio con posterioridad a la entrada en vigencia de esta ley pagarán tarifas progresivas para la matrícula mercantil del comerciante y su posterior renovación. (Castrillón & Flórez, 2018)

Decreto 4910 Dic 26 /2011. Artículo 6: Requisitos generales que deben cumplirse para acceder a la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta y complementarios. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.)

Ley 1676 del 20 de agosto de 2013 "Por la cual se promueve el acceso al crédito y se dictan normas sobre garantías mobiliarias." (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.)

Ley 1793 del 7 de julio de 2016 "Por medio de la cual se dictan normas en materia de costos de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones." (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.)

Adicionalmente se tiene que el servicio de consultoría prestado se puede enfocar al sector público o privado, en caso de ser el primero el marco normativo aplicable para la contratación es la Ley 80 de 1993, artículo 32, numeral 2, refiere aquella actividad profesional para la ejecución de proyectos de inversión, estudios de prefactibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos, así como asesorías técnicas de coordinación, control, supervisión, interventorías, gerencia y obra de proyectos, entre otros. (Mendoza & Perez, 2016)

7. ESTUDIO DE MERCADO

7.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Para el análisis del mercado de este proyecto que busca establecer la prefactibilidad de la creación de una empresa de consultoría enfocada en el mejoramiento de los procesos administrativos en empresas Pyme en la ciudad de Bogotá, se utilizó la herramienta PEST, la cual permite identificar los factores Políticos - legales (P), Económicos (E), Sociales (S) y Tecnológicos (T) que afectan a las empresas y delimitan el marco general en el cual se desenvuelven. Dentro del factor económico encontramos las variables macroeconómicas del país; en el factor político – legal se identifican las leyes, políticas monetarias, fiscales, de regulación del mercado y decretos; el factor socio cultural enmarca las pautas culturales a nivel educativo y variables demográficas; y, por último, en el factor de la tecnología, se identifica la capacidad de la empresa respecto a las tecnologías básicas, claves e incipientes.

7.1.1 Factor político - legal

En Colombia la legislación ha establecido algunos estímulos de tipo tributario y de acceso de créditos empresariales para la creación de Mypime; dentro de las más relevantes se encuentran:

- **Ley 590 del 10 de Julio de 2000.** Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Un cuadro normativo favorable para la creación de Pymes en Colombia permite pensar en el gran mercado que se ha constituido desde hace veinte años en este sector, donde la ocupación

para las personas en su gran mayoría, antes de la aparición de este nuevo esquema empresarial, resultaba del trabajo en las grandes empresas y en un alto porcentaje de la informalidad. Todas estas empresas están requiriendo de asesoría para el correcto desarrollo de sus procesos, que las convierta en compañías productivas y competitivas ante un mercado cada vez más exigente.

El acceso a más y mejores beneficios de acuerdo al planteamiento de las nuevas disposiciones legales, permite que las Mypimes establezcan una mayor estabilidad frente a los bancos o sectores financieros para su credibilidad y sostenimiento a futuro.

7.1.2 Factor económico.

Entre enero y junio de 2020 se crearon 131.848 unidades productivas, 26.3% menos en comparación al mismo periodo del año 2019.

En el mes de junio de 2020 se retoma la dinámica positiva observada durante los dos primeros meses del año, pues el número de empresas constituidas se incrementó en 11.5% comparado con el mismo mes en el año 2019.

En particular la mayor creación de empresas se dio en sectores de comercio no especializado de alimentos y bebidas, y al por menor de prendas de vestir.

Las actividades económicas relacionadas con el sector servicios registraron una variación negativa del -29,6%.

Del total de unidades creadas en el primer trimestre de 2020, 98.709 son personas naturales y 33.139 son sociedades; se registra una disminución del 19.1%, en la constitución de empresa y del 28.4% de las personas naturales.

Las unidades productivas por actividad económica, de enero a junio, entre los años 2019 y 2020 son:

ILUSTRACIÓN 1.

UNIDADES PRODUCTIVAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

Actividad Económica	2019	2020	Variación,	
			%	Contribución
Comercio al por mayor y al por menor; Vehículos	67,365	52,695	-21.8	-8.2
Alojamiento y servicios de comida	28,190	16,292	-42.2	-6.7
Industrias manufactureras	17,228	12,371	-28.2	-2.7
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	6,550	2,834	-56.7	-2.1
Otras actividades de servicios	10,698	10,169	-4.9	-0.3
Actividades profesionales, científicas y técnicas	10,707	7,753	-27.6	-1.7
Construcción	7,436	5,330	-28.3	-1.2
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	8,370	6,236	-25.5	-1.2
Actividades financieras y de seguros	2,016	1,349	-33.1	-0.4
Información y comunicaciones	4,426	3,381	-23.6	-0.6
Explotación de minas y canteras	625	368	-41.1	-0.1
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	2,209	1,669	-24.4	-0.3
Transporte y almacenamiento	4,972	5,319	7.0	0.2
Actividades inmobiliarias	2,511	1,723	-31.4	-0.4
Educación	1,650	1,221	-26.0	-0.2
Distribución de agua, saneamiento ambiental	1,052	777	-26.1	-0.2
Actividad no Homologada a CIU V4	24	68	183.3	0.0
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,542	1,998	-21.4	-0.3
Administración pública y defensa; seguridad social	73	84	15.1	0.0
Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales	0	27	0.0	0.0
Actividades de los hogares en calidad de empleadores	17	28	64.7	0.0
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	183	155	-15.3	0.0
Total	178,844	131,848	-26.3	-26.3

Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social.

Ilustración 1. Informa sobre la variación que han tenido las actividades productivas en Colombia entre el periodo 2019 y 2020, según su actividad.

Según el valor de los activos para las Mypimes, se encuentra que la mayoría de estas se compone principalmente por microempresas en un 99.53%, seguido por las pequeñas empresas 0.44%, el restante se encuentra en las medianas y grandes empresas.

ILUSTRACIÓN 2.

UNIDADES PRODUCTIVAS POR TAMAÑO DE LA EMPRESA

Tamaño	2019	2020	Variación, %	Contribución
Microempresa	178,221	131,229	-26.4%	-26.3%
Pequeña	588	583	-0.9%	0.0%
Mediana	29	32	10.3%	0.0%
Grande	6	4	-33.3%	0.0%
Total	178,844	131,848	-26.3%	-26.3%

Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social.

Ilustración 2. Informa sobre la variación que han tenido las actividades productivas en Colombia entre el periodo 2019 y 2020, según su tamaño.

7.1.3 Factor social

Teniendo en cuenta que Bogotá es la capital de Colombia, la ciudad más poblada del país y también la más generadora de oportunidades de empleo, es donde se concentran el mayor número de Pymes, lugar que permite hacer un estudio más amplio sobre las empresas de este tipo y que representan la realidad social frente a su desarrollo. A continuación, se presenta el comportamiento de la tasa de ocupación en el año 2020 para Bogotá.

ILUSTRACIÓN 3.

COMPORTAMIENTO DE LA TASA DE OCUPACIÓN (TO) DURANTE EL AÑO 2020 EN BOGOTÁ.

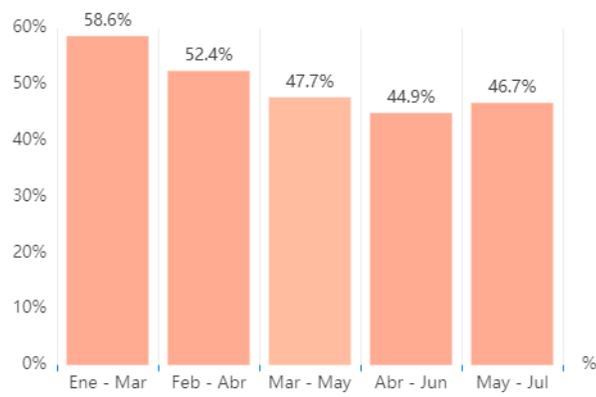


Ilustración 3. Los datos que establece el DANE para la tasa de ocupación de los habitantes de Bogotá D.C.

Teniendo en cuenta que el año 2020 para el país y el mundo entero ha significado un gran reto en materia económica, los resultados frente a la tasa de ocupación presentan una disminución baja, lo que permite pensar en que para los próximos diez años una empresa de consultoría que oriente procesos administrativos en las Pyme, tendrá una gran probabilidad de generar negocios con las ya existentes y las que se lleguen a crear en la década.

7.1.4 Factor Tecnológico.

Hoy en día las telecomunicaciones ayudan de forma rápida a contactar a clientes y proveedores de servicios, lo que genera un mayor número de oportunidades para la conquista del

mercado. Acompañar las actividades de asesoría empresarial con tecnología que haga más funcional los procesos, permitirá que la empresa que se cree disponga de menos recursos operativos y pueda llegar a un mayor número de clientes.

Igualmente se ha creado en el mundo comercial la tendencia hacia el uso de las redes sociales por parte de las empresas para atención y servicio al cliente, lo que a nivel tecnológico presenta ventajas para quien estructura el negocio bajo esta modalidad, aprovechando el marketing digital que le brinda a los empresarios divulgación de sus productos y servicios, posicionando su marca

Con la dinámica del mercado, las compañías deben implementar cambios rápidamente. La tecnología es un medio para lograr este objetivo. El crecimiento de los estándares mundiales de calidad y los procesos en los negocios también ha aumentado la necesidad de las empresas de utilizar la tecnología para implementar los cambios necesarios y así cumplir con los nuevos requisitos. (C&W Networks, 2016)

La inclusión de tecnología se hace necesaria para la nueva realidad de las empresas, porque los cambios estructurales que se avecinan para la década del 2021-2030 en toda clase de empresa que quiera ser competitiva, requerirá la orientación de sus servicios desde las herramientas digitales; la empresa de consultoría que se creará no será la excepción, por eso vinculará a su esquema de trabajo el uso de las mismas.

7.2 VARIABLES DEL ESTUDIO DE MERCADO

Las variables escogidas para el estudio de mercado fueron consideradas según el estudio de la herramienta PEST anteriormente relacionada, donde se estudian los factores que más podrían influir en la toma de decisiones frente a la demanda del servicio; asesoría en procesos administrativos para empresas Pyme en la ciudad de Bogotá.

Las variables que se consideraron son:

- a. Clasificación de las Pyme según su actividad
- b. Clase de servicios que prestan las Pyme
- c. Formalidad de las Pyme (Inscripción en la Cámara de Comercio de Bogotá)
- d. Identificación de un servicio de consultoría
- e. Precio del servicio

7.3 FÓRMULA PARA ESTABLECER LA MUESTRA DEL MERCADO.

A partir de la revisión de trabajos existentes relacionados con estudios de pre factibilidad para la creación de empresas de consultoría, como los desarrollados por (Cardona Montoya & Marín Restrepo, 2009) y (Castrillón Restrepo & Flórez Romero, 2018), se tiene que un tipo de estudio que permitirá efectuar una identificación del comportamiento y demanda del servicio de consultoría para empresas Pyme en Bogotá es el cualitativo - cuantitativo.

El análisis cualitativo permite establecer los aspectos relevantes que se requiere identificar a partir de la utilización de fuentes primarias y secundarias, entendiendo que las primarias se definen como todo tipo de datos e información que genera el equipo investigador y las secundarias son todos los datos e información que ha sido recopilada por otros equipos de investigación, como se indica en (Prieto Herrera, 2009) ; se define consultar la información de la caracterización de las Pymes en Bogotá en fuentes como el DANE, ANDI, Cámara de Comercio de Bogotá, estudios de pre factibilidad enfocados en este tipo de empresas y artículos económicos; adicionalmente se determina que a través de una encuesta se puede clasificar el estado actual del servicio de consultoría para mejoramiento de procesos administrativos en este tipo de empresas.

El relacionar y analizar objetiva y críticamente la información recolectada de las diferentes fuentes de forma cuantitativa y por categorías, permitirá identificar la demanda real del servicio de consultoría y la oferta existente.

De acuerdo a la segmentación del mercado se tiene una población objetivo de empresas Pymes en Bogotá de 788.675, de las cuales el 7.9% corresponde a pequeñas y medianas empresas, (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019); para determinar la muestra con la cual se trabajará la recolección de información primaria, se utilizará la fórmula de población finita

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde,

N = tamaño de la población

Z_{α} = nivel de confianza

p = proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Por lo cual se tiene una muestra de 382 empresas:

TABLA 1.

DATOS PARA DETERMINAR LA MUESTRA DE ESTUDIO

Variable	Descripción	Valor
N	Tamaño de la población	62305
Z	Nivel de confianza 95%	1.96
p	Proporción esperada 5%	0.5
q	Probabilidad de fracaso 5%	0.5
d	Precisión	0.05

Tabla 1. Datos que permiten determinar la muestra para el estudio.

Para el análisis de los datos obtenidos en las encuestas que se realizarán en el estudio de prefactibilidad, se tomará con base al modelo que (Marcela Carrillo Pineda, 2010) expresa en las siguientes fases:

FIGURA 1.
FASES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO

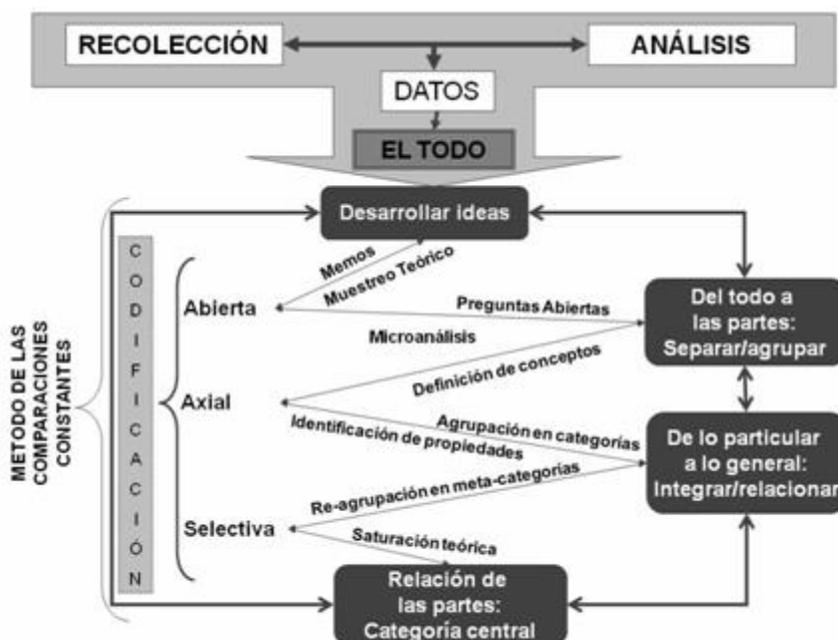


Figura 1. Fases del Análisis Cualitativo

En esta figura se puede apreciar que el análisis cualitativo establece un orden para la conceptualización de una categoría central, donde cada parte se relaciona, pero también a su vez un concepto propio; configuras sus fases como conectores, las cuales abarcan el desarrollo de ideas, la separación y agrupación de todas las partes, el análisis de lo general a lo particular, para llegar a un concepto que identifique la idea central.

La encuesta se realiza a través de un formulario electrónico utilizando preguntas de selección múltiple, de fácil entendimiento y orientadas a personas que hacen parte de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá. Allí se identificarán diversos factores sobre el reconocimiento de lo que es una consultoría como servicio.

A continuación, se relacionan las preguntas y resultados obtenidos para cada una de ellas:

Total encuestas : 140

1. Pregunta: Nombres y Apellidos (Opcional)

Los encuestados registran sus nombres y apellidos de manera opcional, ya que no es una información indispensable para el análisis de los datos.

2. Pregunta: Cargo (Opcional)

Los encuestados registran su cargo de manera opcional, ya que no es una información indispensable para el análisis de los datos.

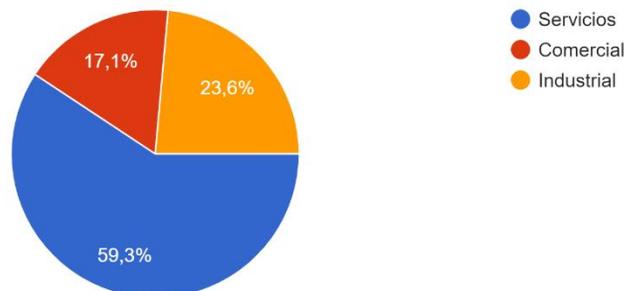
3. Pregunta: Razón social de la empresa

Con el fin de identificar las empresas que contestan la encuesta, éstas registran su razón social como Pyme. Esta es una información de verificación de datos para establecer que son empresas reales.

4. Pregunta: ¿Como se clasifica la empresa según su actividad?

Establecer la clasificación de las empresas según su actividad, permitirá determinar las características de los servicios de consultoría a los cuales se deben enfocar los planes de trabajo al momento de crear la empresa.

4. ¿Como se clasifica la empresa según su actividad?
140 respuestas

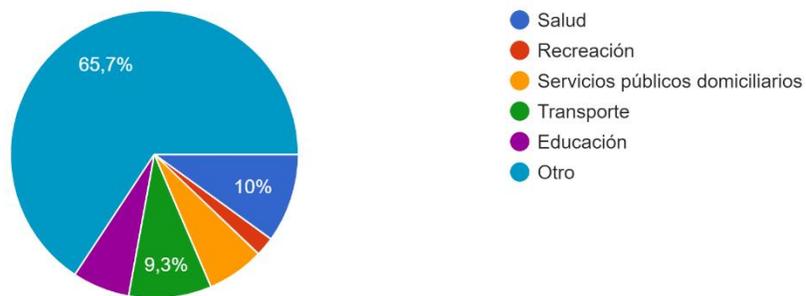


5. Pregunta: Si la empresa se clasifica en el sector servicios, ¿Qué tipo de servicio presta principalmente?

Teniendo en cuenta que la consultoría que se prestará a través de la empresa estará orientada a Pymes del sector SERVICIOS, se busca identificar el tipo y la cantidad de compañías como clientes potenciales.

5. Si la empresa se clasifica en el sector servicios, ¿Que tipo de servicio presta principalmente?

140 respuestas

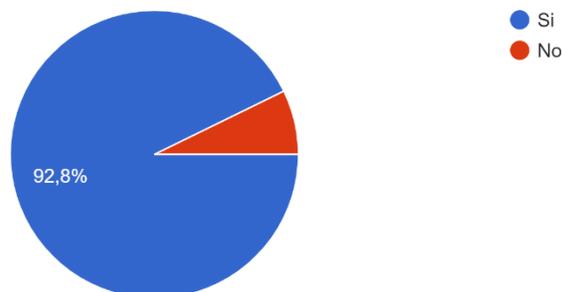


6. Pregunta: ¿Su empresa está registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá?

Esta pregunta está orientada a conocer el nivel de formalidad que se tiene en las empresas Pyme de la ciudad de Bogotá.

6. ¿Su empresa esta registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá?

138 respuestas

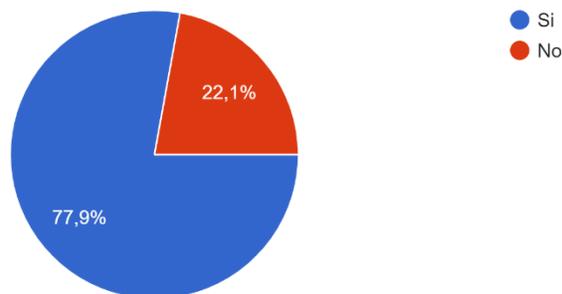


7. Pregunta: ¿Sabe usted que es un servicio de consultoría?

Establecer el nivel de conocimiento sobre lo que es un servicio de consultoría, permitirá identificar el porcentaje de dedicación a los temas de cultura, ventajas y beneficios que se deben ofrecer en las campañas iniciales de sensibilización y reuniones previas con los clientes para determinar una contratación de los mismos, en las Pymes de la ciudad de Bogotá.

7. ¿Sabe usted que es un servicio de consultoria?

140 respuestas

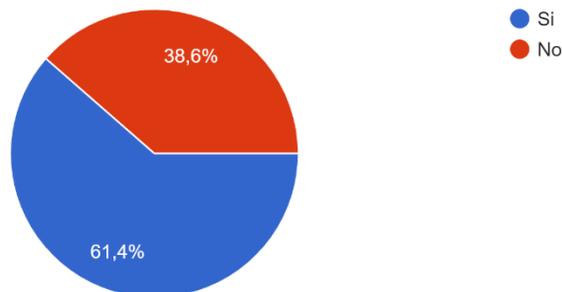


8. Pregunta: ¿Ha contratado usted un servicio de consultoría para su empresa?

Se podrá determinar el nivel de compra que se ha tenido con los servicios de consultoría.

8. ¿Ha contratado usted un servicio de consultoría para su empresa?

140 respuestas

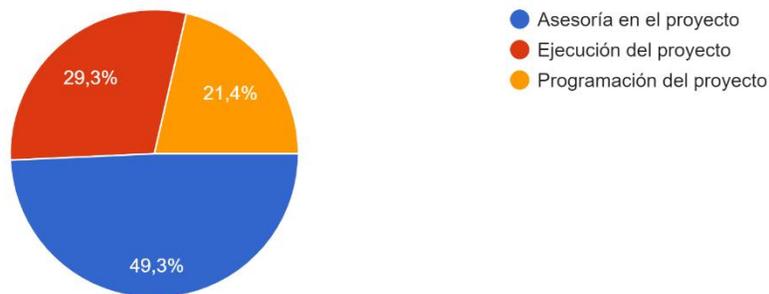


9. Pregunta: ¿Que buscaría usted de una consultoría para su empresa?

Mediante esta pregunta se busca delimitar el alcance que tendrán los servicios de consultoría que se presten a las Pymes de la ciudad de Bogotá.

9. ¿Que buscaría usted de una consultoría para su empresa?

140 respuestas

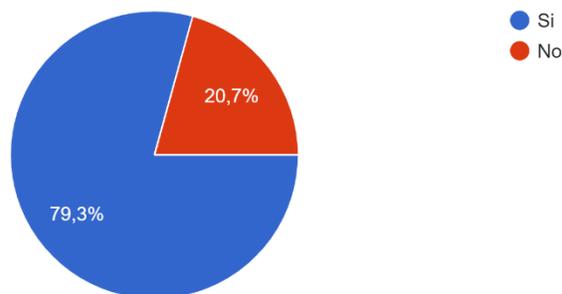


10. Pregunta: ¿Estaría interesado en contratar un servicio de consultoría para el mejoramiento de sus procesos administrativos en su empresa?

Conocer el interés directo sobre la venta de un servicio de consultoría a las Pymes de la ciudad de Bogotá.

10. ¿Estaría interesado en contratar un servicio de consultoría para el mejoramiento de sus procesos administrativos en su empresa?

140 respuestas

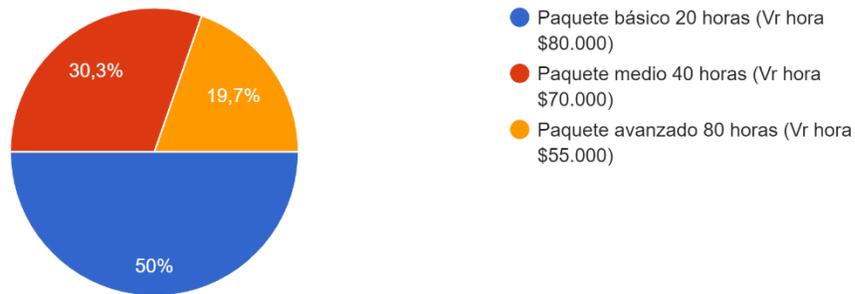


11. Pregunta: En caso de ser afirmativa su respuesta anterior, ¿cuánto estaría dispuesto a invertir en un servicio de consultoría?

Permite conocer el nivel de aceptación de oferta sobre unos valores preestablecidos conforme a los precios promedio del mercado nacional.

11. En caso de ser afirmativa su respuesta anterior, ¿cuanto estaría dispuesto a invertir en un servicio de consultoria?

122 respuestas

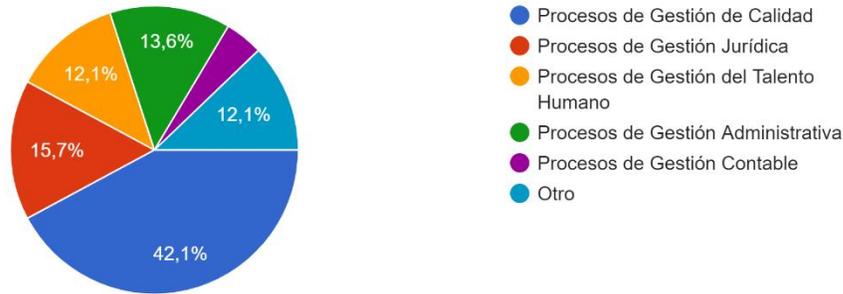


12. Pregunta: ¿Con cuál de los siguientes procesos administrativos iniciaría la consultoría en su empresa?

Permite identificar las líneas de negocio sobre las cuales podrán establecerse los servicios de consultoría a prestar a las Pymes de la ciudad de Bogotá.

12. ¿Con cual de los siguientes procesos administrativos iniciaría la consultoría en su empresa?

140 respuestas



7.4 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

Frente a las variables establecidas para el presente estudio de mercado se puede observar que:

- La mayor parte de las empresas se dedican a la prestación de servicios, las cuales representan un 59.3% de la totalidad de las encuestadas.
- De esas empresas que prestan servicios, el 65.7% son servicios no convencionales, es decir que no están dedicadas ni a la salud, ni a la recreación, ni al transporte, ni a la educación, ni tampoco a la prestación de servicios públicos.
- Las empresas encuestadas en su gran mayoría están formalizadas ante la Cámara de Comercio de Bogotá, con una representación del 92.8%.
- Hay un reconocimiento aceptable sobre lo que es un servicio de consultoría, donde un porcentaje del 22.1% no sabe de que se trata este tipo de servicio.
- Un 61.4% de los encuestados a contratado un servicio de consultoría, lo que permite crear una expectativa amplia de negocio.
- Se identifica que todas las empresas estarían dispuestas a comprar un paquete de consultoría, sin embargo, el 50% de los encuestados se inclinaría por el paquete básico que es el más económico.

7.5 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA Y LA OFERTA A 10 AÑOS

Para determinar una proyección de precio se debe tener en cuenta todos los servicios que requieren las pequeñas y medianas empresas considerando el precio del mercado. Estas empresas se caracterizan por sus presupuestos limitados, lo que permite el diseño de tres unidades o paquetes de servicio: básica, media y avanzada; todo esto enfocado a la necesidad, expectativas y presupuesto de cada empresa.

En el análisis de mercado se estableció que un 54% de las Pymes en Bogotá están interesadas en acceder a un servicio de consultoría para el mejoramiento de procesos administrativos y de calidad, lo cual permite decir que la cantidad demanda es superior a la mayor de las unidades productoras posibles de instalar (Córdoba Padilla, 2011).

Se debe calcular como mínimo 20 horas de asesorías personalizadas. Según las tarifas de diferentes empresas de consultorías como: Baker tilly, Acenture, Manpower-group, Deloitte, Amrop, Everis Consulting el promedio del costo por hora es de \$80.000 a \$ 150.000. (Aliadas estratégicas, 2016). Los valores de la hora de consultoría se ubican en el rango de \$55.000 a \$80.000 pesos.

TABLA 2

UNIDAD DE MEDIDA

Producto	Cantidad horas	Unidad paquetes (anual)	Valor por paquete	Valor por hora
Paquete básico	20	50	\$ 1.600.000,00	\$ 80.000,00
Paquete medio	40	50	\$ 2.800.000,00	\$ 70.000,00
Consultoría avanzada	80	50	\$ 4.400.000,00	\$ 55.000,00

La proyección de la demanda a 10 años se utilizará basado en el precio para el primer año con incrementos anuales del 3%, tomando como referencia el promedio de inflación de los años anteriores.

Se identifica que el mercado objetivo estaría dirigido a 7,9 % del total de las empresas las cuales son medianas y pequeñas, ofreciendo asesoría y consultoría empresarial en el sector administrativo y organizacional.

Se pretende ayudar a implementar y ejecutar en las medianas y pequeñas empresas los procesos administrativos y de sistemas de gestión de calidad, tomando como base las técnicas y criterios que se encuentran en la norma ISO 9001:2015.

Conclusiones del mercado objetivo:

- Una gran parte de las Pymes de la ciudad de Bogotá, requieren consultoría en sus procesos administrativos.
- La empresa de consultoría que se cree tendrá como política centralizar sus servicios en un acompañamiento personalizado y empresarial a las Pymes en Bogotá.

- Conforme a lo establecido por la Cámara de comercio de Bogotá, el mayor número de organizaciones constituidas en la ciudad son las pequeñas y medianas empresas.
- La gran mayoría de las Pymes comienzan su función sin tener claridad en aspectos fundamentales para el éxito en los negocios como gestiones administrativas, condiciones de mercado y competencia.

8. ESTUDIO TECNICO

8.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto se define como la capacidad de producción al volumen o número de unidades que se pueden producir en un día, mes o año. (Córdoba Padilla, 2011). Para el servicio de consultoría enfocado al mejoramiento de procesos administrativos en Pymes de la ciudad de Bogotá, se tiene que la unidad de medida del servicio es por horas de acuerdo con los paquetes definidos en la tabla 1.

8.2 LOCALIZACIÓN

Las actividades de la empresa están planteadas para ser desarrolladas en la ciudad de Bogotá, ubicación de la población objetivo. Para la oficina se tiene un presupuesto máximo de \$1.300.000; como limitante se establece que debe estar ubicada estratégicamente en un sector en el cual se encuentre una mayor cantidad de Pymes para facilitar su acceso, estrato 3 y un área mínima de 30 m².

De acuerdo con la Secretaría de Planeación, la mayor concentración de este tipo de organizaciones se encuentra en las localidades de Usaquén, Chapinero y Suba. (Alcaldía de Bogotá, 2019) y teniendo en cuenta las restricciones establecidas se valida a través de la información de páginas especializadas en arrendamiento una opción en cada zona y la valoración de 1 a 5 de cada una en los criterios definidos así:

TABLA 3.
ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN

Criterio	Peso	Opción Suba			Opción Chapinero			Opción Usaquén		
		Datos	Calificación	Valoración	Datos	Calificación	Valoración	Datos	Calificación	Valoración
Área (m2)	15%	32	3	0,45	48	5	0,75	44	5	0,75
Concentración de pymes	25%	2202	3	0,75	4497	5	1,25	3052	4	1
Costo de arrendamiento	25%	1.500.000	1	0,25	1.294.839	2	0,5	1.200.000	2	0,5
Parqueadero	5%	0	1	0,05	1	3	0,15	1	3	0,15
Seguridad	7%	Edificio con portería	5	0,35	Edificio con portería	5	0,35	Edificio con portería	5	0,35
Servicios complementarios (comercio, restaurantes, insumos)	10%	Cerca de zona comercial	5	0,5	Cerca de zona comercial	5	0,5	Cerca de zona comercial	5	0,5
Servicios públicos, internet	7%	Básicos, internet a contratar	4	0,28	Básicos, internet a contratar	3	0,21	Básicos, internet a contratar	3	0,21
Transporte (acceso)	6%	Transmilenio	4	0,24	Transmilenio, SITP	4	0,24	SITP	3	0,18
Total	100%			2,87			3,95			3,64

Tabla 3. Estas son diferentes opciones donde se podría localizar las oficinas para la empresa.

De acuerdo con los resultados obtenidos la opción de tener la oficina instalada en Chapinero es la que tiene un mayor puntaje final, los factores de costo y concentración de pymes resultan relevantes para su selección.

8.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

El siguiente es el diagrama de procesos generalizado:

FIGURA 2.

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

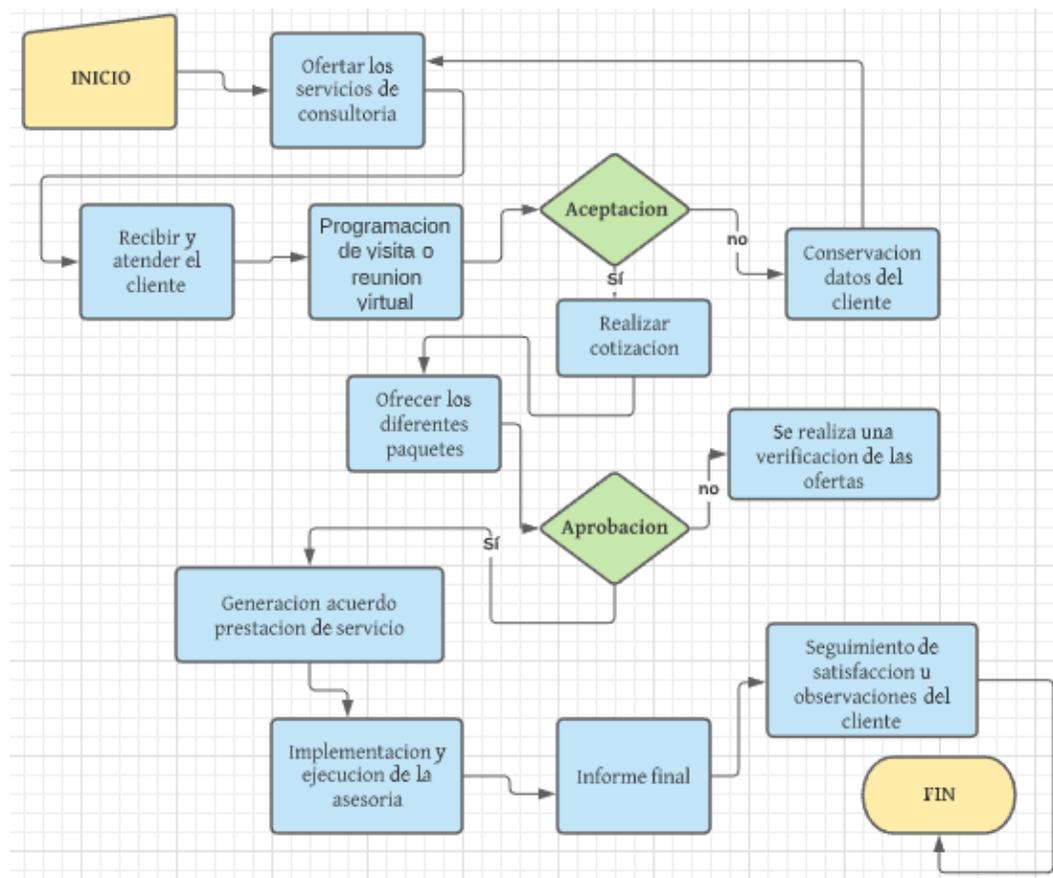


Figura 2. Este es un ejemplo de como funcionaría el proceso de consultoría en la empresa.

8.3.1 Tiempos y procedimientos

TABLA 4.

TIEMPOS Y ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	TIEMPO
Ofertar los servicios de consultoría	Tiempo que se requiera
Recibir y atender el cliente	15 minutos
Programación de visita o reunión virtual	60 minutos
Realizar cotización	½ día
Ofrecer los diferentes paquetes	½ día
Generación acuerdo de prestación de servicio	1 día
Implementación y ejecución de la asesoría	Dependiendo del paquete (20,40 u 80 Horas)
Informe final	120 minutos
Seguimiento de satisfacción u observaciones del cliente	1 día

Tabla 4. Algunos ejemplos de la cantidad de tiempo que se utilizaría en cada una de las actividades programadas.

TABLA 5.

MODELO PROCEDIMIENTO SERVICIO DE CONSULTORÍA

PROCEDIMIENTO: SERVICIO CONSULTORIA			Código: 1
PROCESO: Gestión Comercial - Consultoría			
Subproceso:	Emitido: 22/09/2020	Actualizado:	Versión: 0

1. OBJETIVO

Establecer las actividades necesarias en el desarrollo de la prestación del servicio de Consultoría en las empresas.

2. ALCANCE

Desde el momento que la empresa realiza la solicitud del servicio hasta la ejecución del mismo.

3. DEFINICIONES

EMPRESA: Persona natural o jurídica.

CONSULTOR: Profesional asignado a la coordinación de procesos encargado de la prestación del servicio.

CONSULTANTE: Pyme.

5. ACTIVIDADES

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
Consultor/Área	1. Recepcionar la solicitud de la empresa y proceder con la presentación del portafolio de servicios, en donde se evidenciará y se diagnosticará las necesidades del cliente.
COORDINADOR DE PROCESO	2. Verificar la disponibilidad de consultores de acuerdo con las fechas que la empresa establezca. 3. Agendar reunión con la empresa con el fin de determinar la necesidad y el horario de atención, levantar acta con los acuerdos establecidos 4. Asignar consultor que prestará el servicio en la empresa. 5. Agendar la prestación del servicio.
Consultor	6. Realizar entrevista con el representante legal de la empresa, con el fin de levantar evidencia escrita de las necesidades, generalidades y enfoque del servicio. 7. Solicitar evidencia documental existente en la empresa, con el fin de diagnosticar el nivel de informalidad.

	<p>8. Determinar las competencias, necesidades y puntos de estudio de la empresa consultada para realizar los respectivos análisis de los hallazgos y seguimientos.</p> <p>9. Realizar las capacitaciones correspondientes a los procesos de la empresa, con el fin de empezar la implementación de las mejoras de la consultoría.</p> <p>10. Realizar informe diario de los avances realizadas y enviarlo al coordinador de procesos en donde se indique:</p> <p>A. Fecha de la Consultoría B. Nombre de la empresa C. Nit de la empresa D. Número de documento del consultante E. Nombre del Consultante F. Hallazgos G. Implementaciones H. Construcción de mejoras I. Socialización de las mejoras implementadas J. Observaciones.</p>
<p>COORDINADOR PROCESOS</p>	<p>11. Tabular la información recibida por el consultor.</p> <p>12. Generar presentación de estructuración de mejoras implementadas.</p> <p>13. Presentar implementación de las mejoras evidencias en la empresa.</p> <p>14. FIN DEL PROCEDIMIENTO</p>

<p>DOCUMENTOS A CONSULTAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Decretos reglamentarios y normas afines. ▶ Norma ISO 9001:2015
--------------------------------------	---

6. ENTRADA EN VIGENCIA

El presente documento será aplicado a partir de su aprobación.

Tabla 5. Este es un modelo del procedimiento a realizar dentro del proceso de consultoría.

8.4 ESTUDIO AMBIENTAL

En la implementación de este proyecto se analiza que no es esperado que la creación de una empresa de consultoría presente un impacto ambiental de tipo alto, no obstante, no es un aspecto que deba pasarse por alto, toda vez que deben buscarse y establecerse prácticas de trabajo, así como políticas que tengan un impacto ambiental lo más reducido posible.

Entendiendo la importancia de este ítem, el debido seguimiento a las políticas establecidas, enfocadas a la optimización de recursos y al desarrollo sostenible, la creación de la empresa tendría como política ambiental resumida los elementos que se relacionan a continuación:

- Reducción del uso de papel en las operaciones de la empresa, con un enfoque a la construcción de actas, informes, matrices, imágenes y recolección de la información mediante archivos digitales, imágenes escaneadas, actas con firma preforma, correos corporativos.
- La recolección de las evidencias tomadas de los clientes se debe solicitar, documentada en imágenes, repositorios y archivos en carpetas compartidas, se evitará al máximo el recibo de documentos físicos, a menos de que se trate de documentación sensible para la operación. (BENJUMEA, 2015)
- Se buscará el estímulo de la utilización de medios de transporte amables con el medio ambiente, teniendo en cuenta que el desarrollo de la consultoría requiere el desplazamiento a las sedes de los clientes.

- Se buscará la implementación de reuniones virtuales, realizadas a través de las diferentes plataformas, Meets, Teams, Skype, Zoom, los cuales mitigan los desplazamientos en transportes masivos y evitan la propagación de enfermedades virales.
- Dentro de los procesos de consultoría que se desarrollaran en la empresa, se busca fortalecer competencias de los diferentes empleadores de las empresas PYMES, se fortalecerán los aspectos relacionados con las licencias ambientales de la operación de las empresas, sus actividades y el manejo de residuos que afecten el medio ambiente.
- Teniendo en cuenta las estructuras de las diferentes empresas a las cuales se dará alcance, se buscará la creación dentro de sus políticas del uso de manuales de control de plagas, protocolo de bioseguridad y de seguridad, que brinden protección a sus trabajadores, clientes y proveedores.
- Se construirá un plan de manejo de público y de protocolos de seguridad que eviten el contacto físico extremo en las diferentes interacciones de la prestación del servicio.

9. ESTUDIO LEGAL Y ADMINISTRATIVO

Para crear empresa no solo basta con tener una idea y unos recursos disponibles, es importante conocer las implicaciones legales, productivas y administrativas que implica el poder llevar a cabo las actividades, obteniendo los resultados previstos y logrando una permanencia en el tiempo.

9.1 ESTUDIO LEGAL

La estructura legal se define como “el andamiaje jurídico que regula las relaciones de los diferentes miembros de la organización, las cuales deben estar enmarcadas en la Constitución y la Ley.” (Córdoba Padilla, 2011).

9.1.1 Forma jurídica de la organización

Para elegir el tipo de organización que se ajusta a los intereses de las partes se tuvo en cuenta las obligaciones en aportes económicos, de trabajo, bienes, repartición de utilidades y niveles de responsabilidades de tipo fiscal, legal o civil (Córdoba Padilla, 2011) y número de empleados. Encontrando que una Sociedad Anónima Simple que esta está reglamentada por la Ley 1258 de 2008 puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. (Cámara de comercio de Bogotá, s.f.).

En la Guía 1 RM Constitución de una sociedad por acciones simplificadas SAS (Cámara de comercio de Bogotá, 2019), se encuentran enunciados los aspectos que se deben tener en cuenta para su constitución de acuerdo con lo definido en el artículo 5 de la ley 1258 de 2008, entre otros se tiene:

- Una vez inscrita se tiene una persona jurídica distinta de los accionistas
- La matrícula se debe efectuar ante la cámara de comercio del domicilio principal
- Se debe tener el contrato en un documento privado o escritura pública inscrita en el registro mercantil de la cámara de comercio
- Definición clara y completa de las actividades principales
- Estatutos definidos
- Capital autorizado
- Designación de representante legal
- Forma de administración
- Formulario de registro único empresarial RUES

- Trámite de inscripción en el Registro Único Tributario RUT y asignación de NIT por la DIAN

Otros aspectos a tener en cuenta son:

- Proceso de facturación de acuerdo con resolución número 0055 de 14 de Julio de 2016 de la DIAN
- Proceso de vinculación de los trabajadores según de la Ley 100 de 1993
- Identificación de aspectos tributarios aplicables.

9.1.2 Costos de constitución

Los siguientes son los costos asociados al proceso de constitución de una sociedad tipo SAS.

TABLA 6.
COSTOS INICIALES

Ítem	Descripción	Dónde	Valor	Observación
1	RUT	DIAN	0	
2	NIT	DIAN	0	
3	Registro	Cámara de comercio	0.7%	Sobre el capital suscrito
4	Escritura pública, firmas	Notaría	\$ 15.000	Depende número de firmas y hojas
5	Registro de libros	Cámara de comercio	\$ 45.000	Depende del rango de activos
6	RUES	SIC	\$ 12.000	Aproximado
7	Matricula	Cámara de comercio	\$ 0	El costo de la matrícula en el primer año es gratuita de acuerdo con lo estipulado en la Ley 1429 de diciembre de 2010.
8	Certificado de matricula	Cámara de comercio	\$ 15.000	Aproximado

Tabla 7. Gastos estimados para la constitución de la empresa como una Sociedad de Acciones Simplificada SAS.

9.2 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

9.2.1 Personal que se necesitara para la operación

Teniendo en cuenta el alcance al cual va a ir enfocada la prestación del servicio, se evaluó la carga de trabajo, los aspectos técnicos, teóricos y profesionales de la cantidad de personal que se va a necesitar para la operación.

a. Director General

Será el encargado de la Dirección General de la empresa, sus representación legal, jurídica y contable que involucren la representación del negocio ante cualquier ente público o privado, así mismo será el encargado de planear los alcances de los proyectos, la estructura de las estrategias y de los planes de mercadeo, así como el apoyo en la construcción de talento humano y toma de decisiones gerenciales en cada frente de negocio.

b. Revisor Fiscal

Será el encargado de evaluar los estados financieros de la empresa, auditar cada uno de los procesos del negocio, garantizando la transparencia contable y jurídica del negocio.

c. Coordinador de consultoría administrativa

Será el encargado de liderar los procesos de consultoría enfocados a la construcción de estructuras organizacionales empresariales, apoyo a sistemas jurídicos de negocio y sistemas de seguridad social, se encargará de liderar cada proyecto en el cual la empresa requiera de su apoyo, garantizando el cumplimiento de la prestación del servicio dentro de las políticas establecidas.

d. Coordinador de consultoría de procesos

Será el encargado de liderar los procesos de consultoría enfocados a la construcción de estructuras organizacionales empresariales en sistemas de gestión de calidad, enfocándose al desarrollo de programas de mejora continua, indicadores, controles, riesgos y construcción de un

sistema de gestión establecido acorde para cada una de las empresas, se encargará de liderar cada proyecto en el cual la empresa requiera de su apoyo, garantizando el cumplimiento de la prestación del servicio dentro de las políticas.

e. Coordinador de consultoría técnica

Será el encargado de liderar los procesos de consultoría enfocados a la construcción de estructuras organizacionales empresariales dentro del marco comercial, apoyo a la divulgación de los servicios de la empresa, relacionamiento comercial y directivo acorde a cada una de las competencias, se encargará de liderar cada proyecto en el cual la empresa requiera de su apoyo, garantizando el cumplimiento de la prestación del servicio dentro de las políticas establecidas para su negocio, así como liderar el proceso de representación con cada uno de los clientes de los negocios establecidos.

f. Consultor

Profesional especializado, encargado de prestar el servicio a cada uno de los clientes, enfocado en cada una de las unidades de negocio establecidas para la prestación del servicio.

9.2.2 Dependencias o áreas de negocio

- **Dirección General**

Área encargada del liderazgo empresarial del negocio, representación jurídica y financiera.

- **Coordinación Administrativa**

Área encargada de coordinar procesos de consultoría administrativa, enfocada a proyectos de estructuras organizacionales, legales y de sistemas de seguridad social.

- **Coordinación Procesos**

Área encargada de coordinar procesos de consultoría de sistemas de gestión de calidad y auditoría.

- **Coordinación Técnica**

Área encargada de procesos administrativos, comerciales y de representación del negocio.

9.2.3 Organigrama

El diseño estructural de la empresa se determina agrupando las actividades por procesos, debido a la diferenciación y especialización del servicio. (Bernal Torres, 2007)

FIGURA 3.

ORGANIGRAMA

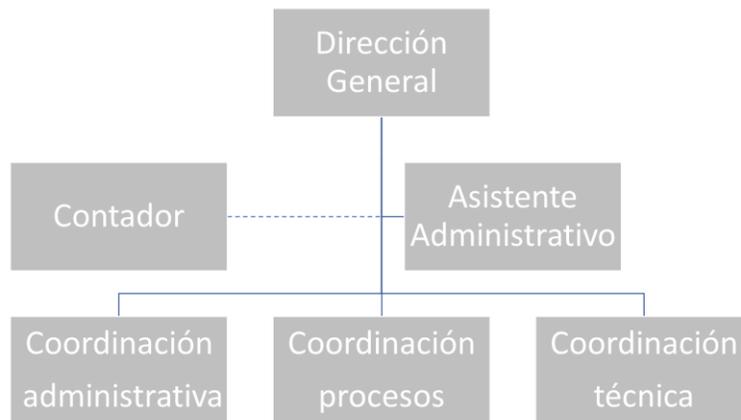


Figura 3. Organigrama inicial con el que empieza a funcionar la empresa de consultoría.

10. ESTUDIO FINANCIERO

Una vez realizada la verificación de las posibilidades financieras para el proyecto, se presentan las siguientes presupuestos y flujo de caja proyectado.

10.1 COSTOS Y GASTOS INICIALES

La creación de la empresa demanda unas inversiones iniciales, las cuales serán financiadas a través de créditos personales a los socios. Estas inversiones se definieron de la siguiente manera:

10.1.1 Inversiones fijas

Las siguientes son las inversiones fijas del proyecto:

TABLA 7.

COSTOS Y GASTOS INICIALES – INVERSIONES FIJAS

COSTOS Y GASTOS INICIALES			
Descripción	Cantidad	Valor	Total
Inversiones fijas			
Equipo de computo escritorio	2	\$ 2.800.000	\$ 5.600.000
Equipo de computo portatil	3	\$ 2.200.000	\$ 6.600.000
Impresora	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Scanner	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Muebles	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Puesto de trabajo (Escritorio y silla)	5	\$ 500.000	\$ 2.500.000
Enseres	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Sala de juntas	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Total inversiones fijas			\$ 19.600.000

10.1.2 Inversiones diferidas

Las siguientes son las inversiones diferidas del proyecto:

TABLA 8.**COSTOS Y GASTOS INICIALES – INVERSIONES DIFERIDAS**

COSTOS Y GASTOS INICIALES			
Descripción	Cantidad	Valor	Total
Inversión diferida			
Asesoría legal para constitución de la empresa y contratos iniciales de personal.	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Licencias			
Licencia de software (Windows y Office)	5	\$ 120.000	\$ 600.000
Constitución empresa			
Escrituración	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Matrícula Cámara de Comercio	1	\$ 887.000	\$ 887.000
Gastos de montaje / mudanza	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Gastos de adecuación	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Gastos bancarios	1	\$ 2.185.031	
Salarios primer mes			
Director	1	\$ 5.070.000	\$ 5.070.000
Coordinador administrativo	1	\$ 2.535.000	\$ 2.535.000
Coordinador procesos	1	\$ 2.535.000	\$ 2.535.000
Coordinador técnico	1	\$ 2.535.000	\$ 2.535.000
Asistente administrativo	1	\$ 1.436.500	\$ 1.436.500
Contador (externo)	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Arrendamientos			
Alquiler oficina	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Servicios públicos			
Servicio de telefonía fija, internet y TV.	1	\$ 170.000	\$ 170.000
Servicio de energía eléctrica	1	\$ 92.000	\$ 92.000
Servicio de acueducto y alcantarillado	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Servicios de telefonía móvil	1	\$ 145.000	\$ 145.000
Insumos de papelería			
Resma de papel	1	\$ 11.000	\$ 11.000
Boligrafo X 12	1	\$ 8.000	\$ 8.000
Libretas	5	\$ 3.500	\$ 17.500
Cosedora	5	\$ 7.000	\$ 35.000
Ganchos de cosedora	5	\$ 3.500	\$ 17.500
Perforadora	5	\$ 5.500	\$ 27.500
Sacaganchos	5	\$ 2.500	\$ 12.500
Basurera	5	\$ 8.000	\$ 40.000
Tablero acrilico	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Implementos de aseo			
Escoba	1	\$ 4.500	\$ 4.500
Balde	1	\$ 6.000	\$ 6.000
Trapero	1	\$ 4.500	\$ 4.500
Desinfectante piso	1	\$ 9.000	\$ 9.000
Jabon liquido baño	1	\$ 6.000	\$ 6.000
Papel higienico	1	\$ 13.000	\$ 13.000
Ambientador	1	\$ 10.000	\$ 10.000
Toallas de manos desechables	1	\$ 6.500	\$ 6.500
Bolsas para la basura	1	\$ 6.000	\$ 6.000
Implementos de cafeteria			
Cafetera	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Café	1	\$ 7.500	\$ 7.500
Azucar sobres	1	\$ 8.000	\$ 8.000
Mezcladores	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Vasos desechables x 25	3	\$ 2.500	\$ 7.500
Total inversión diferida			\$ 22.754.000

10.1.3 Inversión total inicial

La inversión inicial total del proyecto asciende a la suma de cuarenta y dos millones trescientos cincuenta y cuatro mil pesos (\$42.354.000). Esta es una deuda que adquirirán los socios mediante un préstamo bancario presupuestado a 24 meses así:

TABLA 9.

INVERSIÓN INICIAL POR PRÉSTAMO BANCARIO

INVERSIÓN INICIAL POR PRÉSTAMO BANCARIO	
Monto (VP)	42.354.000,0
Plazo (n)	24
Tasa de interés (i)	0,01785
Cuota fija mensual	\$ 2.185.031

Periodo	Saldo inicial	Cuota fija	Interés	Abono a capital	Saldo final
0					\$ 42.354.000
1	\$ 42.354.000	\$ 2.185.031	\$ 755.843	\$ 1.429.188	\$ 40.924.812
2	\$ 40.924.812	\$ 2.185.031	\$ 730.338	\$ 1.454.693	\$ 39.470.119
3	\$ 39.470.119	\$ 2.185.031	\$ 704.378	\$ 1.480.653	\$ 37.989.465
4	\$ 37.989.465	\$ 2.185.031	\$ 677.954	\$ 1.507.077	\$ 36.482.388
5	\$ 36.482.388	\$ 2.185.031	\$ 651.059	\$ 1.533.972	\$ 34.948.416
6	\$ 34.948.416	\$ 2.185.031	\$ 623.684	\$ 1.561.347	\$ 33.387.069
7	\$ 33.387.069	\$ 2.185.031	\$ 595.821	\$ 1.589.211	\$ 31.797.858
8	\$ 31.797.858	\$ 2.185.031	\$ 567.460	\$ 1.617.572	\$ 30.180.287
9	\$ 30.180.287	\$ 2.185.031	\$ 538.593	\$ 1.646.438	\$ 28.533.848
10	\$ 28.533.848	\$ 2.185.031	\$ 509.211	\$ 1.675.821	\$ 26.858.028
11	\$ 26.858.028	\$ 2.185.031	\$ 479.304	\$ 1.705.727	\$ 25.152.301
12	\$ 25.152.301	\$ 2.185.031	\$ 448.864	\$ 1.736.167	\$ 23.416.134
13	\$ 23.416.134	\$ 2.185.031	\$ 417.881	\$ 1.767.151	\$ 21.648.983
14	\$ 21.648.983	\$ 2.185.031	\$ 386.345	\$ 1.798.687	\$ 19.850.296
15	\$ 19.850.296	\$ 2.185.031	\$ 354.245	\$ 1.830.786	\$ 18.019.510
16	\$ 18.019.510	\$ 2.185.031	\$ 321.574	\$ 1.863.458	\$ 16.156.052
17	\$ 16.156.052	\$ 2.185.031	\$ 288.319	\$ 1.896.713	\$ 14.259.340
18	\$ 14.259.340	\$ 2.185.031	\$ 254.470	\$ 1.930.561	\$ 12.328.778
19	\$ 12.328.778	\$ 2.185.031	\$ 220.018	\$ 1.965.014	\$ 10.363.764
20	\$ 10.363.764	\$ 2.185.031	\$ 184.950	\$ 2.000.081	\$ 8.363.683
21	\$ 8.363.683	\$ 2.185.031	\$ 149.257	\$ 2.035.774	\$ 6.327.909
22	\$ 6.327.909	\$ 2.185.031	\$ 112.927	\$ 2.072.104	\$ 4.255.804
23	\$ 4.255.804	\$ 2.185.031	\$ 75.948	\$ 2.109.083	\$ 2.146.721
24	\$ 2.146.721	\$ 2.185.031	\$ 38.310	\$ 2.146.721	\$ -

La tasa de interés seleccionada para realizar el préstamo es la nominal vencida efectivo anual (NV), ya que es la más favorable para el proyecto. Lo anterior se establece con base al estudio realizado así:

	TASA	VALOR	FORMULA	EQUIVALENTE
EFFECTIVO ANUAL A NONIMAL ANTICIPADA	EA	0,2142	0,1933	19,33
EFFECTIVO ANUAL A NOMINAL VENCIDA	EA	0,2142	0,1948	19,48
NOMINAL ANTICIPADA A EFFECTIVO ANUAL	NA	0,1785	0,1962	19,62
NOMINAL VENCIDA A EFFECTIVO ANUAL	NV	0,1785	0,1946	19,46

Periodo (n) **24**

Obtenida de:

Tasa de Oportunidad (TO) 4,52% DTF Página del Banco de la República a 31 de diciembre de 2019
 Inflación 3,80% Página del diario la República del año 2019
 Rentabilidad 2,70% Rentabilidad promedio para un negocio en Colombia.
 Utilidad 5,00% Utilidad promedio para un negocio en Colombia.
 Tasa de Oportunidad Total(TOT) **16,02%**

10.2 PRESUPUESTO DE VENTAS

Los ingresos estimados para el proyecto son los siguientes:

TABLA 10.

INGRESOS ESTIMADOS PRIMEROS CINCO AÑOS

Descripción	CUADRO FINANCIERO																		
	Año 0			Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5			
	Cantidad	Valor	Sub Total	Cantidad	Valor	Sub Total	Cantidad	Valor	Sub Total	Cantidad	Valor	Sub Total	Cantidad	Valor	Sub Total	Cantidad	Valor	Sub Total	
Ingresos																			
Venta paquetes de consultoría básico		\$ 1.904.000	\$ -	25	\$ 1.904.000	\$ 47.600.000	28	\$ 1.904.000	\$ 52.360.000	30	\$ 1.904.000	\$ 57.596.000	33	\$ 1.904.000	\$ 63.355.600	37	\$ 1.904.000	\$ 69.691.160	
Venta paquetes de consultoría medio		\$ 3.332.000	\$ -	25	\$ 3.332.000	\$ 83.300.000	28	\$ 3.332.000	\$ 91.630.000	30	\$ 3.332.000	\$ 100.793.000	33	\$ 3.332.000	\$ 110.872.300	37	\$ 3.332.000	\$ 121.959.530	
Venta paquetes de consultoría avanzado		\$ 5.236.000	\$ -	25	\$ 5.236.000	\$ 130.900.000	28	\$ 5.236.000	\$ 143.990.000	30	\$ 5.236.000	\$ 158.389.000	33	\$ 5.236.000	\$ 174.227.900	37	\$ 5.236.000	\$ 191.650.690	
Total Ingresos		\$ 10.472.000	\$ -	75	\$ 10.472.000	\$ 261.800.000	83	\$ 10.472.000	\$ 287.980.000	91	\$ 10.472.000	\$ 316.778.000	100	\$ 10.472.000	\$ 348.455.800	110	\$ 10.472.000	\$ 383.301.380	

Esta es una proyección estimada para un periodo de 5 años, conforme a los precios promedio del año 2020 y con un incremento anual del 10% anual.

La tabla es la siguiente:

TABLA 11.

CUADRO FINANCIERO PERIODOS 2021 A 2025

RESUMEN CUADRO FINANCIERO						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	\$ 42.354.000,00					
Ingresos		\$ 261.800.000	\$ 287.980.000	\$ 316.778.000	\$ 348.455.800	\$ 383.301.380
Egresos		\$ 248.959.261	\$ 256.029.771	\$ 294.483.914	\$ 349.972.899	\$ 382.359.547
FCL	-\$ 42.354.000,00	\$ 12.840.739	\$ 31.950.229	\$ 22.294.086	-\$ 1.517.099	\$ 941.833
VNA	\$ 7.230.397,62					
TIO	15%					
TIR	24%					

Referencias

- ACTUALICESE. (20 de AGOSTO de 2020). *Solicitudes de Insolvencia*. Obtenido de <https://actualicese.com/solicitudes-de-insolvencia-empresarial-se-han-duplicado-desde-abril/>
- Alcaldía de Bogotá. (2019). *Boletín estadístico. Dinámica empresarial de Bogotá*. Secretaría Distrital de Planeación. Bogotá D.C.: Alcaldía de Bogotá. Recuperado el 2020, de [file:///C:/Users/Juan%20Carlos/Downloads/dice201-dinamicaempresarial-30092019%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Juan%20Carlos/Downloads/dice201-dinamicaempresarial-30092019%20(1).pdf)
- Aliadas estratégicas. (16 de 09 de 2016). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/empresas-consultoria-colombia/196119>
- Ayala Villegas, S. (s.f.). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-y-sus-funciones-basicas/>
- Ayala, S. (s.f.). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-y-sus-funciones-basicas/>
- BENJUMEA, E. B. (2015). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA*. Bogotá D.C.: Escuela de Administración. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7226/EduarBenjumea_2015.pdf?sequence=2
- Bernal Torres, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones* (1 ed.). México DF, México: Pearson Educación de México SA. de CV.
- C&W Networks. (11 de Noviembre de 2016). *La importancia de la tecnología para las PyMEs*.
- Cámara de comercio de Bogotá. (Marzo de 2019). *Cámara de comercio de Bogotá*. Obtenido de Guía 1RM: <file:///C:/Users/Juan%20Carlos/Downloads/GUIA%201%20RM.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (12 de 2019). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2019/Diciembre-2019/Aumento-14-el-numero-de-empresas-creadas-en-Bogota-y-la-Region>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Diciembre de 2019). *ccb.org.co*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2019/Diciembre-2019/Aumento-14-el-numero-de-empresas-creadas-en-Bogota-y-la-Region#:~:text=Por%20su%20parte%2C%20el%20valor,grandes%2C%202.061.882%20billones>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia>. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Mercado-laboral>
- Cámara de comercio de Bogotá. (s.f.). *CCB - Registros Públicos*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2020, de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas>
- Cardona Montoya, A., & Marín Restrepo, C. A. (2009). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa consultora de carácter ambiental e industrial en la ciudad de Pereira*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de ingeniería industrial. Obtenido de

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2199/6581186132C268.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castrillón Restrepo, A. V., & Flórez Romero, V. (2018). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesorías y consultorías en gestión integral y estratégica para PYMES al 2019*. Pereira: Fundación Universitaria del Área Andina. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras.

Castrillón, A., & Flórez, V. (2018). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesorías y consultorías en gestión integral y estratégica para PYMES al 2019*. Pereira: Fundación Universitaria del Área Andina. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras.

Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos* (Segunda ed.). Bogotá D.C.: ECOE Ediciones.

Ekos. (07 de junio de 2019). *ekosnegocios.com*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/las-10-mejores-consultoras-del-mundo>

Grupo Bancolombia. (12 de Julio de 2018). *Bancolombia Negocios*. Recuperado el 2020, de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/legal-y-tributario/todo-sobre-las-pymes-en-colombia>

Instituto Europeo de Posgrado. (2018). *www.iep.edu.es*. Obtenido de www.iep.edu.es: <https://www.iep.edu.es/herramientas-para-realizar-una-investigacion-de-mercados/#:~:text=En%20la%20investigaci%C3%B3n%20de%20mercados,lo%20hace%20de%20manera%20cuantitativa>.

KELLY JOHANNA MENDOZA CORONADO, L. P. (2016). *ANALISIS NORMATIVO, JURISPRUDENCIAL Y DOCTRINAL DEL CONTRATO DE*. Obtenido de UNIVERSIDAD SANTO TOMAS: <https://repositorio.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/12642/2016kellymendoza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Marcela Carrillo Pineda, J. M.-M. (2010). El análisis de los datos cualitativos: un proceso complejo. *Scielo*, Versión Online.

mariandeaguiar. (2015). *SaberMetodología*. Obtenido de <https://sabermetodologia.wordpress.com/2015/10/09/elementos-del-planteamiento-del-problema-de-investigacion/>

Mendoza, K., & Perez, L. y. (2016). *ANALISIS NORMATIVO, JURISPRUDENCIAL Y DOCTRINAL DEL CONTRATO DE*. Obtenido de UNIVERSIDAD SANTO TOMAS: <https://repositorio.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/12642/2016kellymendoza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). *Mipymes*. Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/normatividad/leyes>

Pérez, J. P., & Trujillo, J. P. (2012). *CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA INTEGRAL PARA LAS*. Bogotá D.C.: Universidad EAN. Obtenido de <https://repositorio.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4338/PerezJuan2012.pdf;sequence=6>

Portafolio. (Abril de 2013). ¿Por qué falla la planeación estratégica? Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/falla-planeacion-estrategica-86464>

PORTAFOLIO. (Abril de 2013). ¿Por qué falla la planeación estratégica? Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/falla-planeacion-estrategica-86464>

PORTAFOLIO. (17 de 03 de 2019). En el país, seis de cada 10 empresas son informales. *PORTAFOLIO*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/en-el-pais-seis-de-cada-10-empresas-son-informales-527559>

Prieto Herrera, J. E. (2009). *Investigación de Mercados* (1 ed.). Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones.

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2010). *Ley 590 de 2000*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/13850/Ley%20590%20de%202000.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Trujillo, J. S. (28 de 06 de 2016). Por qué fracasan los negocios en Colombia. *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/por-que-fracasan-los-negocios-en-colombia-por-juliana-sanchez-trujillo/225132>