

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.



Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

Angie Tatiana Torres Yara

Juan Carlos Castillo Herrera

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Cúcuta – Norte de Santander

Especialización en Gerencia de Proyectos

Enero de 2025

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

Angie Tatiana Torres Yara

Juan Carlos Castillo Herrera

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Director (a)

Carlos Humberto Díaz Ortega

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Cúcuta – Norte de Santander

Especialización en Gerencia de Proyectos

Enero de 2025

Agradecimientos

Queremos expresar nuestra más sincera gratitud, en primer lugar, a Dios, fuente inagotable de sabiduría, fortaleza y esperanza, por habernos guiado en cada paso del camino. Su presencia constante nos brindó serenidad en los momentos de dificultad, claridad en la toma de decisiones y motivación para perseverar, incluso cuando los desafíos parecían insuperables. Gracias a su divina voluntad hoy podemos ver culminado este proyecto con satisfacción y orgullo.

A nuestras familias, pilares fundamentales en nuestra vida, les debemos un agradecimiento infinito. Su amor incondicional, apoyo constante, palabras de aliento y comprensión fueron la base que nos sostuvo en cada etapa de este proceso. Gracias por creer en nosotros, por brindarnos ánimo en las jornadas más exigentes, y por ser ejemplo de esfuerzo, dedicación y sacrificio. Cada logro alcanzado en este trabajo de grado también les pertenece.

Expresamos nuestro agradecimiento a la **Corporación Universitaria Minuto de Dios**, institución que ha sido más que un espacio académico: ha sido un entorno transformador en el que crecimos como profesionales y como seres humanos. A todo el equipo docente, gracias por transmitirnos no solo conocimientos técnicos, sino también valores fundamentales para nuestra vida profesional y por su guía permanente, su acompañamiento oportuno y sus acertadas observaciones, que enriquecieron significativamente el desarrollo de este proyecto.

Finalmente, a nuestros compañeros de clase, quienes compartieron con nosotros esta experiencia de aprendizaje, gracias por su colaboración, amistad y espíritu de equipo.

Contenido

RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	13
Capítulo I: El Problema	15
1.1 Planteamiento del problema	15
<i>1.1.1 Formulación del problema.</i>	16
1.2 Objetivos	17
<i>1.2.1 Objetivo general</i>	17
<i>1.2.2 Objetivos específicos</i>	17
1.3 Justificación	17
Capitulo II: Marco referencial	20
2.1 Antecedentes	20
<i>2.1.1 Internacional</i>	20
<i>2.1.2 Nacional</i>	21
<i>2.1.3 Regional</i>	22
2.2 Marco teórico	23
<i>2.2.1 Definición Crecimiento empresarial</i>	23
<i>2.2.2 Desarrollo Empresarial</i>	24
<i>2.2.3 Competitividad Empresarial</i>	25

2.2.4 <i>Innovación y Gestión del cambio</i>	25
2.2.5. <i>Consultoría Empresarial</i>	26
2.2.6. <i>Pymes</i>	26
2.2.7. <i>Estudio de Factibilidad</i>	27
2.3 Marco legal	27
✓ <i>Ley 590 de 2000 - Ley de PYMES</i>	27
✓ <i>Ley 1429 de 2010 – Ley de Formalización y Generación de Empleo</i>	28
✓ <i>Ley 2069 de 2020 – Ley de Emprendimiento</i>	28
✓ <i>Ley 2254 de 2022 – Escalera de la Formalidad</i>	29
✓ <i>Ley 1955 de 2019 – Plan Nacional de Desarrollo</i>	29
✓ <i>Ley 2117 de 2021 – Modificación de la Ley 1429 de 2010</i>	29
✓ <i>Decreto 1074 de 2015 – Único Reglamentario del Sector Comercio,</i> <i>Industria y Turismo</i>	29
✓ <i>Decreto 1231 de 2023 – Reglamentación de la Ley 2254 de 2022</i>	30
2.4 Marco contextual	30
Capítulo III: Marco metodológico.....	32
3.1 Paradigma.....	32
3.2 Tipo de Investigación y Enfoque	32
3.3 Población y muestra.....	34
<i>Cálculo de la Muestra</i>	35

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
Capítulo IV: Resultados	38
4.1 Objetivo 1	38
4.2 Objetivo 2	50
4.3 Objetivo 3	55
4.3.1 Estructura y organización	55
4.3.2 Productos y Servicios	61
4.3.3 Plan de Mercado	64
4.3.4 Plan Operacional	68
4.3.5 Plan Financiero	70
Conclusiones	81
Referencias Bibliográficas	84

Lista de Tablas

Tabla 1. Formula	36
Tabla 2. Ficha técnica de la encuesta	37
Tabla 3. Normativa Aplicable	54
Tabla 4. Logo empresarial	55
Tabla 5. Análisis DOFA	62
Tabla 6. Portafolio de servicios	63
Tabla 7. Porcentajes de empresas según la Cámara de Comercio	65
Tabla 8. Costos puesta en marcha	69
Tabla 9. Costos de Inversión Inicial	70
Tabla 10. Participación por accionista	71
Tabla 11. Activos fijos	72
Tabla 12. Depreciaciones Activos fijos	73
Tabla 13. Activos Intangibles	73
Tabla 14. Depreciación de Activos intangibles	74
Tabla 15. Gastos mensuales Operativos	74
Tabla 16. Nomina personal interno	75
Tabla 17. Nomina personal externo	75
Tabla 18. Porcentaje correspondiente.....	76
Tabla 19. Crecimiento de clientes	76
Tabla 20. Estado del flujo efectivo	77
Tabla 21. Resultados Proyectados	79

Lista de figuras

Figura 1. Actividad Laboral de la empresa	38
Figura 2. Número de empleados	39
Figura 3. Experiencia con los servicios previamente	40
Figura 4. Disposición para contratar servicios	41
Figura 5. Tipos de asesorías	42
Figura 6. Principales obstáculos	44
Figura 7. Frecuencia para recibir asesoría externa	45
Figura 8. Paquetes de consultoría personalizados	46
Figura 9. Áreas Prioritarias	47
Figura 10. Actividad Laboral de la empresa	49
Figura 11. Organigrama de Torres & Castillo S.A.S.	59
Figura 12. Plano de Distribución	68
Figura 13. Diagrama circular de Distribución de Inversión Inicial	71

RESUMEN

El presente proyecto presenta como objetivo principal el desarrollo de un estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander. Ubicada en la frontera entre Colombia y Venezuela, la cual dispone de un entorno económico único. Las pequeñas y medianas empresas en la zona lidian con problemas en sectores fundamentales como la administración financiera, recursos humanos y marketing, lo que las ubica como un público objetivo ideal para este tipo de servicios.

Este estudio de factibilidad abarca la identificación de la demanda de consultoría, el análisis de la competencia local, y la evaluación de los recursos necesarios para establecer la firma. Busca comprender si existe una oportunidad para crear una firma de consultoría rentable que apoye a las PYMES en sus procesos de transformación, optimización y crecimiento. Para ello, se realizaron entrevistas y encuestas a empresarios locales para identificar sus principales necesidades y expectativas en cuanto a servicios de consultoría.

El análisis también incluirá un componente financiero, que analiza los costos operativos y el precio de los servicios en relación con la disposición de las PYMES a invertir en consultoría. Adicionalmente, se examinó la estructura económica y social de la ciudad, teniendo en cuenta factores como la influencia del comercio binacional y las políticas públicas que impactan el sector empresarial local. Con esta información, se logró determinar la viabilidad de este emprendimiento.

El estudio concluye con una serie de recomendaciones estratégicas para el establecimiento de la firma, incluyendo un plan de negocios con el modelo de prestación de servicios, las estrategias

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

de marketing, y la estructura financiera necesaria para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la firma de consultoría y asesoría.

Palabras clave: Consultoría, Asesoría, Pymes, Factibilidad, Mercado local

Abstract

The main objective of this project is to develop a feasibility study for the creation of a consulting and advisory firm for SMEs in the city of San José de Cúcuta, Norte de Santander. Located on the border between Colombia and Venezuela, the city offers a unique economic environment. Small and medium-sized enterprises in the area face challenges in key sectors such as financial management, human resources, and marketing, which makes them an ideal target audience for this type of service.

This feasibility study includes the identification of consulting demand, an analysis of local competition, and the assessment of the resources needed to establish the firm. It aims to determine whether there is an opportunity to create a profitable consulting firm that supports SMEs in their processes of transformation, optimization, and growth. To this end, interviews and surveys were conducted with local entrepreneurs to identify their main needs and expectations regarding consulting services.

The analysis also includes a financial component, which examines operating costs and service pricing in relation to SMEs' willingness to invest in consulting. Additionally, the city's economic and social structure was studied, taking into account factors such as the influence of cross-border trade and public policies that impact the local business sector. This information made it possible to determine the viability of this business initiative.

The study concludes with a set of strategic recommendations for establishing the firm, including a business plan outlining the service delivery model, marketing strategies, and the

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

financial structure necessary to ensure the long-term sustainability and growth of the consulting and advisory firm.

Keywords: Consulting, Advisory, SMEs, Feasibility, Local market

INTRODUCCIÓN

Este proyecto se centra en la viabilidad para crear una firma de consultoría y asesoría para PYMES en San José de Cúcuta, a través de un análisis detallado de la demanda de este tipo de servicios y la identificación de las condiciones favorables para su creación. La consultoría es una industria en crecimiento, especialmente en economías emergentes como la de Colombia, donde las PYMES juegan un papel esencial en el empleo y la generación de valor económico (Bain & Company, 2020). Sin embargo, las PYMES en Cúcuta, a pesar de su importancia, a menudo carecen de acceso a servicios especializados debido a restricciones económicas y falta de información sobre las opciones disponibles en el mercado.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son uno de los pilares fundamentales de la economía de San José de Cúcuta. La frontera colombo-venezolana ha influido en la manera en que las empresas de la región operan, lo que ha generado oportunidades y desafíos. En la actualidad, las PYMES locales, enfrentan múltiples dificultades para acceder a servicios profesionales de asesoría y consultoría que respondan a sus necesidades específicas. Las carencias en áreas como planificación estratégica, optimización de recursos humanos, y gestión financiera son algunas de las principales limitantes. En este contexto, la creación de una firma de consultoría y asesoría dirigida a este sector empresarial es crucial para brindar soluciones personalizadas, adaptadas a la realidad local y que sea accesible, logrando generar un impacto positivo en la región.

El objetivo principal del estudio es determinar si existe una demanda suficiente de servicios de consultoría entre las PYMES locales y si el mercado está dispuesto a invertir en estos servicios. Para ello, se llevará a cabo un análisis de mercado, sobre el contexto empresarial, las

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

necesidades de las empresas locales y las condiciones del mercado, con el fin de buscar entender las áreas más críticas en las que las PYMES necesitan asesoría, tales como la gestión de recursos humanos, la optimización financiera, y la adaptación a nuevas tendencias tecnológicas y de marketing. A través de un enfoque estratégico y un plan de acción claro, se pretende garantizar el éxito y la sostenibilidad de la firma consultora en el largo plazo.

Capítulo I: El Problema

1.1 Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de San José de Cúcuta enfrentan serias dificultades para acceder a servicios de consultoría y asesoría empresarial, los cuales dificultan su crecimiento y sostenibilidad. Entre estos retos se encuentran la falta de acceso a información especializada, la escasez de recursos financieros y humanos, y la dificultad para adaptarse a los cambios tecnológicos y de mercado (Sánchez & Pérez, 2019). Estas limitaciones impiden que muchas PYMES optimicen sus operaciones y aprovechen las oportunidades de crecimiento que existen en la región. A pesar de la importancia de las pequeñas y medianas empresas en la economía local, el mercado de servicios de consultoría y asesoría especializado en este segmento es aún incipiente en San José de Cúcuta. Si bien existen algunas empresas dedicadas a ofrecer estos servicios, siendo la oferta limitada y no necesariamente está alineada con las necesidades específicas de las PYMES. Esto genera una brecha en el mercado, ya que muchas empresas no cuentan con los recursos para acceder a consultorías personalizadas que les permitan mejorar sus procesos y aumentar su competitividad.

El reto de este proyecto es determinar si existe una demanda suficiente entre las PYMES de la región para justificar la creación de una firma de consultoría y asesoría. Es necesario identificar las áreas clave en las que las PYMES requieren apoyo y a la par, es crucial determinar si los empresarios locales están dispuestos a invertir en estos servicios, considerando las limitaciones económicas y la falta de conocimiento sobre el valor que pueden aportar los servicios de consultoría.

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

En cuanto a la capacidad de las empresas para mejorar su competitividad, es fundamental contar con servicios de consultoría que se adapten a sus necesidades específicas, considerando factores como su tamaño, industria, y nivel de desarrollo. Sin embargo, el costo de los servicios de consultoría y la falta de opciones accesibles han sido barreras importantes para muchas empresas en Cúcuta. Es por ello que se hace urgente la creación de una firma consultora local que ofrezca servicios a precios competitivos y con un enfoque dirigido a resolver las problemáticas particulares de la región.

El impacto de la consultoría empresarial adecuada es significativo, no solo para el desarrollo de las empresas, sino también para la economía regional. Las firmas consultoras desempeñan un papel esencial en la optimización de recursos, la mejora de la rentabilidad y la identificación de oportunidades de mercado. Sin embargo, sin la infraestructura adecuada y la accesibilidad a estos servicios, las empresas locales se ven limitadas en su crecimiento. Esto justifica la necesidad de un estudio exhaustivo que determine la viabilidad de la creación de una firma consultora que pueda cubrir estas necesidades.

Por lo tanto, el planteamiento de este proyecto consiste en determinar si la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en San José de Cúcuta sería una opción viable tanto desde el punto de vista económico como estratégico, considerando las características y necesidades del mercado local, así como las condiciones de competencia en la región.

1.1.1 Formulación del problema.

De acuerdo al contexto anterior se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta ¿Es viable la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

de Cúcuta, teniendo en cuenta la demanda actual de servicios de consultoría, las condiciones del mercado local y la disposición de las PYMES a invertir en dichos servicios?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría especializada en PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

1.2.2 Objetivos específicos

Analizar el nivel de aceptación y las necesidades de las PYMES en San José de Cúcuta en cuanto a servicios de consultoría y asesoría, identificando las áreas clave en las que requieren apoyo.

Evaluar los requisitos legales y tributarios para la creación de la firma de consultoría y asesoría en Cúcuta, Norte de Santander.

Desarrollar un plan de negocios detallado que incluya los aspectos operativos, financieros y estratégicos necesarios para la creación y operación de la firma de consultoría.

1.3 Justificación

Las PYMES en la ciudad enfrentan una serie de dificultades en áreas clave de su gestión, como la administración financiera, el marketing, y la optimización de procesos, lo que limita su crecimiento. La falta de servicios de consultoría especializados hace que estas empresas no puedan acceder a la orientación necesaria para superar sus limitaciones. La firma propuesta

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

ofrecería un servicio esencial que no solo mejoraría la competitividad de las PYMES, sino que también contribuiría al fortalecimiento de la economía regional (Serrano, 2020).

La creación de una firma consultora en San José de Cúcuta responde a la necesidad de fortalecer las capacidades empresariales de las empresas de la región, las cuales representan una parte significativa de la economía local. A través de este proyecto, se busca mejorar la competitividad de las empresas locales, apoyándolas en su transformación hacia modelos de negocio más eficientes, sostenibles y rentables. El estudio de factibilidad proporcionará la base necesaria para evaluar el impacto potencial de este tipo de servicios en el entorno económico de la región.

Desde una perspectiva económica, el proyecto también se justifica por el potencial de generar empleo y contribuir al crecimiento del sector servicios en la ciudad. La creación de una firma de consultoría no solo beneficiaría a las PYMES locales, sino que también impulsaría la actividad empresarial en la región, creando un entorno más dinámico y competitivo. La viabilidad financiera de la firma dependerá de un análisis detallado de los costos operativos, el mercado objetivo y la estructura de precios. La disposición de las PYMES a invertir en consultoría, considerando las restricciones económicas, es un aspecto clave que será evaluado en el estudio de factibilidad.

Finalmente, el proyecto tiene un impacto social importante, ya que mejorará las capacidades de gestión y liderazgo de los empresarios locales. La asesoría y la consultoría pueden capacitar a los líderes empresariales para tomar decisiones más informadas, lo que a su vez contribuye a la estabilidad económica de la región. En resumen, este estudio de factibilidad

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

es fundamental para determinar si la creación de la firma es viable y sostenible a largo plazo, generando valor para las PYMES y la comunidad empresarial de San José de Cúcuta.

Capítulo II: Marco referencial

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacional

Venegas (2021). En su proyecto “*evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de servicios de consultoría de compensaciones para pequeñas y medianas empresas en la región metropolitana*” basó su metodología de 4 etapas. Se inició el proceso con un estudio de mercado y entrevistas a expertos, donde se realizó un análisis de clientes y competidores y sus características principales, revisando sus propuestas de valor y modelos de negocios. Continuó con el análisis de las oportunidades y amenazas, las siguientes etapas fueron la definición de la estrategia y la correspondiente evaluación económica.

El estudio identifica un mercado competitivo con fuertes empresas consultoras, tanto de nivel nacional como internacional, con un fuerte desarrollo de marca, sin embargo, existen oportunidades como competitividad en precio y desarrollo de plataformas de asesoría digitales. Esto exige a la empresa a crear, ofrecer servicios de alto nivel y buscar la diferenciación con respecto a estos competidores fortaleciendo su posicionamiento de marca y alcanzar una propuesta de servicios diferenciados, como su plataforma de gestión de compensaciones a un precio asequible además de una propuesta específica y detallada a la industria del consumo masivo. Siendo así, un gran aporte para el presente proyecto, debido a que permite conocer la competencia para la creación de una nueva empresa consultora, y de este mismo modo, establece estrategias para fortalecerse y dar a lugar en un mercado creciente.

Ponce (2020), en su proyecto “*Estudio de factibilidad para la creación de una empresa consultora especializada en marketing para las PYMES de la ciudad de Ibarra*” implementa el

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

método Inductivo, el cual se dividió en cuatro pasos: la observación de los hechos para el registro de los acontecimientos, clasificación, estudio de los hechos y la derivación inductiva que se origina en los acontecimientos permitiendo llegar a la verificación. La cual se utilizó mediante la recolección de información bibliográfica para su aplicabilidad, todo ello mediante fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias permiten conseguir información sistematizada de primer orden que proporciona datos necesarios para el proyecto. Y las secundarias son aquellas que permiten obtener información a través de documentos físicos o electrónicos, contienen registros con publicaciones actualizadas ayudando a la ejecución del proyecto.

Este estudio se presenta como aporte para el presente proyecto, ya que permite ser base teórica para sustentar diversos aspectos importantes en el proceso de análisis y creación de una empresa consultora, permitiendo marcar la necesidad de la creación de la misma en la actualidad con la gran demanda de PYMES en el sector.

2.1.2 Nacional

Castrillón Y Flórez (2019) en su investigación “*Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesorías y consultorías en gestión integral y estratégica para PYMES al 2019*” combina una metodología de tipo cualitativa, cuantitativa y descriptiva, implementado como método de recolección una encuesta, para aplicarla, tabular y analizar los resultados, con el fin de medir y evaluar la aceptación de una empresa de asesoría y consultoría integral en Gestión Estratégica en Pereira y su área metropolitana. Siendo así un gran aporte para el presente proyecto, pues permite tener base teórica para el planteamiento y la estructuración del método de

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

recolección del estudio, junto a ello se logra tener una amplia visión para lo que se busca con la creación de una empresa consultora para las PYMES.

Para el siguiente antecedente nacional Buitrago, D.& Rodríguez, F. (2020), presentan un *“estudio de factibilidad para la creación de una empresa prestadora de servicios en consultoría y soluciones logísticas para pymes en la ciudad de Bogotá sector textil”*. El cual en su modelo de consultoría se logra identificar que una base en co-creación con el cliente la cual permite establecer una matriz de competencias. La investigación enmarca la importancia de un “soporte de línea directa” en donde establecen que la comunicación con las partes interesadas es fundamental. En el se concluye que inicialmente para la constitución de una empresa de consultoría se requiere que el primer trimestre de servicio de la compañía esté enfocado netamente a la ejecución de propuestas de consultoría y la consecución de su puesta en marcha a partir de segundo trimestre.

2.1.3 Regional

Luquez (2019). En su investigación *“estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesoramiento con énfasis en comercio exterior para el municipio de Ocaña, Norte de Santander”* presenta una investigación de tipo descriptiva, la cual consiste en hacer una descripción de los datos, teniendo en cuenta que su propósito es el de llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de una comunidad. En este estudio se realizó una encuesta como método de recolección de datos, permitiendo obtener resultados medibles a manera cuantitativa, en las cuales se abarcan ámbitos legales, administrativos, financieros, social y ambiental.

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

Este proyecto permite tener una mayor perspectiva desde diversos ámbitos para la creación de una empresa consultora, permitiendo fortalecer un plan de negocios, abarcando amplios campos laborales.

2.2 Marco teórico

El **marco teórico** del presente estudio se enfoca en tres conceptos fundamentales para la creación de una firma consultora empresarial en San José de Cúcuta: crecimiento empresarial, desarrollo empresarial, y competitividad empresarial. Estos tres conceptos son cruciales para comprender el entorno en el que se insertaría la firma consultora, así como los beneficios y la importancia de sus servicios para las empresas de la región.

2.2.1 Definición Crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial se refiere a la capacidad de una empresa para expandir sus actividades y recursos a lo largo del tiempo, lo cual puede medirse en términos de ventas, activos, empleados, o producción. Según Penrose (1959), el crecimiento de una empresa no solo depende de su capacidad para generar ingresos adicionales, sino también de su habilidad para gestionar y aprovechar eficientemente sus recursos, adaptarse a los cambios en el mercado y a las nuevas tecnologías. Esto implica que las empresas en crecimiento deben ser capaces de implementar estrategias que no solo incrementen su tamaño, sino que también mejoren su eficiencia operativa y estratégica.

En este sentido, el crecimiento empresarial está estrechamente vinculado a la innovación y la adaptabilidad, que son elementos clave en un mercado competitivo. La teoría del ciclo de

vida de la empresa, propuesta por Adizes (1979), establece que las empresas pasan por diferentes fases de desarrollo, desde su creación hasta su consolidación o incluso declive. En cada fase, las necesidades de asesoría y consultoría cambian, por lo que las firmas consultoras deben adaptar sus servicios según la etapa de la empresa cliente. La consultoría en áreas estratégicas y operativas, como la planificación financiera, la optimización de recursos humanos y la mejora de procesos, es esencial para apoyar el crecimiento sostenible de las empresas.

2.2.2 Desarrollo Empresarial

El desarrollo empresarial es un concepto más amplio que va más allá del simple crecimiento de la empresa. Este concepto implica una transformación profunda en la manera en que las empresas gestionan sus operaciones, adaptan sus modelos de negocio y gestionan sus relaciones con el mercado, el entorno económico y la sociedad en general. McKinsey & Company (2018) define el desarrollo empresarial como el proceso de mejora continua que permite a las empresas evolucionar y mantenerse competitivas en un entorno cambiante.

Según Porter (1985), las empresas que buscan un desarrollo exitoso deben centrarse en la creación de ventajas competitivas sostenibles. Este tipo de ventajas se logra a través de la innovación, la mejora en la calidad de los productos y servicios, la eficiencia operativa, y una comprensión profunda del mercado y las necesidades del consumidor. Para las empresas, el desarrollo empresarial implica una serie de transformaciones organizacionales que requieren del acompañamiento de expertos en áreas como la gestión de la innovación, la adaptación a nuevas tecnologías y la reestructuración organizacional.

El desarrollo empresarial no solo se refiere al crecimiento físico de la empresa, sino también a su capacidad para incorporar una visión estratégica de largo plazo, lo cual está estrechamente vinculado con la gestión estratégica empresarial. Según Ansoff (1990), las empresas deben identificar oportunidades de expansión que no solo involucren un aumento en el tamaño de la empresa, sino que también apunten a la diversificación de productos, la penetración de nuevos mercados, y la integración de nuevas tecnologías.

2.2.3 Competitividad Empresarial

La competitividad empresarial es el conjunto de características que permiten a una empresa destacarse en su industria y lograr ventajas frente a sus competidores. Según Porter (1990), la competitividad empresarial se logra a través de la implementación efectiva de estrategias que mejoren la eficiencia, la calidad de los productos o servicios, la innovación, y la capacidad de adaptación a las cambiantes condiciones del mercado.

La competitividad no se limita solo a la mejora de procesos internos, sino que también depende de la capacidad de una empresa para gestionar su relación con los clientes, proveedores y entorno competitivo. Según Hitt et al. (2018), las empresas deben ser capaces de identificar sus ventajas competitivas (ya sea por costos, diferenciación de productos o servicios, o enfoque en un nicho específico) y utilizarlas como palanca para posicionarse de manera efectiva en el mercado.

2.2.4 Innovación y Gestión del cambio

La innovación es otro aspecto central en el marco teórico del proyecto, ya que se ha convertido en un motor fundamental para el crecimiento y la competitividad empresarial.

Schumpeter (1934), en su teoría sobre la innovación, argumenta que las empresas innovadoras son las que logran generar nuevas ideas, productos, procesos o servicios que les permiten ganar ventaja competitiva. La consultoría empresarial juega un papel esencial en la identificación y desarrollo de estas innovaciones, ya que ayuda a las empresas a detectar oportunidades de mejora y a implementar cambios en sus operaciones que les permitan diferenciarse de la competencia.

La gestión del cambio es igualmente importante, ya que las empresas que no son capaces de adaptarse a las nuevas realidades del mercado tienden a perder competitividad. Según Kotter (1996), la gestión del cambio implica una serie de pasos estratégicos que incluyen la creación de una visión compartida, la motivación de los empleados y la integración de nuevos procesos en la cultura organizacional. Para las empresas en Cúcuta, la asesoría en gestión del cambio es fundamental, ya que les permite navegar en un entorno económico inestable y mejorar su capacidad para adaptarse a los cambios constantes en el mercado.

2.2.5. Consultoría Empresarial

La consultoría empresarial se define como el servicio profesional brindado por expertos que asesoran a las empresas en la toma de decisiones estratégicas, operativas y financieras para mejorar su desempeño (Porter, 1980). Los consultores utilizan su experiencia y conocimientos especializados para ayudar a las organizaciones a superar obstáculos, optimizar sus procesos y mejorar su competitividad (Schein, 2016).

2.2.6. Pymes

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son aquellas empresas que tienen un número limitado de empleados y generan un volumen de ventas o ingresos moderado, en comparación con las grandes empresas (OECD, 2017). En Colombia, las Pymes constituyen más del 95% del

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

total de las empresas y son fundamentales para la creación de empleo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020). Sin embargo, muchas de estas empresas enfrentan dificultades en la gestión administrativa, la optimización de procesos y la incorporación de tecnologías innovadoras (Pérez & González, 2019).

OCDE. (2017).

2.2.7. Estudio de Factibilidad

El estudio de factibilidad es un análisis detallado realizado antes de emprender un proyecto empresarial para determinar si el negocio es viable en términos económicos, financieros y de mercado (Stewart, 2015). En el contexto de las PYMES, este tipo de estudios ayudan a identificar las oportunidades y riesgos, así como a planificar las estrategias necesarias para la sostenibilidad y el crecimiento (Córdoba, 2018).

2.3 Marco legal

✓ *Ley 590 de 2000 - Ley de PYMES*

La Ley 590 de 2000 establece las bases para el fortalecimiento y la promoción de las pequeñas y medianas empresas en Colombia. Esta ley incluye medidas para mejorar el acceso a créditos y otros recursos financieros, además de fomentar la capacitación y la transferencia de tecnología para las PYMES. Su objetivo es promover el desarrollo económico de las regiones a través de la consolidación de las PYMES como motores del crecimiento.

✓ **Ley 1071 de 2006**

Esta ley establece los lineamientos sobre la propiedad intelectual en Colombia, lo cual es relevante para la creación de una firma de consultoría que pueda ofrecer productos o servicios innovadores. Protege los derechos de autor y las patentes relacionadas con el trabajo realizado en el marco de la consultoría, asegurando la protección legal de las ideas y metodologías desarrolladas.

✓ **Ley 1429 de 2010 – Ley de Formalización y Generación de Empleo**

Esta ley tiene como objetivo incentivar la formalización empresarial, especialmente en las etapas iniciales de creación de empresas. Establece beneficios como la reducción de trámites y costos para pequeñas empresas, facilitando su registro y operación formal.

✓ **Ley 2069 de 2020 – Ley de Emprendimiento**

Conocida como la Ley de Emprendimiento, busca crear un entorno favorable para los emprendedores, reduciendo cargas y trámites para la creación, formalización y desarrollo de empresas. Incluye medidas como la disminución de tarifas de registro para microempresas y la promoción de emprendimientos verdes en zonas rurales y regiones con mayores índices de pobreza.

✓ ***Ley 2254 de 2022 – Escalera de la Formalidad***

Esta ley establece un programa gradual de formalización empresarial denominado "Escalera de la Formalidad", dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas. Permite que las empresas en diferentes escalones accedan a beneficios y requisitos diferenciados, facilitando su transición hacia la formalidad completa.

✓ ***Ley 1955 de 2019 – Plan Nacional de Desarrollo***

Incluye disposiciones sobre la obligación de matrícula mercantil y su renovación, estableciendo tarifas diferenciales según el monto de los activos o ingresos de las empresas. También permite a los municipios crear fondos para la reactivación económica de empresas y emprendimientos regionales.

✓ ***Ley 2117 de 2021 – Modificación de la Ley 1429 de 2010***

Esta ley modifica algunos artículos de la Ley 1429 de 2010, fortaleciendo los incentivos a la formalización empresarial y ampliando los beneficios para las pequeñas empresas.

✓ ***Decreto 1074 de 2015 – Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo***

Este decreto compila y reglamenta las disposiciones relacionadas con la creación y funcionamiento de empresas en Colombia, incluyendo aspectos como el registro mercantil, la constitución de sociedades y los requisitos para operar legalmente.

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

✓ *Decreto 957 de 2019*

El Decreto 957 de 2019 regula la creación de nuevas empresas en Colombia y establece los procedimientos administrativos necesarios para la formalización y operación de las mismas.

✓ *Decreto 1231 de 2023 – Reglamentación de la Ley 2254 de 2022*

Este decreto reglamenta la Ley 2254 de 2022, estableciendo los procedimientos y requisitos específicos para la implementación del programa "Escalera de la Formalidad", incluyendo la vinculación de empresas y los beneficios asociados a cada escalón.

2.4 Marco contextual

San José de Cúcuta, capital del departamento de Norte de Santander, es una ciudad fronteriza que enfrenta un contexto económico complejo debido a su proximidad con Venezuela. La ciudad ha sido un centro de intercambio comercial y, a lo largo de los últimos años, ha experimentado altos niveles de inestabilidad económica, derivada de los cambios en las políticas comerciales y fiscales de ambos países. Esto ha afectado principalmente a las PYMES locales, que dependen en gran medida del comercio transfronterizo y se ven afectadas por la volatilidad del mercado.

Además, la región ha experimentado un crecimiento en la actividad empresarial, lo que ha generado nuevas oportunidades para las PYMES, pero también desafíos relacionados con la competitividad y la falta de acceso a servicios especializados. Las PYMES de Cúcuta requieren asesoría estratégica para adaptarse a un mercado cambiante y aprovechar las oportunidades que surgen de la globalización y el comercio internacional.

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

El contexto social y económico de Cúcuta también presenta una población joven y dinámica, dispuesta a emprender, pero con necesidades de capacitación y apoyo en áreas como la gestión de recursos, la digitalización de sus negocios y la optimización de procesos. En este marco, la creación de una firma de consultoría para PYMES se presenta como una oportunidad clave para apoyar el desarrollo de las empresas locales, fortaleciendo su competitividad y contribuyendo al crecimiento económico regional.

Capítulo III: Marco metodológico.

3.1 Paradigma

El paradigma positivista se caracteriza por ser cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico (Ramos, 2015). Por lo tanto, este paradigma sustenta investigaciones cuyo objetivo es comprobar hipótesis mediante métodos estadísticos o determinar los parámetros de una variable específica a través de la expresión numérica. Adoptar el positivismo implica aceptar conocimientos derivados de la experiencia del sujeto. De acuerdo con el principio de comprobación de afirmaciones, solo se consideran válidos los saberes que pueden ser observados y vivenciados (Ramos, 2015). Basándonos en este enfoque científico, se desarrolló la investigación con el propósito realizar un estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

3.2 Tipo de Investigación y Enfoque

Para analizar el nivel de aceptación y las necesidades de las PYMES en San José de Cúcuta, en cuanto a servicios de consultoría y asesoría; y para conocer cuáles son los requisitos previos para la creación de una empresa, se seleccionó una metodología de enfoque cuantitativo, en línea con los objetivos planteados.

Por otro lado, como menciona Hernández, Fernández y Baptista (2014):

“Una investigación puede llevarse a cabo examinando eventos y situaciones a partir de la simbolización numérica, particularmente cuando se utilizan herramientas estructuradas para recolectar datos que posteriormente se codifican, tabulan y examinan para obtener conclusiones.

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

Este enfoque de investigación también incluye procesos de validez y confiabilidad, considerando el muestreo, las técnicas de recolección de datos, la validación de instrumentos y el rigor en el análisis de la información.”

Esta investigación es de naturaleza descriptiva no experimental. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), un estudio descriptivo muestra la información en su situación real, señalando su condición en el momento de la investigación y valorando sus atributos. Bavaresco (2001) señala que los estudios descriptivos buscan identificar y detallar de manera sistemática aspectos particulares. Méndez (2000) añade que la investigación no experimental analiza el fenómeno sin evaluar las causas, facilitando la medición de lo que se busca sin afectar los resultados.

De acuerdo con Arias (2006), el método de recopilación de datos abarca técnicas como la observación directa, cuestionarios, encuestas, entrevistas, análisis de documentos y análisis de contenido. En este estudio, se empleó una encuesta para obtener datos de forma fiable, aplicándolo a diferentes PYMES (Pequeñas y medianas empresas) de la ciudad de Cúcuta, en el departamento de Norte de Santander. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2008), la encuesta facilitó la obtención de respuestas descriptivas y vínculos entre variables a través de la recopilación sistemática de datos con un diseño que garantiza la exactitud de los datos adquiridos.

3.3 Población y muestra

La población a la que está dirigido el proyecto, son las pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de Cúcuta y su área metropolitana, teniendo en cuenta la información recolectada en la oficina de Cámara de Comercio del municipio de Cúcuta, se determina que se tomara una población de 420 empresas como objeto de estudio. Para llevar a cabo un análisis más detallado y manejable, se seleccionará una muestra representativa según los resultados de la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra con corrección para poblaciones finitas. Sin embargo, para optimizar los recursos y tiempo de investigación, se aplicarán criterios de selección adicionales que reducirán esta muestra.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el muestreo por conveniencia “consiste en seleccionar los elementos de la muestra por el hecho de estar disponibles o ser fáciles de acceder para el investigador” (p. 176), lo que lo convierte en una herramienta útil, aunque con restricciones en cuanto a la generalización de los resultados. De acuerdo con los intereses de la investigación, la técnica utilizada es a conveniencia, se definieron los siguientes criterios de selección para determinar la muestra:

- Se seleccionarán PYMES de sectores variados para obtener una visión diversa del mercado
- Empresas con al menos 2 años de funcionamiento, ya que tienen suficiente experiencia para valorar los servicios de consultoría.
- Preferiblemente PYMES con entre 1 y 50 empleados, dado que este rango se considera típico de una pequeña o mediana empresa.
- Preferentemente empresas que sean de propiedad familiar o individual, ya que suelen tener estructuras organizativas menos complejas.

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

- Incluir empresas de distintos sectores como comercio, manufactura, tecnología y servicios, para captar una amplia gama de necesidades de consultoría.
- Empresas ubicadas dentro de la zona urbana de San José de Cúcuta, para facilitar el acceso y la recolección de datos.
- Empresas dispuestas a compartir su experiencia y opiniones sobre los servicios de consultoría.

Cálculo de la Muestra

La muestra probabilística es aquella en la que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, lo que permite garantizar la representatividad y minimizar el sesgo en los resultados de una investigación. Dentro de este tipo de muestreo, el muestreo aleatorio simple es uno de los métodos más utilizados y consiste en seleccionar a los participantes de manera completamente al azar, como si se tratara de una rifa, sin que exista influencia alguna en la elección. Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que “el muestreo aleatorio simple se caracteriza porque todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados, y la elección se realiza por algún mecanismo aleatorio” (p. 178), lo que favorece la validez estadística del estudio.

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

Tabla 1.
Formula

Tamaño de la Población (N)	420
Probabilidad de éxito (p)	0.5 = 50%
Probabilidad de fracaso (q)	0.5 =50%
Coficiente o intervalo de confianza (Z)	1.96
Porcentaje de error máximo admisible (e)	5%

Tomado de: Elaboración propia

$$n = \frac{(420) \times (0,5 \times 0,5) \times (1.96)^2}{(420) \times (0,05)^2 + (1.96)^2}$$

$$n = 82 \text{ empresas}$$

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La encuesta es un instrumento de recolección de datos ampliamente utilizado en investigaciones cuantitativas, ya que permite obtener información estandarizada de una muestra representativa mediante preguntas previamente estructuradas. Este método facilita la recopilación de opiniones, actitudes o comportamientos de los participantes sobre un tema específico, ya sea de forma presencial, telefónica o en línea. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “la encuesta es una técnica que consiste en aplicar un cuestionario a una muestra para conocer las opiniones, creencias, expectativas y hechos de interés para la investigación” (p. 228), lo que la convierte en una herramienta eficiente para recopilar datos de manera sistemática y objetiva.

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

En el proyecto se usaron técnicas como la observación, encuestas y entrevistas. Se formuló un plan táctico que mostró los resultados de la recolección de información y se propondrá un plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría y asesoría para PYMES. A continuación, se incluye el instrumento de recolección de información utilizado en este proyecto.

❖ Ficha Técnica de la encuesta: Estas son las características más relevantes de la investigación de mercados en el marco de este proyecto:

Tabla 2.
Ficha técnica de la encuesta.

Tipo de investigación	Metodología cuantitativa de carácter descriptivo
Técnica de investigación de mercados	Entrevistas estructuradas
Tipo de muestreo	Muestreo aleatorio simple
Grupo objetivo	PYMES en San José de Cúcuta
Persona a entrevistar	Funcionario idóneo de la PYME
% Error	5 %
Tamaño de la muestra	82 PYMES

Tomado de: Elaboración propia

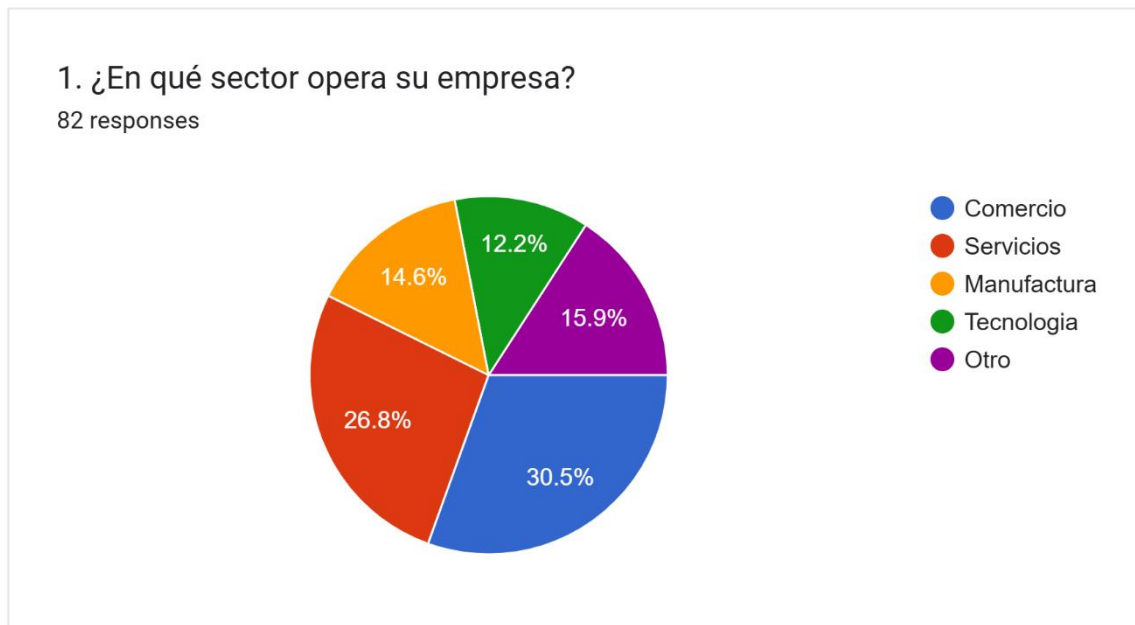
Capítulo IV: Resultados

4.1 Objetivo 1

“Analizar el nivel de aceptación y las necesidades de las PYMES en San José de Cúcuta en cuanto a servicios de consultoría y asesoría, identificando las áreas clave en las que requieren apoyo.”

Las encuestas elaboradas a las 82 PYMES de la ciudad de San José de Cúcuta, han arrojado una información confiable y precisa para el análisis de la aceptación y las necesidades de las Pymes en la ciudad, con respecto a los servicios de consultoría y asesoría. A continuación, se muestran los resultados de las 82 encuestas aplicadas:

Figura 1.
Actividad Laboral de la empresa

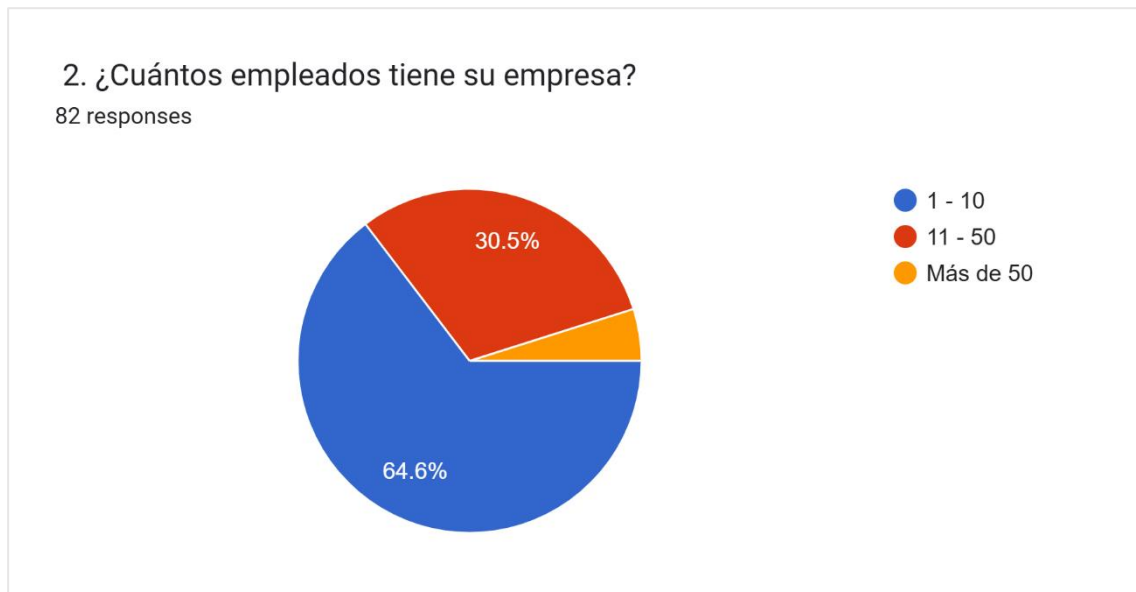


Tomado de: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la figura 1, los resultados muestran una distribución diversa entre los sectores, siendo el sector “Comercio” y el sector “Servicios” los más representativos debido a

que presentan porcentajes de 30.5% y 26.8% respectivamente. Esto sugiere una alta heterogeneidad de las actividades económicas en la región, lo que indica la necesidad de servicios de consultoría adaptables a diferentes contextos empresariales. El menor porcentaje lo obtuvo el sector de Tecnología (12.2%), lo que puede implicar un menor desarrollo de empresas tecnológicas en la zona.

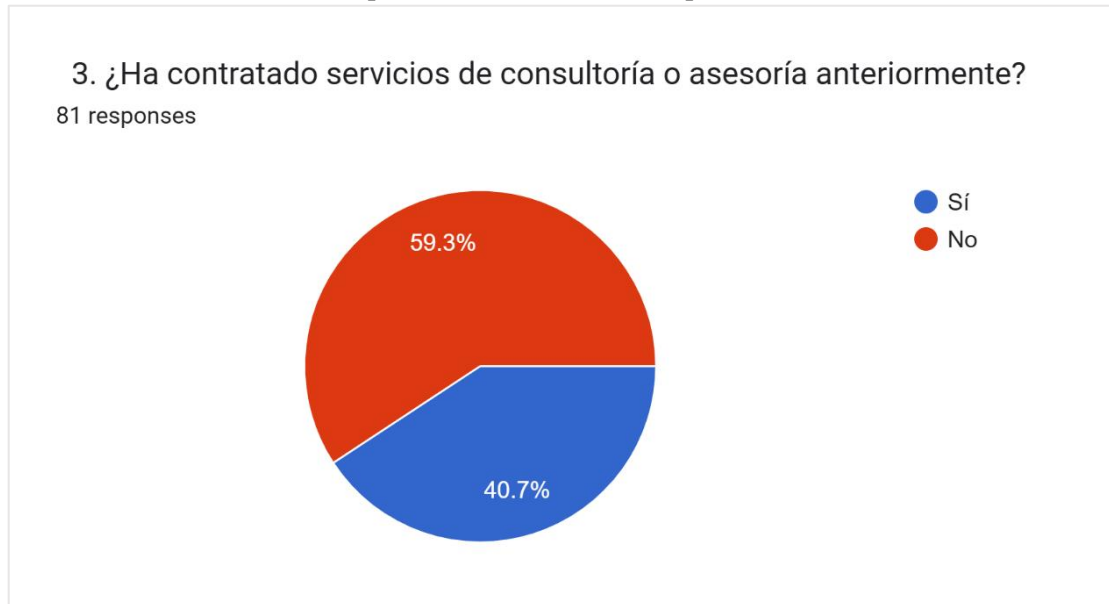
Figura 2.
Número de empleados



Tomado de: Elaboración propia

De la pregunta anterior se evidencia en la figura 2 que, predomina el rango de 1 a 10 trabajadores, correspondientes al 64.6% (53 empresas), clasificándolas como microempresas. Seguido a ello, el 30.5% (25 empresas) cuentan con un rango de 11 y 50 trabajadores, clasificándolas como pequeñas empresas. Esto refuerza la importancia de diseñar servicios de consultoría ajustados a estructuras empresariales pequeñas, con limitados recursos humanos.

Figura 3.
Experiencia con los servicios previamente

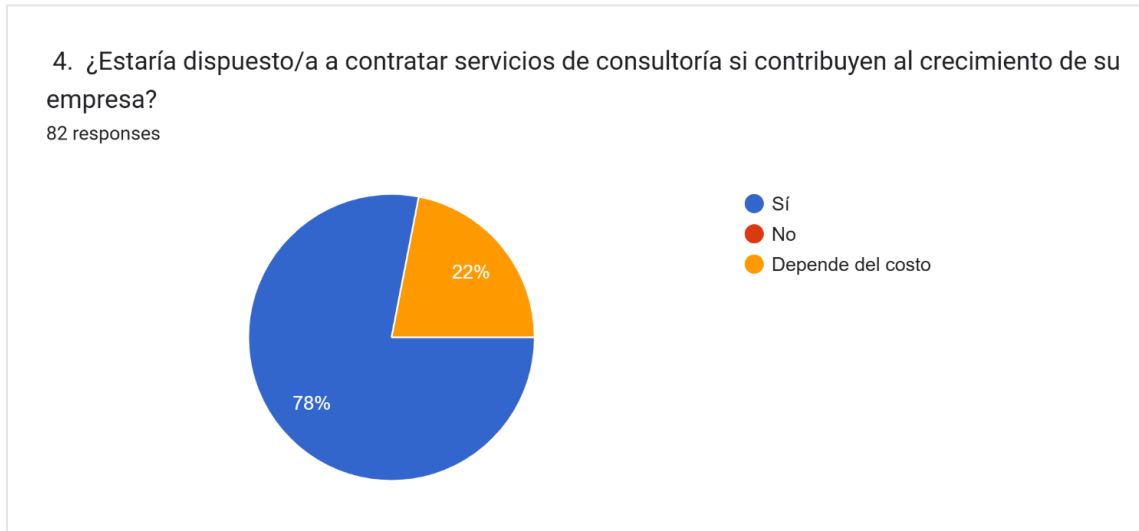


De acuerdo a la Figura 3 correspondiente a la pregunta anterior, se evidencia que la mayoría de las empresas encuestadas, es decir, el 59.3% (49 empresas) no han contratado servicios de consultoría y asesoría previamente, mientras que un 40.7% (33 empresas) si han tenido experiencia con este tipo de servicios. Este hallazgo evidencia que, a pesar de la creciente necesidad de acompañamiento técnico y estratégico para la gestión empresarial, una parte significativa del tejido empresarial local aún no ha accedido a estos servicios especializados. La baja penetración de servicios de asesoría también puede estar vinculada a la estructura predominante de las empresas encuestadas, donde la mayoría son microempresas con recursos limitados. Sin embargo, el hecho de que cerca del 40,7 % sí haya accedido a estos servicios indica que existe una base de empresarios que reconocen el valor de la consultoría como herramienta para mejorar procesos, tomar decisiones estratégicas o resolver problemáticas específicas. Esta cifra es alentadora, ya que representa un segmento de mercado con el potencial

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

de convertirse en clientes recurrentes si se ofrecen servicios pertinentes, asequibles y adaptados a su realidad operativa.

Figura 4.
Disposición para contratar servicios



Tomado de: Elaboración propia

Los resultados obtenidos evidenciados en la Figura 4, frente a la disposición de las empresas a contratar servicios de consultoría y asesoría revelan una tendencia positiva. El 78% (64 empresas) manifestaron estar dispuestas a contratar servicios especializados si eso contribuye al crecimiento de sus empresas, este dato constituye un hallazgo relevante para el estudio de factibilidad, ya que demuestra una actitud favorable del mercado objetivo hacia la contratación de asesoría especializada, especialmente cuando el valor percibido del servicio está directamente relacionado con el fortalecimiento organizacional y el incremento de la competitividad empresarial.

El 22% (18 empresas) restante indicó que su decisión dependería del costo de los servicios, lo cual evidencia que, si bien existe interés, también hay una sensibilidad significativa al factor económico. Este comportamiento es previsible considerando que el 60%

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

aproximadamente de las PYMES encuestadas se encuentran clasificadas como microempresas, con estructuras operativas reducidas y presupuestos limitados para servicios externos.

Este resultado también permite inferir que el mercado local valora la utilidad práctica de la consultoría, siempre y cuando esta represente una solución concreta a sus necesidades empresariales y genere resultados medibles. El enfoque debe, por tanto, orientarse a diseñar servicios personalizados, con un claro enfoque en impacto y productividad, que justifiquen la inversión desde la perspectiva del empresario.

Figura 5.
Tipos de asesorías



Tomado de: Elaboración propia

Al indagar sobre los tipos de asesoría que las empresas consideran más necesarias en la actualidad, los resultados mostrados en la Figura 5, permiten identificar prioritarias de intervención para una firma de consultoría orientada al sector PYME. En primer lugar, el 22% de las empresas indicaron que requieren asesoría en marketing y publicidad, lo cual refleja una necesidad generalizada de mejorar su posicionamiento en el mercado, captar nuevos clientes y fortalecer sus estrategias de comunicación comercial. En segundo lugar, un 20,7% manifestó que su mayor necesidad es la asesoría financiera, lo cual evidencia la importancia que las PYMES

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

otorgan al manejo eficiente de los recursos económicos, la planificación presupuestal y el control de costos. Adicionalmente, un 18.3 % de las empresas consideran importante recibir apoyo en temas de la asesoría contable, posicionando este tipo de asesoría en el tercer lugar, lo que confirma la preocupación de las empresas por mantener una correcta organización de su información financiera, cumplir con las obligaciones fiscales y evitar sanciones por parte de las entidades de control.

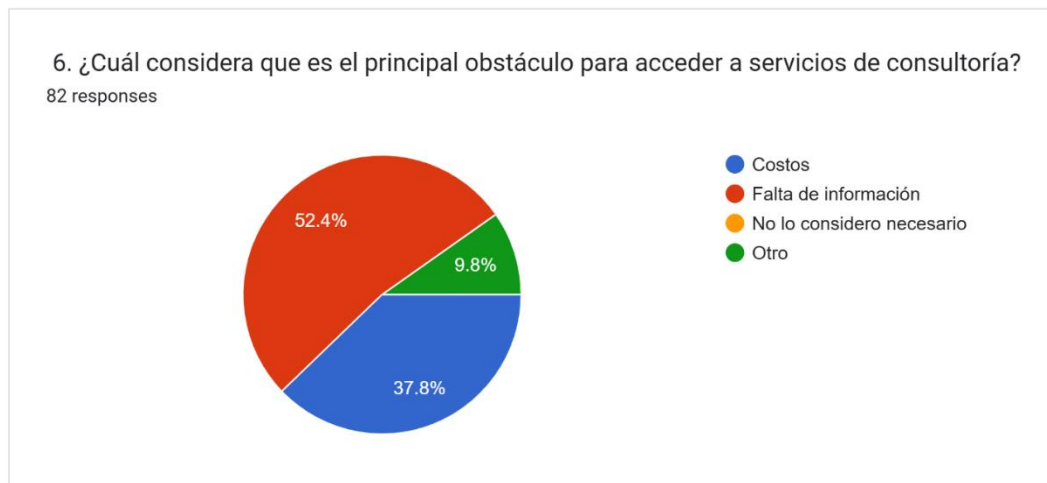
Por otro lado, con un porcentaje del 15.9% de empresas, se considera importante recibir apoyo en temas de gestión del talento humano, lo que sugiere una creciente preocupación por la formalización laboral, el bienestar del personal y la mejora del clima organizacional, elementos que inciden directamente en la productividad. El 14.6% de PYMES, consideran que la asesoría en sistemas de gestión ocupa un lugar intermedio, lo cual podría interpretarse como una necesidad aún poco explorada, pero con gran potencial, especialmente en empresas que buscan estandarizar procesos, implementar normas de calidad o acceder a nuevos mercados. Finalmente, la asesoría legal fue la menos priorizada (8.5%), lo cual puede indicar que muchas PYMES no identifican claramente sus riesgos jurídicos, sin embargo, esta baja demanda no implica ausencia de necesidad, sino un posible desconocimiento sobre la relevancia del cumplimiento normativo, la protección contractual y los derechos laborales.

En conjunto, estos resultados muestran que las PYMES (Pequeñas y medianas empresas) de Cúcuta, otorgan mayor relevancia a los servicios de asesoría orientados al fortalecimiento del crecimiento económico, estabilidad financiera y el posicionamiento en el mercado. No obstante, también se identifica la necesidad de fomentar procesos de conciencia respecto a las áreas menos conocidas, como asesoría legal o la gestión organizacional integral. Por tanto, una empresa de

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

consultoría y asesoría que busque consolidarse en el entorno local, deberá estructurar una propuesta de valor adaptable, centrada en servicios con mayor demanda, mediante acciones formativas y el diseño de soluciones integrales ajustadas a las características del sector PYME.

Figura 6.
Principales obstáculos



Tomado de: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la encuesta, representados en la figura 6, reflejan una visión clara sobre las principales barreras que enfrentan las PYMES de Cúcuta al momento de acceder a servicios de consultoría. De acuerdo a los resultados, el 52.4% de las empresas encuestadas identificaron la falta de conocimiento o información como el obstáculo principal. Este dato es particularmente significativo, ya que sugiere que existe un bajo nivel de familiaridad con los beneficios, el alcance y la utilidad de los servicios de asesoría empresarial. En este sentido, se requiere de una mayor demanda de acciones concreta en términos de sensibilización, difusión y educación empresarial.

Por otra parte, también se obtuvo que el 37.8% de las empresas, señalan que el costo representa una limitante importante, lo cual resulta coherente con el perfil de las empresas encuestadas, mayoritariamente micro y pequeñas, con presupuestos restringidos. La percepción

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

del costo como un impedimento refleja la necesidad de ofrecer esquemas de precios flexibles, escalables y accesibles, que se alineen con la capacidad de pago de este segmento empresarial.

Finalmente, un 9.8% menciono otros factores como barreras, lo que podría incluir aspectos como la falta de tiempo, desconfianza en la calidad del servicio, experiencias previas negativas o la percepción de que la consultoría no aporta un valor real a su operación.

Figura 7.
Frecuencia para recibir asesoría externa



Tomado de: Elaboración propia

Al analizar la percepción de las PYMES encuestadas respecto a la frecuencia ideal para recibir servicios de consultoría y asesoría especializada, se evidencia una preferencia por esquemas de acompañamiento flexibles y adaptados a las necesidades específicas de cada organización. En este sentido, el 31.7% de los encuestados manifestó que prefiere recibir consultoría únicamente cuando se requiera, lo que sugiere una orientación hacia un modelo de asesoría puntual, utilizado como herramienta para resolver situaciones específicas.

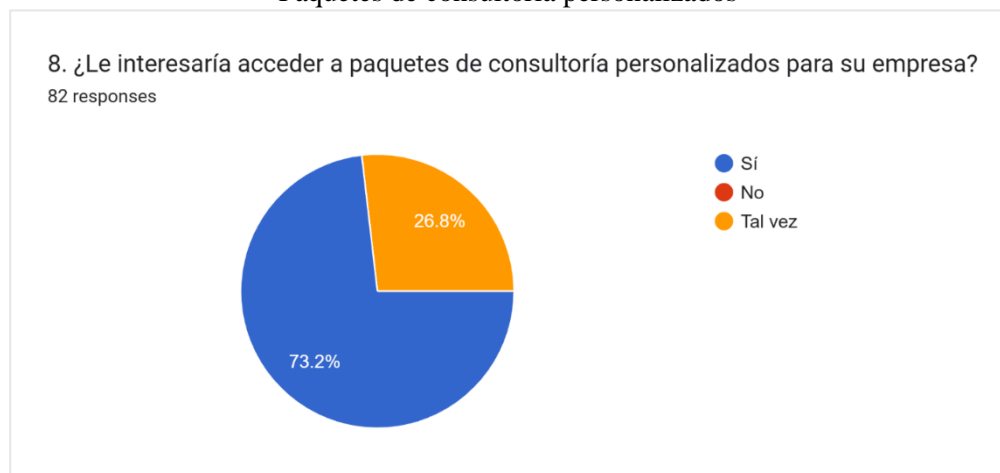
Por otra parte, el 30.5% indico que preferiría recibir asesoría mensual, lo cual denota una visión más estructurada y continua del acompañamiento profesional, especialmente útil en contexto donde se requiere seguimiento constante, evaluación periódica y aplicación de

estrategias a corto plazo. Este grupo representa una importante oportunidad para el diseño de planes de consultoría por suscripción o paquetes mensuales con beneficios recurrentes.

Asimismo, el 26.8% de las empresas considera adecuado un esquema trimestral, lo que puede interpretarse como una necesidad de intervención estratégica, pero sin una frecuencia intensa, comúnmente vinculada a ciclos de planificación, evaluación de indicadores o cumplimiento de objetivos específicos. Este grupo podría beneficiarse de esquemas de consultoría orientados a diagnósticos por etapas o módulos temáticos.

En conclusión, estos resultados permiten asumir que las empresas valoran tanto la asesoría constante como la flexibilidad para acceder a ella cuando sea estrictamente necesario, lo que plantea un reto y una oportunidad para los modelos de negocio de firmas consultoras.

Figura 8.
Paquetes de consultoría personalizados



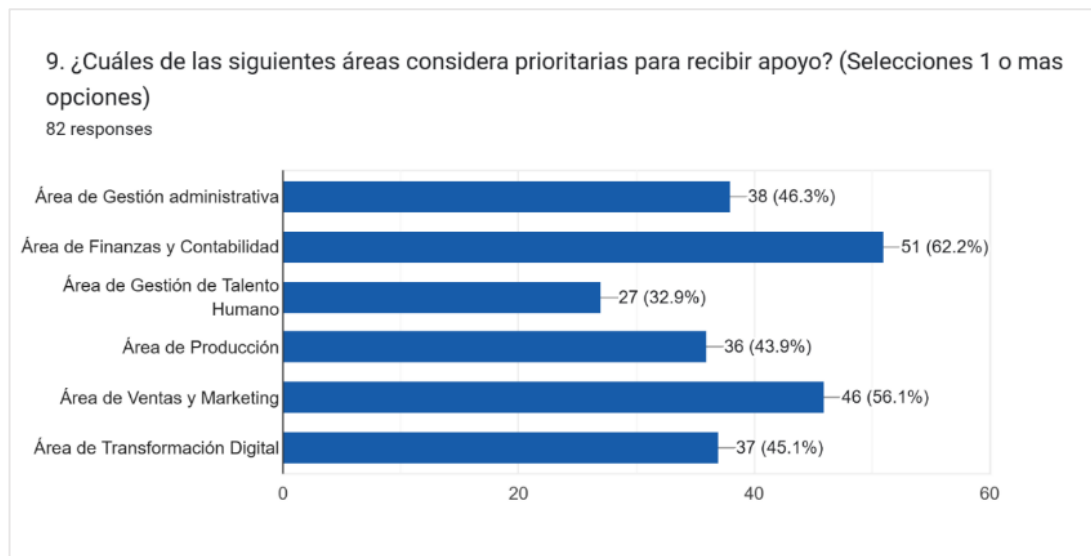
Tomado de: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados reflejados en la Figura 8, en relación con el interés de las empresas en acceder a paquetes de consultoría personalizados, se evidencia una disposición ampliamente favorable hacia este tipo de servicios. Con un resultado correspondiente al 73.2% de los encuestados, expresaron estar interesados en recibir consultoría adaptada a las necesidades específicas de su empresa, lo cual evidencia una clara demanda por soluciones flexibles,

contextualizadas y enfocadas en problemáticas concretas del entorno PYME. La personalización de la asesoría permite que los empresarios reciban un mayor valor agregado, ya que sienten que las recomendaciones son pertinentes, aplicables y orientadas a problemáticas específicas.

Adicionalmente, el 26.8% restante, indicó que “Tal vez” accedería a este tipo de paquetes, lo cual sugiere un nivel de interés moderado, probablemente condicionado por factores como el costo, la claridad de los beneficios o experiencias previas. Este grupo representa una oportunidad de captación siempre y cuando la firma consultora logre comunicar de manera efectiva el impacto positivo que puede generar una asesoría personalizada en las áreas claves de la organización. En resumen, se analiza que la notable aceptación hacia los paquetes de consultoría personalizados representa un elemento clave para la propuesta de valor del proyecto, lo que indica que el mercado no solo está dispuesto a recibir asesoría, sino que manifiesta una clara preferencia cuando esta es diseñada específicamente para su realidad empresarial.

Figura 9.
Áreas Prioritarias



Tomado de: Elaboración propia

La información recopilada mediante la encuesta aplicada a empresarios y representantes de PYMES en Cúcuta, reveló información valiosa respecto a las áreas organizacionales que se consideran prioritarias para recibir apoyo externo a través de consultorías o servicios especializados. De las 82 encuestas realizadas, se identificó que el 62.2% de los encuestados priorizaron el área de Finanzas y Contabilidad, posicionándose como la dimensión más crítica dentro de las organizaciones. Este resultado evidencia una necesidad por mejorar la gestión financiera, optimizar el manejo contable y fortalecer la toma de decisiones basadas en información oportuna.

En segundo lugar, el 56.1% señaló el área de Ventas y Marketing como prioritaria, lo que sugiere que muchas empresas enfrentan retos en términos de posicionamiento comercial, estrategias de comunicación y captación de clientes. Esto refuerza la importancia de ofrecer servicios centrados en el marketing digital, branding, diseño de campañas y canales de comercialización.

Asimismo, las áreas de gestión administrativa (46.3%), Transformación digital (45.1%), Producción (43.9%), evidencian un interés por fortalecer la eficiencia operativa, adoptar herramientas tecnológicas y mejorar los procesos productivos. Estas preferencias reflejan una búsqueda por optimizar el funcionamiento interno y aumentar la competitividad en entornos dinámicos. En contraste, el área de Gestión del Talento Humano, ocupa el último lugar en la priorización, con un resultado del 32.9%, lo que sugiere la necesidad de promover mayor conciencia sobre su impacto estratégico en el desarrollo empresarial.

Figura 10.
Actividad Laboral de la empresa



Tomado de: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la Figura 10, se evidencia una mayor preferencia por parte de las empresas encuestadas con respecto a la experiencia previa que debe tener una firma de consultoría en el trabajo con PYMES. El 75.6% de los participantes, consideran fundamental la experiencia específica con este tipo de organizaciones, lo que denota una elevada percepción sobre las condiciones particulares y los desafíos característicos de las pequeñas y medianas empresas. Por otro lado, el 17.1% de las empresas encuestadas, manifiestan indiferencia frente a este aspecto, lo que puede interpretarse como una menor exigencia respecto a la trayectoria del consultor, posiblemente derivada de una apertura hacia nuevas propuestas o enfoques. Finalmente, solo un 7.3% de las empresas encuestadas consideran que no es relevante dicha experiencia, lo que refuerza la importancia estratégica que las empresas otorgan a la experiencia contextualizada.

4.2 Objetivo 2

“Evaluar los requisitos legales y tributarios para la creación de la firma de consultoría y asesoría en Cúcuta, Norte de Santander. “

La creación de una firma de consultoría y asesoría en la ciudad de Cúcuta representa un proceso complejo que demanda el cumplimiento de diversos requisitos legales, tributarios y administrativos, cuyo propósito fundamental es garantizar el desarrollo de una actividad económica lícita, formalizada y alineada con la normativa vigente en el orden nacional y territorial. Este procedimiento no solo implica definir el modelo jurídico más adecuado para la operación del negocio, sino también avanzar en una serie de registros y trámites que habiliten legalmente su funcionamiento y aseguren el cumplimiento de las obligaciones fiscales ante las autoridades competentes.

Un primer aspecto que debe considerarse es la elección de la estructura jurídica de la empresa. En Colombia, existen dos posibilidades ampliamente utilizadas: la constitución como persona natural o como persona jurídica. La figura de persona natural implica que el empresario actúa como titular directo del negocio, lo cual implica que su responsabilidad ante posibles obligaciones o deudas es ilimitada, afectando incluso su patrimonio personal (Código de Comercio, 1971). En contraste, la persona jurídica permite establecer una distinción clara entre los bienes personales y los de la empresa, lo cual ofrece mayores garantías de protección patrimonial, especialmente bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) contemplada en la Ley 1258 de 2008.

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

La S.A.S. ha ganado gran popularidad en Colombia debido a su flexibilidad administrativa, su constitución ágil y los beneficios en materia de responsabilidad limitada. Este modelo permite que los socios definan libremente las reglas internas de la empresa, reduce los costos de constitución y elimina la obligatoriedad de contar con un revisor fiscal en los primeros años, a menos que se superen ciertos topes establecidos por la ley (Ley 1258 de 2008). Esta alternativa resulta especialmente útil para firmas de consultoría, que usualmente inician operaciones con estructuras reducidas, enfocadas en servicios especializados de conocimiento.

Una vez definida la forma jurídica, es indispensable proceder con el registro mercantil ante la Cámara de Comercio de Cúcuta. Este registro otorga reconocimiento legal a la empresa dentro del sistema comercial colombiano y permite su inscripción en el Registro Único Empresarial y Social (RUES), lo cual constituye un requisito indispensable para la obtención del NIT y demás trámites tributarios. Para las personas naturales, se exige presentar el documento de identidad, el formulario RUES diligenciado y la validación del documento ante la Registraduría. En el caso de las personas jurídicas como la S.A.S., deben anexarse los estatutos debidamente firmados y autenticados, los documentos de identidad de los socios, el comprobante de pago del impuesto de registro, y el formulario RUES debidamente completado (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2024).

Cumplido este paso, la empresa debe gestionar la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Este procedimiento es obligatorio para todas las personas naturales o jurídicas que deseen desarrollar actividades económicas en el país, ya que permite la asignación del Número de Identificación Tributaria (NIT). Este número es indispensable para emitir facturas, abrir cuentas bancarias

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

empresariales, celebrar contratos y presentar declaraciones fiscales. Además, en el RUT debe especificarse correctamente la actividad económica, el código CIU correspondiente (consultoría empresarial), el régimen tributario aplicable, y la condición de responsable o no del Impuesto al Valor Agregado (DIAN, 2023).

A nivel tributario, la firma de consultoría debe cumplir con una serie de obligaciones fiscales dependiendo del régimen al que se encuentre acogida: régimen simple, régimen ordinario o régimen especial, en caso de cumplir los requisitos. Las obligaciones incluyen el pago del impuesto de renta, la declaración de IVA si corresponde, la presentación de retenciones en la fuente, así como la implementación de un sistema contable adecuado. Si bien algunas actividades profesionales pueden estar exentas de IVA, muchas de las consultorías empresariales están gravadas, por lo que es crucial realizar una clasificación correcta de los servicios desde el inicio de operaciones (Ley 1819 de 2016).

Para cumplir eficientemente con estas obligaciones, se recomienda contratar a un contador público certificado, inscrito ante la Junta Central de Contadores. Este profesional es el encargado de garantizar el cumplimiento de la normatividad contable y tributaria, la presentación de estados financieros, el análisis de costos y la correcta aplicación de retenciones. Además, su acompañamiento es fundamental para preparar la documentación que eventualmente será exigida por entidades como la DIAN o la UGPP, y para optimizar los procesos de planeación tributaria (Ley 43 de 1990; Ley 1314 de 2009).

En el caso de que la firma planea participar en procesos de contratación pública, deberá realizar el registro en el Registro Único de Proponentes (RUP), lo cual también se realiza ante la Cámara de Comercio. Este registro acredita la capacidad jurídica, financiera, técnica y

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

organizacional del proponente, y permite postularse en licitaciones estatales. Para las empresas consultoras, el RUP representa una puerta de entrada a oportunidades comerciales con el Estado, en sectores como planeación, desarrollo organizacional, gestión del talento humano, entre otros (Colombia Compra Eficiente, 2023).

Otro aspecto relevante es el cumplimiento de los requisitos locales, como la obtención del registro o permiso de funcionamiento expedido por la Secretaría de Hacienda Municipal, así como el pago del impuesto de industria y comercio (ICA), el cual aplica para todas las actividades económicas desarrolladas en jurisdicción del municipio. Estos trámites deben cumplirse anualmente, y en algunos casos, de manera bimestral, dependiendo del régimen tributario adoptado. Igualmente, se deben respetar las normas urbanísticas y de uso del suelo establecidas por la administración municipal para la ubicación de oficinas o sedes (Alcaldía de Cúcuta, 2024).

Finalmente, es indispensable tener presente que la matrícula mercantil debe renovarse anualmente antes del 31 de marzo, tanto para personas naturales como jurídicas. La omisión de este trámite puede generar sanciones económicas, la pérdida de beneficios legales e incluso la suspensión del RUT por parte de la DIAN. La renovación permite mantener actualizada la información de la empresa, conservar su estado activo en el sistema empresarial y seguir accediendo a servicios y contratos con entidades públicas y privadas (Superintendencia de Industria y Comercio, 2022).

En conclusión, la formalización de una firma de consultoría y asesoría en la ciudad de Cúcuta implica un proceso integral que abarca aspectos jurídicos, contables, tributarios y administrativos. La correcta elección del tipo societario, el registro en las entidades pertinentes,

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

la gestión del RUT y el NIT, el cumplimiento de las obligaciones fiscales, y la renovación de la matrícula mercantil son acciones esenciales que no solo permiten operar legalmente, sino que también construyen una base sólida para el crecimiento empresarial, la participación en mercados competitivos y el posicionamiento estratégico dentro del entorno económico colombiano.

A continuación, se presenta una tabla con las principales normativas aplicables para la creación de una empresa en Cúcuta, Norte de Santander

Tabla 3.
Normativa Aplicable

Tipo de Normativa	Número y Año	Resumen
Ley	Ley 100 de 1993	Crea el Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia, estableciendo normas para pensiones, salud y riesgos profesionales, y garantizando derechos como la salud y la seguridad social para todos los ciudadanos.
Ley	Ley 14429 de 2010	Conocida como la Ley de Formalización y Generación de Empleo, tiene como objetivo facilitar la formalización de pequeñas empresas y promover la generación de empleo mediante incentivos y reducción de cargas tributarias en las etapas iniciales de las empresas.
Decreto	Decreto 410 de 1971	Por el cual se expide el Código de Comercio, estableciendo el marco legal para las actividades comerciales en Colombia, incluyendo la creación, funcionamiento y disolución de empresas.
Acuerdo Municipal	Acuerdo 035 de 2016	Adopta el Estatuto Tributario para el Municipio de San José de Cúcuta, estableciendo las disposiciones fiscales y tributarias aplicables en el municipio.

Tomado de: Elaboración propia

4.3 Objetivo 3

“Desarrollar un plan de negocios detallado que incluya los aspectos operativos, financieros y estratégicos necesarios para la creación y operación de la firma de consultoría.”

4.3.1 Estructura y organización

4.3.1.1 Nombre de la empresa y Logo.

Tabla 4.
Logo empresarial

<i>Nombre de la empresa</i>	<i>Logo</i>
“Torres & Castillo S.A.S ”.	

Tomado de: Elaboración propia

4.3.1.2 Direccionamiento estratégico de la empresa.

Misión

En Torres & Castillo S.A.S. brindamos servicios de consultoría y asesoría especializada para pequeñas y medianas empresas, con soluciones integrales, personalizadas y orientadas a

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

resultados. Nuestro propósito es fortalecer la competitividad, sostenibilidad y crecimiento de las PYMES mediante el acompañamiento estratégico en áreas clave como finanzas, marketing, gestión del talento humano y transformación digital, contribuyendo al desarrollo empresarial y económico de la región de Norte de Santander.

Visión

Ser en el año 2030 la firma de consultoría líder en el nororiente colombiano en la transformación y fortalecimiento de PYMES, reconocida por su calidad, innovación, compromiso ético y por generar un impacto positivo y medible en los resultados de sus clientes, promoviendo así un tejido empresarial más sólido, formal y competitivo.

Valores Organizacionales

❖ Compromiso:

Nos involucramos de manera activa con el crecimiento de nuestros clientes, cumpliendo con responsabilidad cada meta propuesta y construyendo relaciones a largo plazo.

❖ Ética Profesional:

Actuamos con honestidad, transparencia y confidencialidad en todos nuestros procesos y relaciones, generando confianza y credibilidad en nuestros clientes.

❖ Innovación:

Promovemos la mejora continua y el uso de las nuevas tecnologías y herramientas tecnológicas que optimicen los resultados de nuestros servicios

❖ Empatía:

Escuchamos y comprendemos las realidades de cada cliente para brindar una atención cercana, humana y alineada con sus objetivos empresariales.

❖ Excelencia:

Nos esforzamos por ofrecer servicios de la más alta calidad, garantizando soluciones eficaces, innovadoras y ajustadas a las necesidades reales de cada empresa.

Políticas de Servicio

❖ Atención personalizada:

Cada cliente recibirá acompañamiento por un consultor asignado, que será responsable del diagnóstico, la ejecución del plan de trabajo y el seguimiento posterior.

❖ Comunicación clara y oportuna:

Se garantiza que toda la información será transmitida con precisión y en tiempos adecuados, mediante canales oficiales como correo electrónico, reuniones virtuales y presenciales.

❖ Confidencialidad y protección de datos:

La firma se compromete a salvaguardar toda la información suministrada por los clientes, respetando los principios de la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales.

❖ Calidad en la entrega de servicios:

Todos los informes, planes de acción y recomendaciones serán entregados bajo estándares técnicos y profesionales, con rigor metodológico y orientación práctica.

❖ Compromiso con los tiempos acordados:

Los plazos de entrega establecidos serán respetados rigurosamente, salvo en casos de fuerza mayor o cambios consensuados con el cliente.

❖ **Accesibilidad y equidad:**

Nuestros servicios estarán disponibles para empresas de distintos tamaños y sectores, ofreciendo alternativas económicas según la capacidad de pago de cada PYME.

Organigrama

El organigrama de Torres & Castillo S.A.S. está diseñado para garantizar eficiencia operativa, coordinación efectiva y enfoque especializado en cada una de las áreas clave de servicio. A continuación, se describe la estructura organizacional y las funciones de cada rol:

❖ **Gerente General:** Encargado de la dirección estratégica de la empresa, supervisión de todas las áreas y representación legal. Toma decisiones clave sobre planificación, alianzas y expansión de servicios.

❖ **Consultores Especializados (Finanzas, Marketing, Tecnología y Recursos Humanos):** Profesionales expertos en sus respectivas áreas, encargados de diseñar e implementar soluciones a medida para los clientes. Brindan asesoramiento técnico y acompañamiento continuo.

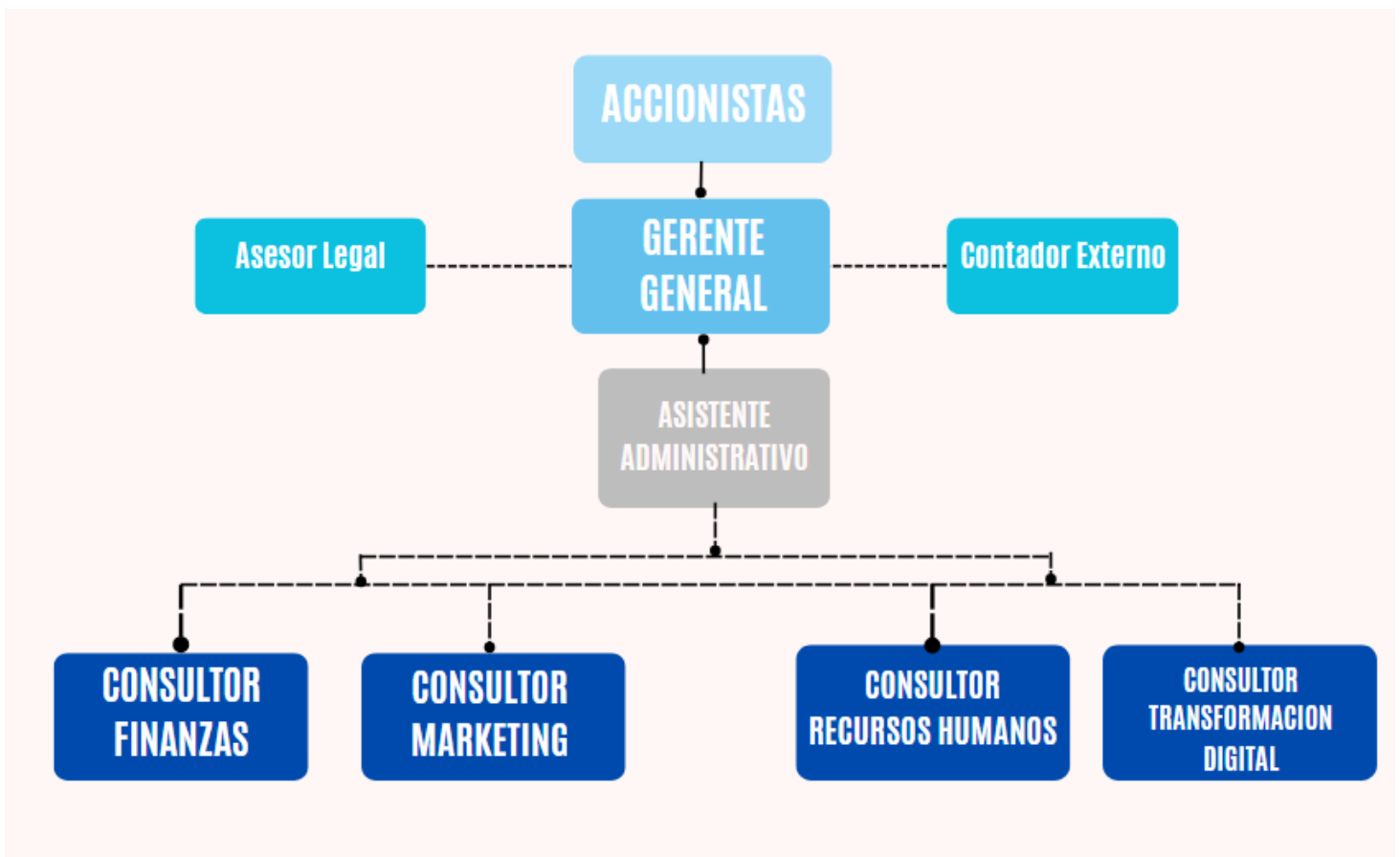
❖ **Asistente Administrativo:** Apoya tareas operativas como atención al cliente, manejo documental, gestión de agendas y soporte logístico a los consultores.

❖ **Contador externo (Prestación de servicios):** Profesional contratado de forma independiente para llevar la contabilidad, realizar declaraciones fiscales, garantizar el cumplimiento tributario y elaborar reportes financieros mensuales conforme a la normatividad vigente.

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

❖ **Asesor Legal Externo (Prestación de servicios):** Profesional jurídico contratado externamente, responsable de brindar asesoría legal especializada en temas contractuales, laborales, comerciales y societarios. Garantiza que las decisiones empresariales estén alineadas con el marco normativo vigente y actúa como consultor en asuntos legales preventivos y reactivos.

Figura 11.
Organigrama de Torres & Castillo S.A.S.



Tomado de: Elaboración propia

4.3.1.3 Constitución Legal de la empresa

La empresa Torres & Castillo S.A.S. se constituye legalmente bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), una forma legal muy común en Colombia debido a su versatilidad, sencillez en su constitución y beneficios administrativos. Esta configuración posibilita la creación de la empresa con uno o más accionistas, quienes no afrontan las responsabilidades sociales con su patrimonio personal, lo que promueve el emprendimiento formal con bajo riesgo económico (Confecámaras, 2023).

La empresa será inscrita en la Cámara de Comercio de Cúcuta, respetando las condiciones dictadas en la Ley 1258 de 2008, que rige este tipo de entidad en Colombia. Se gestionará la adquisición del Registro Único Tributario (RUT), el Número de Identificación Tributaria (NIT), la inscripción comercial y la inscripción en el Impuesto de Industria y Comercio (ICA), lo que permitirá operar de manera legal en el país. Además, se asumirán las obligaciones fiscales propias de una S.A.S., que incluyen la responsabilidad de mantener contabilidad, realizar declaraciones y acatar las regulaciones laborales y de seguridad social (DIAN, 2024).

El marco legal que se implementará simplificará la toma de decisiones en reuniones de accionistas, permitirá la contratación de personal en diversas formas y facilitará la expansión futura a través de la emisión de acciones o la incorporación de nuevos socios. Este plan favorecerá la formalización de la empresa, incrementará la confianza frente a las instituciones financieras y brindará la solidez organizacional requerida para ofrecer servicios de consultoría de gran relevancia.

4.3.2 Productos y Servicios

4.3.2.1 Establecimiento de la Empresa

El objetivo es establecer una compañía profesional que brinde servicios de consultoría y asesoría, especializada en el fortalecimiento de PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta en Norte de Santander. Con base en los resultados de encuestas aplicadas a 82 empresas locales, se identificó una alta demanda en servicios relacionados con asesoría financiera, contable, marketing y publicidad, talento humano y transformación digital.

Derivado de lo expuesto anteriormente, se tiene como objetivo principal que, a través del tiempo, la empresa se convierta en un socio estratégico para cada uno de sus clientes, creando así vínculos a largo plazo y logrando ser fundamental en su proceso de crecimiento, generando un equilibrio entre los intereses de la empresa y la satisfacción de los clientes.

4.3.2.2 Análisis DOFA

El análisis DOFA permite a las organizaciones identificar elementos clave internos y externos que influyen en su desempeño (Kotler & Keller, 2016). A continuación, se presenta el análisis DOFA del proyecto, con el fin de diagnosticar la situación actual del proyecto, facilitar la toma de decisiones informadas, Formular estrategias basadas en la combinación de factores identificados e identificas las ventajas competitivas y áreas de mejora.

Tabla 5.
Análisis DOFA

POSITIVO	NEGATIVO
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a incentivos fiscales y financiación para Pymes. • Generación de contenido de valor y asesoría personalizada • Innovación y especialización en dirección estratégica. • Expansión de oportunidades para Pymes y Demanda de consultoría estratégica. • Diferenciación del servicio y valor agregado • Desarrollo de estrategias de fidelización • Uso de IA para mejorar el análisis estratégico en las Pymes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una marca sólida y diferenciación del servicio • Aprovechamiento de recursos propios y optimización de costos • Desarrollo de plataformas propias o alianzas estratégicas • Diseño de paquetes de servicios accesibles • Acceso en internet y tecnología para capacitaciones virtuales • Educación y capacitación en la importancia de la estrategia • Cumplimiento normativo para evitar sanciones y problemas legales • Agilidad en procesos de formalización y permisos
<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Calificación y experiencia del equipo de trabajo • Capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías • Creatividad e innovación en la solución de problemas • Satisfacción al cliente • Referencias o testimonios • Infraestructura tecnológica • Investigación y desarrollo • Eficiencia en la gestión de recursos financieros • Estrategia de precios • Automatización de procesos • Valores y Misión 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad de los proyectos • Rotación de personal • Adaptación al mercado • Redes de colaboración

Tomado de: Elaboración propia

4.3.2.3 Portafolio de Servicios

Torres y Castillo S.A.S. ofrecerán un portafolio de servicios diseñados para atender las principales necesidades identificadas en las PYMES de San José de Cúcuta. Cada servicio tiene como objetivo brindar soluciones prácticas y adaptadas a los desafíos organizacionales que enfrenta este segmento empresarial:

Tabla 6.
Portafolio de servicios

PORTAFOLIO DE SERVICIOS		
<i>Servicios</i>	<i>Descripción</i>	<i>Precio promedio</i>
Acompañamiento Integral PYME	Servicio completo: contabilidad, marketing, gestión y finanzas.	\$3.360.000
Consultoría Contable y Fiscal	Revisión y soporte mensual en temas contables y tributarios.	\$1.400.000
Estrategias de Marketing PYME	Planeación y ejecución de campañas digitales, redes y posicionamiento.	\$1.400.000
Planes de Negocio y Proyectos	Diseño de planes estratégicos para creación o expansión.	\$1.400.000
Diagnóstico Empresarial	Evaluación y recomendaciones de mejora integral (versión mensualizada)	\$1.400.000
Capacitaciones Empresariales	Evaluación y recomendaciones de mejora integral (versión mensualizada).	\$1.400.000
Consultoría Financiera	Modelos financieros, control de costos, rentabilidad.	\$1.400.000

Tomado de: Elaboración propia

4.3.2.4 Valor Agregado del servicio

El principal valor agregado de los servicios ofrecidos por Torres & Castillo S.A.S. radica en su enfoque altamente personalizado y contextualizado, diseñado específicamente para responder a las necesidades reales de las PYMES de la región. A diferencia de otras firmas consultoras que replican modelos genéricos, Torres & Castillo S.A.S. se distingue por su cercanía al entorno local, su conocimiento profundo del tejido empresarial regional y su capacidad de generar soluciones a la medida. Su equipo de profesionales combina experiencia técnica con sensibilidad social, permitiendo acompañamientos que no solo buscan eficiencia operativa, sino también sostenibilidad organizacional.

Esta propuesta de valor se complementa con las siguientes características:

- ❖ Paquetes personalizados
- ❖ Tarifas accesibles para el alcance de las micro y pequeñas empresas.
- ❖ Modalidades flexibles de acompañamiento: mensual, trimestral y puntual
- ❖ Experiencia especializada en PYMES

4.3.3 Plan de Mercado

4.3.3.1 Mercado Potencial

En el año 2025, el mercado de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en San José de Cúcuta continúa siendo un pilar fundamental de la economía local. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Cúcuta (2024), más del 90% del tejido empresarial de la ciudad está compuesto por micro, pequeñas y medianas empresas, lo que representa una oportunidad estratégica para el desarrollo de servicios de consultoría y asesoría especializada. Este segmento empresarial ha

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

demostrado una capacidad resiliente frente a los desafíos económicos postpandemia y ha incrementado su interés en servicios que fortalezcan su competitividad, particularmente en áreas de digitalización, finanzas y mercadeo.

La reactivación del comercio binacional y los incentivos gubernamentales para la formalización empresarial han impulsado la creación de nuevas empresas y la consolidación de otras ya existentes (DANE, 2024). Este fenómeno ha creado un mercado en expansión, con mayor demanda de servicios técnicos y estratégicos para el desarrollo organizacional. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2025), las regiones de frontera han sido priorizadas en programas de apoyo a MIPYMES, lo cual incrementa la relevancia de actores como Torres & Castillo S.A.S. en la cadena de valor del desarrollo económico local.

Según datos de la Cámara de Comercio indican la existencia de más de 40.000 empresas activas en la actualidad, de las cuales el 86.5% son microempresas.

Tabla 7.
Porcentajes de empresas según la Cámara de Comercio

Tipo de Empresa	Porcentaje
Microempresas	86.5%
Pequeñas	6.2%
Medianas	3.1%
Grandes	4.2%

Tomado de: Elaboración propia

A nivel cualitativo, los resultados de la encuesta aplicada a 82 PYMES en Cúcuta refuerzan esta visión, ya que el 78% de los encuestados manifestaron interés en contratar servicios de

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

consultoría si estos contribuyen directamente al crecimiento de sus negocios. Este hallazgo, combinado con una estructura empresarial dominada por microempresas (64.6%), revela una necesidad latente de acompañamiento profesional en áreas clave. Por tanto, el mercado potencial para Torres & Castillo S.A.S. no solo es amplio, sino también creciente, especialmente si se implementan estrategias adaptadas a las capacidades de pago y necesidades reales del empresariado local.

4.3.3.2 Estrategia de Servicios

La estrategia de servicios de Torres & Castillo S.A.S. está diseñada para atender de forma eficaz las demandas identificadas en el mercado local, en particular en las micro y pequeñas empresas que conforman la mayoría del ámbito empresarial de Cúcuta. Esta estrategia se fundamenta en la segmentación exacta del mercado objetivo, la creación de propuestas modulares, y una política de accesibilidad económica sin comprometer la calidad y el efecto de las soluciones.

En primer lugar, se llevará a cabo una segmentación según los principales sectores económicos: comercio, servicios, manufactura y tecnología. Esto facilitará la personalización de los servicios de asesoría a las especificidades de cada industria, mejorando la relevancia y los resultados de las intervenciones. Además, la compañía proporcionará paquetes de servicios escalables y modulares, que podrán ser contratados de manera individual o combinada, de acuerdo a las demandas particulares de cada cliente. Esta modalidad adaptable permitirá que incluso las compañías con recursos escasos tengan acceso a consultorías especializadas de gran relevancia.

Finalmente, la estrategia incluirá planes mensuales con tarifas preferenciales y servicios recurrentes, promoviendo relaciones de acompañamiento continuo con los clientes. Este modelo

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

favorecerá el seguimiento, la implementación efectiva de recomendaciones, y la fidelización de las PYMES mediante resultados tangibles. Todo esto se verá complementado con una asesoría inicial gratuita que facilite el diagnóstico organizacional y la personalización de la oferta.

4.3.3.3 Comunicación y distribución

La estrategia de comunicación de Torres & Castillo S.A.S. se enfocará en mantener una presencia fuerte y consistente en medios digitales y en redes estratégicas a nivel local. Se diseñará una plataforma web contemporánea e interactiva que facilite la administración de reuniones, visualización de servicios y comunicación directa. Simultáneamente, se desarrollará un plan de contenidos para redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn) centrado en educación corporativa, casos de éxito y promociones exclusivas, con la meta de establecer la marca como un modelo de confianza y valor en el ámbito de asesoría para PYMES.

Respecto a la distribución de los servicios, se pondrá en marcha un modelo combinado, presencial y virtual. Las consultas se realizarán tanto desde la sede física situada en el centro de Cúcuta, como a través de plataformas digitales, lo que permitirá una cobertura a nivel regional e incluso nacional. Esto asegurará la adaptabilidad del cliente y la eficacia en los procedimientos internos. Se dará prioridad al empleo de herramientas tecnológicas (CRM, videoconferencias, software de diagnóstico) que simplifiquen la administración de clientes y el monitoreo de cada proyecto. Adicionalmente, se formarán alianzas con entidades fundamentales como la Cámara de Comercio de Cúcuta, universidades y sindicatos empresariales, con el fin de asistir en eventos, ferias, programas de consolidación empresarial y seminarios. Esta red de afiliados facilitará la expansión del negocio, fomentará la confianza en el mercado y establecer en el entorno corporativo como una respuesta innovadora y acorde a las necesidades auténticas de las PYMES. (páginas web, redes sociales, CRM)

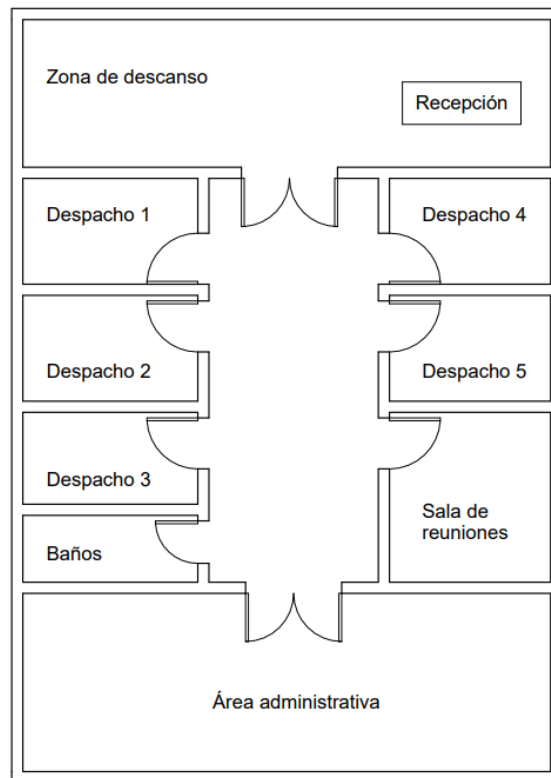
Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

4.3.4 Plan Operacional

4.3.4.1 Infraestructura

La infraestructura de la empresa Torres & Castillo S.A.S. estará conformada por una oficina física estratégicamente ubicada en el centro de la ciudad de San José de Cúcuta, una zona de alto flujo empresarial y comercial que facilita la accesibilidad para los clientes. Adicionalmente, contara con un área aproximada de 90 metros cuadrados, distribuidos en recepción, zona de espera, sala de reuniones, despachos individuales para consultores, área administrativa y baños.

Figura 12.
Plano de Distribución



Tomado de: Elaboración propia

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

El inmueble será alquilado, siguiendo la tendencia de muchas micro y pequeñas empresas que optan por no adquirir bienes raíces en la etapa inicial para conservar liquidez y flexibilidad operativa (Confecámaras, 2023). La oficina dispondrá de conexión a internet, servicios públicos estatales como agua y luz, mobiliario ergonómico y tecnológico apropiado para la realización de las actividades de asesoramiento, que incluyen computadores, impresoras multifuncionales, proyectores y sistemas de videoconferencia, que permitan asegurar una atención eficaz, profesional y ajustada a ambientes tanto presenciales como virtuales. Además, se proyecta el uso de software de gestión empresarial (ERP) y CRM en la nube para fortalecer los procesos internos, seguimiento de clientes y control administrativo.

4.3.4.2 Puesta en Marcha de la empresa (Gastos estimados)

Tabla 8.
Costos puesta en marcha

Concepto	Costo Estimado
Autenticación en notaria	\$150.000
Formulario de registro mercantil	\$11.000
Derecho de inscripción en Cámara de Comercio	\$39.000
Registro Mercantil (Según capital \$30.000.000 aprox.)	\$1.275.000
Certificados de existencia y representación legal	\$10.000
Inscripción en los libros de actas y socios	\$70.000
Tarjeta profesional para entidades ante Junta central de contadores	\$138.000
Total, legalización y formalización inicial	\$1.693.000

Tomado de: Elaboración propia

4.3.5 Plan Financiero

4.3.5.1 Inversión Inicial

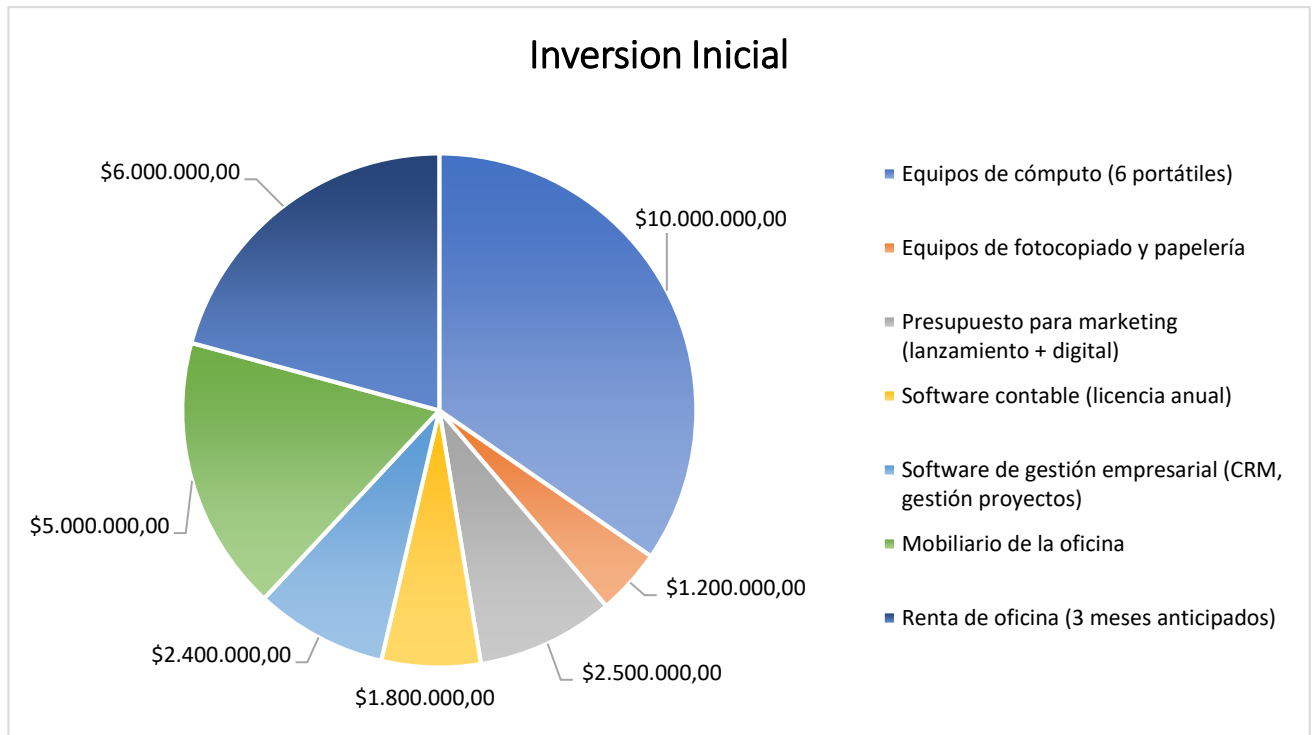
La inversión inicial de una compañía abarca todos los fondos económicos necesarios para su inicio y funcionamiento durante sus fases iniciales. Incorpora costos de legalización y formalización, tales como autenticaciones notariales, derechos de inscripción, registro comercial, así como la adquisición de certificados y tarjetas profesionales, que son esenciales para establecer legalmente la empresa y funcionar dentro del marco regulatorio actual (Confecámaras, 2023; DIAN, 2024). En el caso de Torres & Castillo S.A.S., estos elementos constituyen la base sobre la cual se edifica su estructura organizacional, operativa y de mercado, facilitando un inicio formal, estratégico y competitivo dentro del ecosistema empresarial de Cúcuta.

Tabla 9.
Costos de Inversión Inicial

Concepto	Costo Estimado
Equipos de cómputo (6 portátiles)	\$10.000.000
Equipos de fotocopiado y papelería	\$1.200.000
Marketing Inicial (Branding + Digital)	\$2.500.000
Software contable	\$1.800.000
Software de gestión empresarial (CRM)	\$2.400.000
Mobiliario de la oficina	\$5.000.000
Alquiler de oficina (3 meses anticipados)	\$6.000.000
Total, legalización y formalización inicial	\$28.900.000

Tomado de: Elaboración propia

Figura 13.
Diagrama circular de Distribución de Inversión Inicial



Tomado de: Elaboración propia

4.3.5.2 Financiamiento del proyecto

Para desarrollar el plan de negocios se va a contar con el aporte monetario de dos accionistas principales especialistas en Gerencia de Proyectos. Para esto se espera que cada accionista aporte el 50% del capital requerido.

Tabla 10.
Participación por accionista

Vinculado	Aporte Capital	Participación
Accionista 1	\$14.450.000	50%
Accionista 2	\$14.450.000	50%

Tomado de: Elaboración propia

4.3.5.3 Activos Fijos

Los activos fijos de una compañía o proyecto son los recursos físicos adquiridos con el objetivo de utilizarse en las actividades de producción u organización durante un periodo extenso, generalmente mayor a un año, y no para su comercialización directa. Estos activos comprenden propiedades, muebles, equipos informáticos, maquinaria, vehículos y otros componentes que favorecen el crecimiento constante de la actividad de la empresa (González & Sánchez, 2022). Su principal aspecto es que con el paso del tiempo se deprecian debido al uso, desgaste o obsolescencia, lo que debe ser documentado contablemente para representar su verdadero valor en los informes financieros. Una correcta administración de los activos fijos asegura la estabilidad operativa y anticipa las futuras inversiones requeridas para la viabilidad del negocio (Durán, 2021).

Tabla 11.
Activos fijos

Activo Fijo	Valor (COP)
Equipos de cómputo	\$ 10.000.000,00
Equipos de fotocopiado	\$ 1.200.000,00
Mobiliario de la oficina	\$ 5.000.000,00

Tomado de: Elaboración propia

A continuación, se presenta el cálculo de la depreciación anual que tendrán los activos fijos de la empresa, con el fin de que una vez iniciada la empresa, el objetivo es ir amortizando mes a mes hasta completar los 5 años de vida útil y se requiera renovar los equipos.

Formula:

$$\text{Depreciación Anual} = \frac{\text{Valor del activo}}{\text{Vida útil (años)}}$$

Tabla 12.
Depreciaciones Activos fijos

Activo Fijo	Valor (COP)	Vida útil (años)	Depreciación Anual (COP)	Depreciación Mensual (COP)
Equipos de cómputo	\$ 10.000.000,00	5	\$ 2.000.000,00	\$ 166.666,67
Equipos de fotocopiado	\$ 1.200.000,00	5	\$ 240.000,00	\$ 20.000,00
Mobiliario de la oficina	\$ 5.000.000,00	5	\$ 1.000.000,00	\$ 83.333,33
Total			\$ 3.240.000,00	\$ 270.000,00

Tomado de: Elaboración propia

4.3.5.4 Activos Intangibles

Los activos intangibles son aquellas propiedades no tangibles que tienen un valor económico para una compañía o proyecto, y que aportan de forma considerable a la producción de ingresos y a su posición en el mercado. Estos abarcan programas informáticos, licencias, marcas comerciales, derechos de autor, entre otras. En contraste con los activos palpables, los intangibles, aunque no se pueden tocar ni percibir directamente, tienen un impacto considerable en la productividad y competitividad de una empresa (García & Muñoz, 2022). Es esencial una adecuada valoración y amortización de estos activos para preservar la transparencia contable y la viabilidad financiera de los proyectos. (Mejía, 2021).

Tabla 13.
Activos Intangibles

Activo Intangible	Valor (COP)
Software contable	\$ 1.800.000,00
Software de gestión empresarial	\$ 2.400.000,00

Tomado de: Elaboración propia

Tabla 14.
Depreciación de Activos intangibles

Activo Intangible	Valor (COP)	Vida útil (años)	Depreciación Anual (COP)	Depreciación Mensual (COP)
Software contable	\$ 1.800.000,00	3	\$ 600.000,00	\$ 50.000,00
Software de gestión empresarial	\$ 2.400.000,00	3	\$ 800.000,00	\$ 66.666,67
Total			\$ 1.400.000,00	\$ 116.666,67

Tomado de: Elaboración propia

4.3.5.5 Estimación de Gastos

Se tiene la siguiente estimación de gastos en que se pretende incurrir mensualmente para la correcta operación de la empresa:

Tabla 15.
Gastos mensuales Operativos

Concepto	Descripción	Costo estimado mensual
Dominio Web y Hosting	Pago anual dividido mensualmente	\$40.000
Campaña publicitaria recurrente	Publicidad mensual en redes sociales y Google Ads	\$1.200.000
Alquiler de oficina	Alquiler mensual de la oficina	\$2.000.000
Plan corporativo de comunicación	Plan de datos y telefonía empresarial	\$400.000
Servicios Públicos	Agua y Luz	\$1.200.000
viáticos y varios	Transporte local para reuniones, desplazamiento entre empresas, etc.	\$300.000
Total		\$5.140.000

Tomado de: Elaboración propia

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

Adicionalmente, se tiene la siguiente estimación de gastos de nómina del personal contratado, en base al salario mínimo legal vigente en 2025 más las prestaciones (30%)

Tabla 16.
Nomina personal interno

Cargo	Salario Base (COP)	Prestaciones (30%) (COP)	Total, Mensual (COP)
Gerente General	\$ 3.000.000,00	\$ 900.000,00	\$ 3.900.000,00
Asistente Administrativa	\$ 1.500.000,00	\$ 450.000,00	\$ 1.950.000,00
Subtotal mensual empleados internos	\$ 4.500.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 5.850.000,00

Tomado de: Elaboración propia

Tabla 17.
Nomina personal externo

Profesional	Visitas /mes	Honorarios por visita	Total, Mensual (COP)
Contador externo	2	\$ 400.000	\$ 800.000
Asesor legal externo	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Subtotal mensual empleados externos			\$ 1.250.000

Tomado de: Elaboración propia

De acuerdo a la información suministrada en las Tablas 15, 16 y 17, se deduce que los gastos estimados operativos son de \$5.140.000 pesos colombianos y los gastos estimados para pagos de nómina (personal interno y externo) son de \$7.100.000 pesos colombianos al mes. Por consiguiente, los gastos totales al mes serian de \$ 12.240.000 pesos colombianos.

A continuación, se relaciona en la tabla 18, los porcentajes correspondientes a los pagos por asesorías a cada uno de los consultores (60%) y los porcentajes correspondientes a gastos administrativos (40%) por cada uno de los servicios.

Tabla 18.
Porcentajes correspondientes a consultoría y gastos administrativos

PORTAFOLIO DE SERVICIOS			
<i>Servicios</i>	<i>Precio promedio</i>	<i>Porcentajes por consultoría (60%)</i>	<i>Porcentaje para gastos administrativos (40%)</i>
Acompañamiento Integral PYME	\$ 3.360.000	\$ 2.016.000	\$ 1.344.000
Consultoría Contable y Fiscal	\$ 1.400.000	\$ 840.000	\$ 560.000
Estrategias de Marketing PYME	\$ 1.400.000	\$ 840.000	\$ 560.000
Planes de Negocio y Proyectos	\$ 1.400.000	\$ 840.000	\$ 560.000
Diagnóstico Empresarial	\$ 1.400.000	\$ 840.000	\$ 560.000
Capacitaciones Empresariales	\$ 1.400.000	\$ 840.000	\$ 560.000
Consultoría Financiera	\$ 1.400.000	\$ 840.000	\$ 560.000

Tomado de: Elaboración propia

4.3.5.6 Estimación de crecimiento

A continuación, se presentan las estimaciones del crecimiento de número de clientes que se espera obtener a lo largo de cinco años:

Tabla 19.
Crecimiento de clientes

o	Nº Clientes	Crecimiento Clientes (%)
Año 1	15	-
Año 2	25	66.7%
Año 3	35	40.0%
Año 4	45	28.6%
Año 5	60	33.3%

Tomado de: Elaboración propia

En la proyección quinquenal, la compañía Torres & Castillo S.A.S muestra una tendencia favorable en la captación de clientes. En el Año 2, se observa el incremento más significativo con un 66.7% en comparación con el año previo, lo que evidencia el efecto inicial de las estrategias de marketing y posicionamiento. Se observa un aumento del 40% en el Año 3, seguido de un 28.6% en el Año 4 y un 33.3% en el Año 5. A pesar de que se nota una leve reducción del porcentaje de crecimiento anual, el incremento en términos absolutos de clientes se mantiene estable o en aumento, lo que señala una consolidación gradual de la marca y una penetración constante en el mercado meta (Kotler & Keller, 2016).

4.3.1.1. Estado de Flujo de Efectivo proyectado

Según El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad [IASB], (2021, La información sobre los flujos de efectivo de una entidad es útil para evaluar su capacidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo, y sus necesidades de liquidez. La siguiente tabla presenta el flujo de efectivo detallado por mes durante 5 años, con un aumento del 30% anual en ingresos y 10% anual en egresos. Adicionalmente, se muestra que en el mes 4 la empresa dejara de tener perdidas, aumentando el flujo Neto.

Tabla 20.
Estado del flujo efectivo

Año	Mes	Ingresos (COP)	Egresos (COP)	Flujo Neto (COP)
1	1	\$ 11.200.000	\$ 12.240.000	-\$ 1.040.000
	2	\$ 11.480.000	\$ 12.240.000	-\$ 760.000
	3	\$ 11.767.000	\$ 12.240.000	-\$ 473.000
	4	\$ 12.061.175	\$ 12.240.000	-\$ 178.825
	5	\$ 12.362.704	\$ 12.240.000	\$ 122.704
	6	\$ 12.671.772	\$ 12.240.000	\$ 431.772
	7	\$ 12.988.566	\$ 12.240.000	\$ 748.566
	8	\$ 13.313.280	\$ 12.240.000	\$ 1.073.280

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

	9	\$	13.646.112	\$	12.240.000	\$	1.406.112
	10	\$	13.987.265	\$	12.240.000	\$	1.747.265
	11	\$	14.336.947	\$	12.240.000	\$	2.096.947
	12	\$	14.695.371	\$	12.240.000	\$	2.455.371
2	13	\$	15.062.755	\$	13.464.000	\$	1.598.755
	14	\$	15.439.324	\$	13.464.000	\$	1.975.324
	15	\$	15.825.307	\$	13.464.000	\$	2.361.307
	16	\$	16.220.939	\$	13.464.000	\$	2.756.939
	17	\$	16.626.463	\$	13.464.000	\$	3.162.463
	18	\$	17.042.125	\$	13.464.000	\$	3.578.125
	19	\$	17.468.178	\$	13.464.000	\$	4.004.178
	20	\$	17.904.882	\$	13.464.000	\$	4.440.882
	21	\$	18.352.504	\$	13.464.000	\$	4.888.504
	22	\$	18.811.317	\$	13.464.000	\$	5.347.317
	23	\$	19.281.600	\$	13.464.000	\$	5.817.600
	24	\$	19.763.640	\$	13.464.000	\$	6.299.640
3	25	\$	20.257.731	\$	14.810.400	\$	5.447.331
	26	\$	20.764.174	\$	14.810.400	\$	5.953.774
	27	\$	21.283.278	\$	14.810.400	\$	6.472.878
	28	\$	21.815.360	\$	14.810.400	\$	7.004.960
	29	\$	22.360.744	\$	14.810.400	\$	7.550.344
	30	\$	22.919.763	\$	14.810.400	\$	8.109.363
	31	\$	23.492.757	\$	14.810.400	\$	8.682.357
	32	\$	24.080.076	\$	14.810.400	\$	9.269.676
	33	\$	24.682.078	\$	14.810.400	\$	9.871.678
	34	\$	25.299.130	\$	14.810.400	\$	10.488.730
	35	\$	25.931.608	\$	14.810.400	\$	11.121.208
	36	\$	26.579.898	\$	14.810.400	\$	11.769.498
4	37	\$	27.244.396	\$	16.291.440	\$	10.952.956
	38	\$	27.925.505	\$	16.291.440	\$	11.634.065
	39	\$	28.623.643	\$	16.291.440	\$	12.332.203
	40	\$	29.339.234	\$	16.291.440	\$	13.047.794
	41	\$	30.072.715	\$	16.291.440	\$	13.781.275
	42	\$	30.824.533	\$	16.291.440	\$	14.533.093
	43	\$	31.595.146	\$	16.291.440	\$	15.303.706
	44	\$	32.385.025	\$	16.291.440	\$	16.093.585
	45	\$	33.194.650	\$	16.291.440	\$	16.903.210
	46	\$	34.024.517	\$	16.291.440	\$	17.733.077
	47	\$	34.875.130	\$	16.291.440	\$	18.583.690
	48	\$	35.747.008	\$	16.291.440	\$	19.455.568
5	49	\$	36.640.683	\$	17.920.584	\$	18.720.099
	50	\$	37.556.700	\$	17.920.584	\$	19.636.116
	51	\$	38.495.618	\$	17.920.584	\$	20.575.034

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

	52	\$	39.458.008	\$	17.920.584	\$	21.537.424
	53	\$	40.444.458	\$	17.920.584	\$	22.523.874
	54	\$	41.455.570	\$	17.920.584	\$	23.534.986
	55	\$	42.491.959	\$	17.920.584	\$	24.571.375
	56	\$	43.554.258	\$	17.920.584	\$	25.633.674
	57	\$	44.643.114	\$	17.920.584	\$	26.722.530
	58	\$	45.759.192	\$	17.920.584	\$	27.838.608
	59	\$	46.903.172	\$	17.920.584	\$	28.982.588
	60	\$	48.075.751	\$	17.920.584	\$	30.155.167
TOTAL		\$	2.447.848.619,15	\$	1.673.603.193,00	\$	774.245.426,15

Tomado de: Elaboración propia

4.3.5.7 Estado de resultados proyectado a 5 años

Posterior a los análisis y cálculos respectivos en función de la información detallada, la proyección de los resultados con una proyección de 5 años es:

Tabla 21.
Resultados Proyectados

Año	Ingresos Totales	Egresos Totales	Flujo Neto
1	\$ 154.510.193	\$ 146.880.000	\$ 7.630.193
2	\$ 207.799.032	\$ 161.568.000	\$ 46.231.032
3	\$ 279.466.596	\$ 177.724.800	\$ 101.741.796
4	\$ 375.851.502	\$ 195.497.280	\$ 180.354.222
5	\$ 505.478.484	\$ 215.047.008	\$ 290.431.476

Tomado de: Elaboración propia

4.3.5.8 Estimación de Viabilidad

La viabilidad económica de la creación de una empresa de asesoría y consultoría para pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la ciudad de Cúcuta se evaluó a partir de la proyección de ingresos, egresos y flujo neto en un horizonte temporal de cinco años. La información se encuentra resumida en la Tabla 21, en donde se observan crecimientos progresivos tanto en ingresos como en el flujo neto.

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

Durante el primer año, se proyectan ingresos totales por \$154.510.193 y egresos por \$146.880.000, lo que genera un flujo neto positivo de \$7.630.193. Aunque el margen inicial es reducido, representa un punto de equilibrio que permite cubrir los costos operativos básicos. A partir del segundo año, el flujo neto muestra un incremento considerable, alcanzando \$46.231.032, y continúa creciendo de manera sostenida hasta llegar a \$290.431.476 en el quinto año. Este comportamiento refleja una mejora en la eficiencia operativa y una consolidación progresiva del negocio en el mercado local.

El flujo neto proyectado presenta una tendencia positiva, lo que señala que el modelo de negocio es económicamente viable y que hay un potencial de rentabilidad a medio y largo alcance. Además, el incremento sostenido de los ingresos indica una aceptación positiva de los servicios proporcionados, lo que es vital para asegurar la viabilidad de la empresa.

Para concluir, basándose en los resultados económicos previstos, se estima que la formación de la empresa propuesta es factible, lucrativa y sustentable, lo que respalda su puesta en marcha en la ciudad de Cúcuta.

Conclusiones

El estudio detallado de las demandas del mercado evidenció que hay una demanda considerable e insatisfactoria por servicios de consultoría y asesoría en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Cúcuta. Mediante la realización de sondeos a un grupo representativo de 82 PYMES, se demostró que un elevado porcentaje de los empresarios (78%) está preparado para invertir en servicios de consultoría si estos favorecen la mejora de su rentabilidad. Esta perspectiva favorable hacia el apoyo profesional indica un ambiente favorable para la aparición de una empresa especializada, siempre y cuando sea sensible a las circunstancias económicas del sector objetivo.

Uno de los descubrimientos más relevantes es el reconocimiento de áreas fundamentales de intervención, como el marketing y la publicidad, la administración financiera, la contabilidad y el talento humano, que fueron las más destacadas por las compañías participantes en la encuesta. Esto subraya la importancia de desarrollar un portafolio de servicios centrado y flexible, que se ajuste con exactitud a los problemas más habituales del ambiente de negocios local. Además, se identificó una notable inclinación hacia los paquetes a medida, lo que señala que las PYMES aprecian particularmente las soluciones personalizadas y fundamentadas en diagnósticos auténticos, lo que constituye una ventaja competitiva evidente para la propuesta de valor del proyecto.

El elemento financiero de la investigación también confirmó la factibilidad económica del proyecto. El esquema empresarial contempla tarifas progresivas, servicios flexibles y tácticas de lealtad que facilitan adaptarse a las limitaciones presupuestarias de las micro y pequeñas empresas sin comprometer la calidad de los servicios proporcionados. La proyección de la estructura de costos se alinea con la magnitud del negocio en su etapa inicial, y se anticipa

un incremento gradual tanto en la cantidad de clientes como en los ingresos, tal como lo demuestra el análisis de las proyecciones a cinco años.

Desde la perspectiva jurídica y administrativa, el proyecto evidencia ser totalmente viable. La formación bajo el nombre de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) brinda ventajas tributarias, versatilidad en la toma de decisiones y restricción de responsabilidad patrimonial, lo cual robustece la estructura legal de la compañía. Además, el plan trató de manera correcta el cumplimiento de los requisitos de matrícula mercantil, inscripción en el RUT y el cumplimiento de las responsabilidades fiscales, garantizando que la compañía pueda funcionar dentro del marco legal en vigor.

El análisis DOFA llevado a cabo en el estudio resalta significativas fortalezas internas, tales como el entendimiento detallado del ambiente empresarial local, el equipo multidisciplinario con capacitación especializada y la proximidad a instituciones educativas y sindicales. Estas fortalezas posibilitarán que la compañía se posicione de manera estratégica y distinta ante sus rivales. Sin embargo, también se detectaron falencias iniciales, tales como el escaso reconocimiento de la marca y los recursos escasos para el marketing, que serán administrados a través de alianzas y estrategias de posicionamiento en línea.

La investigación muestra que uno de los principales impedimentos detectados por las PYMES para obtener asesoramiento es el desconocimiento de sus ventajas. Esto brinda la posibilidad de que la compañía Torres & Castillo S.A.S. elabore una estrategia de comunicación fundamentada en la educación corporativa, a través de campañas de concienciación, seminarios sin costo y material valioso que evidencie el efecto de la asesoría en la productividad y la sostenibilidad de la empresa. La puesta en marcha de una consultoría inicial gratuita ayudará a eliminar obstáculos de entrada y reforzará la confianza de los posibles clientes.

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

Desde un punto de vista operativo, el plan define una infraestructura funcional, una organización estructural acorde con las demandas del negocio y un equipo de trabajo profesional formado. Se contemplan opciones de atención tanto presencial como virtual, lo que incrementa la cobertura y facilita la atención eficaz a una clientela variada. Esta flexibilidad en la oferta de servicios es esencial en un ambiente cambiante como el de Cúcuta, donde las compañías necesitan soluciones rápidas y ajustadas a su capacidad de tiempo y recursos disponibles.

Para concluir, basándonos en el análisis metodológico, la investigación de mercado, la estructura organizativa y el análisis financiero, podemos afirmar que la fundación de la empresa de consultoría Torres & Castillo S.A.S. es totalmente viable. Hay un nicho de mercado determinado, una necesidad específica, y un entorno institucional y económico ventajoso. No solo es factible el proyecto en aspectos técnicos y financieros, sino que también supone una oportunidad considerable de repercusión económica y social al potenciar las habilidades de las PYMES locales, fomentar la formalización de los negocios y estimular el ecosistema económico de la región.

Referencias Bibliográficas

- Acuerdo Municipal 035 de 2016 (Cúcuta). Concejo Municipal de San José de Cúcuta. (2016). Acuerdo 035 de 2016: Por medio del cual se adopta el Estatuto Tributario del municipio de San José de Cúcuta. <https://cucuta.gov.co/estatuto-tributario-sql/>
- Adizes, I. (1979). Ciclo de vida corporativo: Las cuatro etapas del crecimiento empresarial. Publicaciones del Instituto Adizes.
- Alcaldía de Cúcuta. (2024). Requisitos para apertura de negocios en el municipio. <https://www.cucuta-nortedesantander.gov.co>
- Ansoff, H. I. (1990). Implantación de la gestión estratégica. Prentice Hall.
- Bain & Company. (2020). Industria global de consultoría en gestión. Recuperado de <https://www.bain.com>
- Buitrago, D., & Rodríguez, F. (2020). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa prestadora de servicios en consultoría y soluciones logísticas para pymes en la ciudad de Bogotá sector textil. Recuperado de:
file:///C:/Users/LUCERO/Downloads/estudio%20de%20caso%204.pdf
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2024). Guía de registro mercantil. <https://www.cccucuta.org.co>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2024). Informe empresarial anual. <https://www.cccucuta.org.co>
- Castrillón, A., & Flórez, V. (2019). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesorías y consultorías en gestión integral y estratégica para PYMES al 2019. Recuperado de:

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

file:///C:/Users/LUCERO/Downloads/estudio%20de%20caso%202%20%20%20%20(antecedentes).pdf

- Código de Comercio. (1971). Decreto 410 de 1971. Diario Oficial No. 33.339.
- Colombia Compra Eficiente. (2023). Registro Único de Proponentes (RUP).
<https://www.colombiacompra.gov.co>
- Confecámaras. (2023). Guía legal para la creación de empresas en Colombia.
<https://www.confecamaras.org.co>
- Confecámaras. (2023). Informe de tendencias empresariales.
<https://www.confecamaras.org.co>
- Congreso de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993: Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 41.148.
<https://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?dt=S&i=5248>
- Congreso de Colombia. (2010). Ley 1429 de 2010: Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo. Diario Oficial No. 47.937.
<https://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060>
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2021). Norma Internacional de Contabilidad 7: Estado de Flujos de Efectivo. <https://www.ifrs.org>
- Córdoba, L. (2018). Estudios de factibilidad para PYMES: Fundamentos y aplicaciones. Editorial Innovar.
- DANE. (2024). Boletín económico regional: Norte de Santander. <https://www.dane.gov.co>
- DIAN. (2024). Información tributaria y registro fiscal para sociedades S.A.S.
<https://www.dian.gov.co>

- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN. (2023). Registro Único Tributario - RUT. <https://www.dian.gov.co>
- Durán, C. (2021). Contabilidad general: Fundamentos y aplicación práctica (3.^a ed.). Ediciones de la Empresa.
- García, J., & Muñoz, R. (2022). Contabilidad de activos intangibles y valoración empresarial. Editorial Legis.
- González, M., & Sánchez, A. (2022). Gestión financiera empresarial. Ecoe Ediciones.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2018). Gestión estratégica: Conceptos y casos: Competitividad y globalización (12.^a ed.). Cengage Learning.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotter, J. P. (1996). Liderando el cambio. Harvard Business Press.
- Ley 1258 de 2008. Por la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada. Diario Oficial No. 47.193.
- Ley 1314 de 2009. Por la cual se regulan los principios y normas contables e información financiera. Diario Oficial No. 47.409.
- Ley 1819 de 2016. Reforma tributaria estructural. Diario Oficial No. 50.101.
- Ley 43 de 1990. Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960 y se reglamenta la profesión de contador público. Diario Oficial No. 39.412.
- Luquez, A. (2019). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesoramiento con énfasis en comercio exterior para el municipio de Ocaña, Norte de Santander. Recuperado de: [https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/...](https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/)

- McKinsey & Company. (2018). El camino hacia el crecimiento: Un marco estratégico para el desarrollo empresarial. McKinsey & Company.
- Mejía, L. (2021). Gestión estratégica de activos intangibles en organizaciones del conocimiento. Alfaomega Grupo Editor.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). Estudio de competitividad de las PYMES colombianas. Bogotá: Ministerio de Comercio.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2025). Plan de apoyo a MIPYMES en zonas de frontera. <https://www.mincit.gov.co>
- OCDE. (2017). Perspectivas de la OCDE sobre las PYME y el emprendimiento 2017. Publicaciones de la OCDE, París. <https://doi.org/10.1787/9789264275683-en>
- Penrose, E. T. (1959). La teoría del crecimiento de la empresa. John Wiley & Sons.
- Pérez, J., & González, M. (2019). Retos y oportunidades para las PYMES en Colombia. Editorial Universidad del Rosario.
- Ponce, D. (2020). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa consultora especializada en marketing para las PYMES de la ciudad de Ibarra. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/...>
- Porter, M. E. (1980). Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). Ventaja competitiva: Creando y sosteniendo un desempeño superior. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Free Press.
- Sánchez, L., & Pérez, J. (2019). Desafíos y oportunidades de las PYMES en Colombia: Un análisis desde la gestión empresarial. Editorial Universidad de los Andes.

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander.

- Schein, E. H. (2016). Cultura organizacional y liderazgo (5.^a ed.). Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. A. (1934). La teoría del desarrollo económico. Harvard University Press.
- Serrano, A. (2020). La importancia de la consultoría para el desarrollo de las PYMES en Colombia. *Revista de Innovación Empresarial*, 35(2), 24–37.
- Stewart, D. (2015). Estudios de viabilidad y planes de negocio para startups. Business Expert Press.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2022). Obligaciones legales de renovación mercantil. <https://www.sic.gov.co>
- Venegas, S. (2021). Evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de servicios de consultoría de compensaciones para pequeñas y medianas empresas en la región metropolitana.
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/...>

ANEXOS

Estudio de factibilidad para la creación de una firma de consultoría y asesoría para PYMES en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander	
¿En qué sector opera su empresa?	<ul style="list-style-type: none"> a) Comercio b) Servicios c) Manufactura d) Tecnología
¿Cuántos empleados tiene su empresa?	<ul style="list-style-type: none"> a) 1 - 10 b) 11 - 50 c) Más de 50
¿Ha contratado servicios de consultoría o asesoría anteriormente?	<ul style="list-style-type: none"> a) Sí b) No
¿Estaría dispuesto/a a contratar servicios de consultoría si contribuyen al crecimiento de su empresa?	<ul style="list-style-type: none"> a) Sí b) No c) Depende del costo
¿Qué tipo de asesoría considera más necesaria para su empresa actualmente?	<ul style="list-style-type: none"> a) Financiera b) Contable c) Legal d) Recursos Humanos e) Marketing y Publicidad f) Sistemas de Gestión
¿Cuál considera que es el principal obstáculo para acceder a servicios de consultoría?	<ul style="list-style-type: none"> a) Costos b) Falta de información c) No lo considero necesario d) Otro
¿Qué frecuencia considera adecuada para recibir asesoría externa?	<ul style="list-style-type: none"> a) Mensual b) Trimestral c) Semestral d) Solo cuando se requiera
¿Le interesaría acceder a paquetes de consultoría personalizados para su empresa?	<ul style="list-style-type: none"> a) Sí b) No c) Tal vez
¿Cuáles de las siguientes áreas considera prioritarias para recibir apoyo? (Seleccione una o más opciones)	<ul style="list-style-type: none"> a) Área de Gestión Administrativa b) Área de Finanzas y Contabilidad c) Área de Gestión de Talento Humano d) Área de Producción e) Área de Ventas y Marketing f) Área de Transformación Digital
¿Considera importante que la firma de consultoría tenga experiencia previa con PYMES?	<ul style="list-style-type: none"> a) Sí b) No c) Indiferente