	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16 PAGINA: 1 de 103

16-

FECHA	miércoles, 2 de diciembre de 2020
--------------	-----------------------------------

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
 BIBLIOTECA
 Facatativá


UNIDAD REGIONAL	Extensión Facatativá
TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo De Grado
FACULTAD	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
PROGRAMA ACADÉMICO	Administración de Empresas

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
VÉLEZ VILLAMIL	SEBASTIÁN	1.073.250.075

Calle 14 Avenida 15 Barrio Berlín Facatativá – Cundinamarca
 Teléfono (091) 892 07 07 Línea Gratuita 018000976000
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	MACROPROCESO DE APOYO PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	CÓDIGO: AAAr113 VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16 PAGINA: 2 de 103

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
CADAVID RODRÍGUEZ	CLAUDIA PATRICIA


TÍTULO DEL DOCUMENTO
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN GESTIÓN GENERAL Y ESTRATÉGICA PARA LAS MYPES UBICADAS EN LA PROVINCIA DE SABANA OCCIDENTE

SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÁGINAS
02/12/2020	96 pág.

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
ESPAÑOL	INGLÉS
1. Inversión	Investment
2. Rentabilidad	Profitability
3. Estudio de factibilidad	Feasibility study
4. Planeación estratégica	Strategic planning
5. Viabilidad	Viability
6. Proyecto	Project

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16 PAGINA: 3 de 103

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

RESUMEN

Tomando como punto de partida las necesidades de las micro y pequeñas empresas (MYPES) ubicadas en la provincia de Sabana Occidente, se realizaron cinco estudios con la finalidad de determinar la factibilidad de crear una empresa de consultoría en gestión general y estratégica, utilizando como guía metódica la etapa de preinversión del ciclo de proyecto en una investigación de tipo cuantitativa.

ABSTRACT

Taking as a starting point the needs of micro and small businesses (MYPES) located in the province of Sabana Occidente, five studies were conducted to determine the feasibility of creating a consultancy firm in general and strategic management, using as a methodical guide the pre-inversion stage of the project cycle in quantitative research.

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son:
 Marque con una "X":




MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 4 de 103

Autorizo (Autorizamos)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16 PAGINA: 5 de 103

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):


Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. **SI ___ NO _X_**. En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).
- b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.
- c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16 PAGINA: 6 de 103

contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el “Manual del Repositorio Institucional AAAM003”

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.



La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN GESTIÓN GENERAL Y ESTRATÉGICA PARA LAS MYPES UBICADAS EN LA PROVINCIA DE SABANA OCCIDENTE.pdf	Texto
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafo)
VÉLEZ VILLAMIL SEBASTIÁN	

21.1-51-20

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CONSULTORÍA EN GESTIÓN GENERAL Y ESTRATÉGICA PARA LAS MYPES
UBICADAS EN LA PROVINCIA DE SABANA OCCIDENTE**

SEBASTIAN VELEZ VILLAMIL

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACATATIVÁ
2020**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CONSULTORÍA EN GESTIÓN GENERAL Y ESTRATÉGICA PARA LAS MYPES
UBICADAS EN LA PROVINCIA DE SABANA OCCIDENTE**

SEBASTIAN VELEZ VILLAMIL

Trabajo de grado para optar el título de administrador de empresas

**Asesora
CLAUDIA PATRICIA CADAVID RODRÍGUEZ
Economista**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACATATIVÁ
2020**

Nota de aceptación:

Firma del director

Firma del jurado

Firma del jurado

Facatativá, 25 de noviembre de 2020

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE TABLAS	15
LISTA DE ILUSTRACIONES	17
LISTA DE GRÁFICOS	18
INTRODUCCIÓN	19
1. TITULO	20
2. ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	21
2.1 ÁREA	21
2.2 LÍNEA	21
2.3 PROGRAMA.....	21
2.4 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	21
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	22
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
4. OBJETIVOS.....	24
4.1 OBJETIVO GENERAL	24
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
5. JUSTIFICACIÓN.....	25
6. MARCO DE REFERENCIA.....	26
6.1 MARCO TEÓRICO	26
6.1.1 Estudio de factibilidad.....	26
6.1.2 Empresas.....	27
6.1.3 Consultoría.....	29

6.1.4 MIPYMES.	30
6.2 MARCO CONCEPTUAL	31
6.3 MARCO GEOGRÁFICO	32
6.3.1 Posición astronómica y geográfica de Colombia.	32
6.3.2 Cundinamarca.....	32
6.3.3 Provincia de Sabana Occidente.....	33
6.4 MARCO NORMATIVO.....	33
6.4.1 Constitución Política de Colombia.	33
6.4.2 Leyes.	35
6.4.3 Plan nacional de desarrollo.....	36
6.4.4 Plan departamental de desarrollo.	38
7. MARCO METODOLÓGICO.....	40
7.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
7.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
7.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
7.4 MARCO MUESTRAL	41
7.4.1 Población.	41
7.4.2 Muestra.	41
7.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	43
7.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
8. ESTUDIO DE MERCADO.....	46
8.1 ANÁLISIS DEL SERVICIO.....	46
8.2 POBLACIÓN OBJETO.....	47
8.2.1 Segmento de mercado.....	48
8.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	48
8.3.2 Competencia indirecta.	51
8.4 ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES	51
8.5 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	52
8.5.1 Problema de decisión administrativa.	53
8.5.2 Problema de investigación de mercados.	53
8.5.3 Método.....	53

8.5.4 Observaciones y conclusiones.....	53
8.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	54
8.6.1 Conclusiones.	61
8.7 VARIABLES DEL MARKETING MIX	62
8.7.1 Servicio.	62
8.7.2 Precio.....	63
8.7.3 Plaza.	63
8.7.4 Promoción.....	64
8.7.5 Presupuesto de marketing mix.....	64
8.8 PROPUESTA DE VALOR.....	65
8.9 IMAGEN CORPORATIVA.....	65
9. ESTUDIO TÉCNICO	67
9.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	67
9.1.1 Capacidad diseñada.	67
9.1.2 Capacidad instalada.	67
9.2 LOCALIZACIÓN.....	67
9.2.1 Macro localización.	67
9.2.2 Micro localización.....	68
9.3 DESCRIPCIÓN DE EQUIPO, INSUMOS, MUEBLES Y ENSERES	71
9.4 TAMAÑO DE LA OFICINA.....	71
9.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	72
10. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	75
10.1 CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA	75
10.2 ASPECTOS LEGALES E INSTITUCIONALES.....	76
10.3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	77
10.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	78
10.4.1 Estructura organizacional.....	78
10.4.2 Mapa de procesos.	78
10.4.3 Manual de funciones.....	79
10.4.4 Jornada laboral.	80
10.4.5 Contratación y salarios.....	81

10.4.6 Capacitación del personal.....	81
11. ESTUDIO AMBIENTAL.....	82
11.1 IDENTIFICACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL.....	82
11.2 ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN.....	83
12. ESTUDIO FINANCIERO	84
12.1 SUPUESTOS FINANCIEROS	84
12.2 ANÁLISIS FINANCIERO.....	84
12.3 EVALUACIÓN FINANCIERA	94
13. CONCLUSIONES	97
13.1 FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.....	98
13.2 RECOMENDACIONES.....	98
REFERENCIAS	100

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación del tamaño empresarial según ingresos anuales.	30
Tabla 2. Muestreo estratificado proporcional.	43
Tabla 3. Ficha técnica de aplicación de la encuesta.	44
Tabla 4. Segmento de mercado.	48
Tabla 5. Competencia directa.	49
Tabla 6. Competencia indirecta.	51
Tabla 7. Proveedores de servicios de telecomunicaciones.	52
Tabla 8. Proveedores de mobiliario y tecnología.	52
Tabla 9. Tabulación de los datos.	54
Tabla 10. Codificación de los datos.	56
Tabla 11. Tarifas del servicio.	63
Tabla 12. Presupuesto de marketing mix.	64
Tabla 13. Método de puntaje ponderado.	68
Tabla 14. Descripción de equipo, insumos, muebles y enseres.	71
Tabla 15. Método de Guerchet.	72
Tabla 16. Manual de funciones - gerente general.	79
Tabla 17. Manual de funciones - consultor.	80
Tabla 18. Gastos de personal.	81
Tabla 19. Consumo energético.	82
Tabla 20. Proyección de la demanda.	85
Tabla 21. Inversión inicial.	85

Tabla 22. Inversión total requerida.....	86
Tabla 23. Financiación.....	87
Tabla 24. Depreciación.....	87
Tabla 25. Proyección de la depreciación a 5 años.....	87
Tabla 26. Costos y gastos compartidos.....	88
Tabla 27. Costo de MOD - año 0.....	89
Tabla 28. Proyección de MOD.....	89
Tabla 29. CIF - año 0.....	89
Tabla 30. Proyección de CIF.....	90
Tabla 31. Proyección de costo total.....	90
Tabla 32. Proyección de costo por consultoría.....	90
Tabla 33. Amortización de preoperativos.....	90
Tabla 34. Gastos de funcionamiento - año 0.....	91
Tabla 35. Proyección de gastos de funcionamiento.....	91
Tabla 36. Costos y gastos.....	92
Tabla 37. Presupuesto de ventas.....	92
Tabla 38. Punto de equilibrio.....	92
Tabla 39. Flujo de efectivo.....	93
Tabla 40. Variables de evaluación.....	94
Tabla 41. Valor presente de los FNE.....	94
Tabla 42. Indicadores financieros.....	94
Tabla 43. Escenario negativo.....	95
Tabla 44. Escenario positivo.....	96

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Proceso omega de consultoría integral.	47
Ilustración 2. Logotipo.....	66
Ilustración 3. Casco urbano del municipio de Mosquera - Cundinamarca.	69
Ilustración 4. Localización (mapa).....	69
Ilustración 5. Localización (imagen satelital).....	70
Ilustración 6. Diagrama de flujo del servicio de consultoría.	73
Ilustración 7. Contenidos mínimos de un contrato de consultoría.....	76
Ilustración 8. Estructura por departamentalización por proyectos.....	78
Ilustración 9. Mapa de procesos.	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Pregunta 3.....	57
Gráfico 2. Pregunta 4.....	57
Gráfico 3. Pregunta 5.....	58
Gráfico 4. Pregunta 6.....	59
Gráfico 5. Pregunta 7.....	59
Gráfico 6. Pregunta 8.....	60
Gráfico 7. Pregunta 9.....	60
Gráfico 8. Pregunta 10.....	61
Gráfico 9. Proyección de la demanda.....	85

INTRODUCCIÓN

El origen formal de la consultoría empresarial se remonta a principios del siglo XX. Surge como consecuencia del nacimiento de la teoría científica de la administración, propuesta por el economista estadounidense Frederick Winslow Taylor. De acuerdo con Zambrano (1998), la consultoría es “el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación en asistencia a la aplicación de dichas recomendaciones”. Citando a Kubr (1997), desde la perspectiva del servicio profesional, la consultoría en gestión general y estratégica está relacionada con la existencia misma, las metas o la “misión” fundamentales, la política y estrategia de la organización o la planificación general, la estructuración, y el control de esta.

Romero (1997) considera que una empresa se define como “el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela” (p. 9). Dependiendo de sus características las empresas pueden clasificarse según su tamaño, actividad, ámbito de actuación, sector económico, propiedad y forma jurídica. Según su tamaño, existen cuatro categorías principales: la micro, pequeña, mediana y gran empresa.

Con base en los conceptos desarrollados en los párrafos anteriores, se concluye que una empresa de consultoría en gestión general y estratégica es un ente especializado e independiente dedicado a brindar asistencia a otras empresas en la identificación y resolución de problemas relacionados con su administración. El presente trabajo tiene como finalidad determinar la factibilidad de crear una empresa de consultoría en gestión general y estratégica orientada a las micro y pequeñas empresas (MYPES) ubicadas en la provincia de Sabana Occidente, utilizando como guía metódica las etapas que componen el “ciclo de proyecto”.

1. TITULO

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN GESTIÓN GENERAL Y ESTRATÉGICA PARA LAS MYPES UBICADAS EN LA PROVINCIA DE SABANA OCCIDENTE.

2. ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 ÁREA

Administración y organizaciones.

2.2 LÍNEA

Emprendimiento.

2.3 PROGRAMA

Administración de empresas.

2.4 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Estudio de factibilidad.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La consultoría en gestión general y estratégica es un servicio de desarrollo empresarial, cuyo enfoque tiene como finalidad asistir temporalmente a aquellas empresas que presentan problemas relacionados con su dirección, planeación general, estructuración y control, mediante la aplicación de principios, métodos y técnicas provenientes del campo de estudio de la administración.

Un estudio realizado por Confecámaras (2019) reveló que, en Colombia, entre enero y diciembre del año 2019 se crearon formalmente 309.463 nuevas empresas. De este total, el 99,6% correspondió a microempresas y el 0,37% a pequeñas empresas. A pesar de que estas cifras fueron positivas, la realidad del entorno económico del país indica que al término de cinco años habrán desaparecido el 65% y 32% de estas MYPES, respectivamente. Errores administrativos y falta de conocimientos por parte de la dirección general serán las principales causas de que esto ocurra.

Los resultados de una investigación realizada en 2017 y publicada en enero de 2018 por la Cámara de Comercio de Facatativá (2018) informaron que, durante ese año, en la provincia de Sabana Occidente, 19.492 MYPES renovaron su matrícula mercantil. El número de micro y pequeñas empresas nuevas que se crearon durante ese mismo periodo de tiempo fue 6.564. Con base en estas cifras se estima que, en la actualidad, en la región, existen más de 26.000 MYPES, sin embargo, la dinámica empresarial indica que esta cifra se reducirá progresivamente. El propósito del servicio de consultoría de gestión es revertir esta tendencia ya que disminuye las probabilidades de fracaso de las organizaciones incentivando el pensamiento estratégico y coadyuvando con estas en la resolución de problemas, la generación de valor y la creación de ventajas competitivas. Por lo tanto, la creación de una empresa de consultoría en gestión general y estratégica contribuirá con la reducción del número de MYPES que se liquidan en Sabana de Occidente al año, mejorando el desempeño económico de toda la región.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Resulta factible crear una empresa de consultoría en gestión general y estratégica dirigida a las micro y pequeñas empresas ubicadas en la provincia de sabana occidente que impacte positivamente en el desempeño económico de la región, teniendo en cuenta las características del mercado, los aspectos técnicos, las regulaciones legales, la actividad administrativa, el impacto ambiental y la rentabilidad?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría en gestión general y estratégica para las micro y pequeñas empresas (MYPES) ubicadas en la provincia de Sabana Occidente, empleando como guía metódica las etapas que conforman el “ciclo de proyecto”, durante el año 2020.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercado determinando la viabilidad comercial de la actividad económica según las características de los consumidores, de la competencia y de los canales de distribución.
- Diseñar un estudio técnico estableciendo los requisitos mínimos necesarios para la ejecución del proyecto.
- Elaborar un estudio administrativo, determinando las regulaciones y/o limitaciones jurídicas, definiendo funciones y responsabilidades; estableciendo estructuras y canales de comunicación necesarios en la operación del proyecto.
- Desarrollar un estudio financiero evaluando la viabilidad del proyecto en términos económicos.
- Definir el impacto ambiental producto de la ejecución del proyecto, identificando las relaciones causales y las medidas de mitigación.

5. JUSTIFICACIÓN

La elaboración de este proyecto tiene como finalidad determinar la factibilidad de crear una empresa que brinde servicios de consultoría en gestión general y estratégica a las micro y pequeñas empresas ubicadas en la provincia de Sabana Occidente, utilizando como guía metódica las etapas que componen el *ciclo de proyecto*.

En Colombia las MYPES representan el 98,26% del total de empresas activas, cerca de 1'590.000 unidades empresariales. En un estudio publicado en 2018, Confecámaras (2018) encontró que, en Colombia, la tasa de supervivencia a cinco años para las microempresas fue del 34,4%, mientras que las pequeñas empresas presentaron una tasa de 67,2%, medianas 69,1% y grandes 72,7%. Estas cifras señalan que las tasas varían dependiendo del tamaño de las empresas, es decir que, a menor tamaño de entrada inicial, menor será la tasa de supervivencia empresarial. Las consultoras surgen ante la necesidad de revertir dicha tendencia, ya que, mediante la aplicación de conocimientos teóricos, coadyuvan con las organizaciones en el mejoramiento de los procesos de gestión y desempeño colectivo.

El servicio de consultoría en gestión general y estratégica que se propone puede generar un impacto positivo en la reducción del número de MYPES que se liquidan anualmente, en la provincia de Sabana Occidente, por causas relacionadas con la carencia de conocimientos especializados, errores administrativos o falta de capacitación; debido a que fomenta el pensamiento estratégico aplicado a la resolución de problemas. Como consecuencia de esto la región será referente departamental e incluso nacional en desarrollo económico y competitividad.

Este trabajo de grado se realiza debido a que se identifica una necesidad insatisfecha en el mercado de servicios de consultoría y asesoría, en un segmento desatendido, constituido por las micro y pequeñas empresas ubicadas en la provincia de Sabana Occidente. De este modo no solo se contribuirá con el desarrollo sostenible de las MYPES de la región, sino que se aportará con el mejoramiento de la calidad de vida de sus *stakeholders*.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEÓRICO

Miranda (2005) plantea que “desde hace algún tiempo se viene utilizando el término “ciclo de proyecto” para señalar las diferentes etapas que recorre el proyecto desde que se concibe la idea hasta que se materializa en una obra o acción concreta” (p. 26). La etapa de pre inversión consta de una serie de estudios que soportan la decisión de asignar recursos hacia el cumplimiento un propósito previamente definido.

6.1.1 Estudio de factibilidad. Como dice Valera (2001), “se entiende por factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto”. Por su parte, Heredia (1995) refiere que un proyecto es la concentración de recursos en una organización, en un tiempo determinado para obtener un propósito específico. Por lo tanto, un estudio de factibilidad como fase de la etapa de pre inversión del ciclo de proyecto es un instrumento de recopilación y análisis de información relacionada con el proyecto, para tomar, con menor grado de incertidumbre, la decisión de invertir o no en la idea concebida. A continuación, se describen cada uno de los componentes mínimos de un estudio de factibilidad:

Estudio de mercado: permite analizar diferentes factores socioeconómicos que influyen directamente en la formulación de un proyecto. Para explicar que es un estudio de mercado Miranda (2005) propone la siguiente definición:

Se trata de una recopilación y análisis de antecedentes que permiten determinar la conveniencia o no de ofrecer un bien o servicio para atender una necesidad, sea que esta se manifieste a través de la disposición de la comunidad a cubrir los precios o tarifas, o que se detecte a través de presiones sociales ejercidas por la comunidad (p. 90).

Estudio técnico: teniendo en cuenta a Rosales (1999), el estudio técnico “identifica los equipos, la maquinaria, las materias primas y las instalaciones necesarias para el proyecto y, por tanto, los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita” (p. 138).

Estudio administrativo y legal: citando a Miranda (2005), el estudio administrativo “supone la construcción de estructuras, definición de funciones, asignación de responsabilidades, delimitación de autoridad, identificación de canales de comunicación” (p. 155). Teniendo en cuenta que todo proyecto se formula y ejecuta en un contexto político-legal, Miranda (2005) menciona lo siguiente:

Toda organización social posee un andamiaje jurídico e institucional que regula los derechos y los deberes, en las relaciones establecidas entre sus diferentes miembros. Este contexto parte desde la Constitución, la ley, los decretos, las ordenanzas, los acuerdos, hasta los reglamentos y las resoluciones, y se expresan en forma prohibitiva o permisiva (p. 185).

Estudio financiero: el estudio financiero evalúa la viabilidad (conveniencia) del proyecto en términos económicos, en consecuencia, Rosales (1999) plantea que los ingresos y costos del proyecto se calculan en términos monetarios a los precios de mercado vigentes. Esto permite situar alternativas en orden jerárquico de rentabilidad” (p. 152).

Estudio ambiental: como expresa miranda (2005) en el estudio ambiental se definen “los efectos que sobre el medio ambiente genere cualquier clase de proyecto. Se busca entonces prever, mitigar o controlar esos efectos nocivos que afectan las condiciones de vida de la población presente y futura, al depredar los llamados bienes ambientales” (p. 346). Los factores clave para tener en cuenta al formular este estudio son la cantidad de recursos que se utilizaran en la ejecución y operación del proyecto, y la disposición final de los residuos, basuras, desperdicios y desechos en general.

6.1.2 Empresas. Actualmente las empresas representan la unidad económica que más dinamismo aporta al comercio internacional, estas, tal como menciona Romero (1997), se definen como “un organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacción a su clientela” (p. 9). Otra definición, aportada por García & Casanueva (2001), describe a la empresa como “una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos, y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (p. 3).

Como consecuencia de la revolución industrial, desde mediados del siglo XVIII han surgido diversos enfoques, teorías y escuelas de la administración. Entre las principales teorías de la administración se encuentran la teoría científica, clásica, de

las relaciones humanas, de la burocracia, estructuralista, de los sistemas y neoclásica entre otras. En la actualidad se considera a Peter Drucker como padre de la administración moderna debido a sus aportes en la teoría neoclásica. Tras la aparición de la administración moderna, diversos autores han introducido y continúan desarrollando nuevos enfoques que enfatizan la evolución del campo de estudio de las organizaciones de acuerdo con el contexto global. Algunos de estos nuevos enfoques son:

Organizaciones orientadas a resultados: como lo hacen notar Restrepo, Estrada, & Lopez (2009), las organizaciones orientadas a resultados enfocan sus acciones en resultados deseados, buscando la satisfacción de sus clientes internos y externos, mediante el empoderamiento de sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones.

Pensamiento estratégico: empleando las palabras de Restrepo, Estrada, & Lopez (2009), acerca del pensamiento estratégico:

Es un proceso mental que extrae las ideas de las personas a cargo de la dirección de una organización sobre la situación actual del negocio y del entorno y cuál debe ser la posición ante dichos factores como juicios e incluso sentimientos, el resultado de dicho proceso es una proyección a largo plazo de lo que la empresa quiere ser (p. 142).

Administración por procesos: la administración por procesos, gestión por procesos de negocio o BPM por sus siglas en inglés es una metodología que busca la optimización de todos aquellos procesos que conforman una actividad empresarial. Con respecto a este tema Garimella, Lees, & Bruce (2008) indican lo siguiente:

BPM es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes. BPM abarca personas, sistemas, funciones, negocios, clientes, proveedores y socios (p. 5).

Desde otra perspectiva, Laurentiis (2003) define la administración por procesos como:

Un orden específico de actividades de trabajo, que se realizan en el tiempo, en lugares específicos y por personas o sistemas, con un comienzo, un fin, con entradas y salidas claramente definidas. Es decir, una estructura cohesionada coordinada adecuadamente para la acción.

Ventaja competitiva: el término ventaja competitiva fue desarrollado en el año 1980 por el economista y catedrático de la escuela de negocios Harvard, Michael Eugene Porter. Hace referencia al conjunto de atributos o características difícilmente reproducibles que posee una organización y que la diferencia de las demás.

6.1.3 Consultoría. A pesar de que algunos documentos indican que el primer servicio de consultoría fue realizado por Charles T. Sampson, quien fue contratado por el gobierno de Estados Unidos en el año 1870 para reorganizar los puestos de trabajo en una fábrica de zapatos, según Lavín (2016) el origen de la consultoría empresarial se remonta al año 1911, en el contexto de la segunda revolución industrial. Surge como consecuencia del nacimiento de la teoría de la administración científica de Taylor (p. 1). Inicialmente las empresas de consultoría solo prestaban sus servicios a gobiernos y grandes empresas, sin embargo, factores como la expansión del comercio internacional, los cambios socioeconómicos y la dinámica de creación de empresas forzaron a ampliar la oferta de intervención, ajustando los métodos según el tipo de cliente.

A juicio de Steele (1975) “el servicio de consultoría se define como cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, si no que ayuda a los que lo son”. Desde otra perspectiva Greiner & Metzger (1983) definen la consultoría de la siguiente manera:

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.

Existen diferentes modelos teóricos para la aplicación de un servicio de consultoría, entre estos se encuentran los modelos de consultoría de Edgar Schein. Desde la posición de Schein (1973), “los procesos de consultoría pueden distinguirse mejor estudiando los supuestos que hacen acerca del cliente, la naturaleza de la ayuda y el papel del consultor” (p. 3). De ahí que el autor menciona tres modelos de consultoría:

- Modelo de adquisición de un servicio experto: este modelo plantea que una organización define una necesidad y concluye que no tiene tiempo ni recursos para satisfacerla, en consecuencia, busca la asistencia de un consultor para que este le suministre el servicio o información.
- Modelo medico/paciente: en este modelo “uno o más gerentes de la organización decide llevar a un consultor para que “los revise” y descubra si hay algún área funcional que no esté funcionando adecuadamente y requiera atención” (Schein, 1973, p. 5).
- Modelo de consultoría de procesos: este modelo “representa un conjunto de actividades de consultor que ayuda al cliente a percibir, entender, actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente” (Schein, 1973, p. 9).

6.1.4 MIPYMES. En Colombia, según el decreto 957 de 2019, por el cual se reglamenta el artículo 2 de la ley 590 de 2000 “*por la cual se dictan las disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas*”, las MIPYMES se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 1. Clasificación del tamaño empresarial según ingresos anuales.

Tamaño/sector	Manufacturero	Servicios	Comercio
Micro	Hasta 23.563 UVT	Hasta 32.998 UVT	Hasta 44.769 UVT
Pequeña	Superiores a 23.563 UVT hasta 204.995 UVT	Superiores a 32.998 UVT hasta 131.951 UVT	Superiores a 44.769 UVT hasta 431.196 UVT
Mediana	Superiores a 204.995 UVT hasta 1'763.565 UVT	Superiores a 131.951 UVT hasta 483.034 UVT	Superiores a 431.196 UVT hasta 2'160.692 UVT

Fuente: elaboración propia a partir de MINCIT (2019)

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Como plantea Tafur (1995), el marco conceptual se entiende como un conjunto de conceptos que enuncia un autor cuando hace el sustento teórico de su problema de investigación, por lo tanto, su propósito es aclarar al lector las definiciones de todos aquellos elementos que intervienen, y que pueden resultar desconocidos. La construcción de un marco conceptual implica la revisión de la literatura sobre el tema de estudio, con el fin de identificar, jerarquizar y analizar los conceptos relacionados con la investigación. A continuación, se definen los conceptos asociados con el problema de investigación:

Estudio: según la RAE (2020), un estudio se entiende como “una obra de cierta extensión en que se expone y analiza una cuestión determinada”. Esto es un proceso ordenado y objetivo cuyo propósito es resolver un problema específico o generar nuevo conocimiento a partir de la recopilación, análisis e interpretación de datos.

Factibilidad: como afirma Varela (2001), “se entiende por factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto”. En otras palabras, se refiere a la disponibilidad de los recursos mínimos necesarios para la realización de una idea.

Estudio de factibilidad: como señala Varela (2001), el estudio de factibilidad “es el análisis que realiza una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y cuáles serán las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitoso”. Por su parte, Luna & Chaves (2001) consideran que el objeto de un estudio de factibilidad es determinar si la idea contribuye con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y el ambiente.

Empresa: Chiavenato (1993) emplea las siguientes palabras para describir el concepto de empresa:

Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos [...] es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social (p. 4).

Consultoría: en la opinión de Steele (1975), la consultoría se define como “cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”. Por otro lado, Quijano (2006) destaca que la consultoría es una relación de ayuda establecida entre el consultor y una organización, basada por una parte sobre la experiencia y el conocimiento del consultor y por otra, sobre la necesidad de la empresa cliente.

Provincia de Sabana Occidente: según la RAE (2020), la palabra provincia se define como “demarcación territorial administrativa de las varias en que se organizan algunos estados o instituciones”. En ese sentido, Sabana Occidente es una provincia ubicada en el centro-occidente del departamento de Cundinamarca y está compuesta por ocho municipios: Bojacá, El Rosal, Facatativá, Funza, Madrid, Mosquera, Subachoque y Zipacón.

6.3 MARCO GEOGRÁFICO

Geográficamente, el estudio de factibilidad se desarrollará en la República de Colombia, específicamente en la provincia de Sabana Occidente, departamento de Cundinamarca.

6.3.1 Posición astronómica y geográfica de Colombia. Según la Red Cultural del Banco de la República en Colombia (2020), “Colombia se extiende desde los 4°13'30” de latitud sur, hasta los 12°27'46” de latitud norte; y desde los 66°50'54” al occidente del meridiano de Greenwich por el oriente, hasta los 79°0'23” del mismo meridiano, por el occidente”. Del mismo modo Banrepcultural indica que la República de Colombia está localizada al noroeste del continente de América del Sur. Al norte limita con el mar Caribe y Panamá, por el sur con Perú y Ecuador, por el oriente con Brasil y Venezuela, y por el occidente con el océano Pacífico.

6.3.2 Cundinamarca. El departamento de Cundinamarca está conformado por 116 municipios, distribuidos en 15 provincias. Se encuentra ubicado en el centro del país, entre los 03°40'14” y 05°50'11” de latitud norte, y, los 73°03'08” y 74°53'35” de longitud oeste. Según MINCIT (2020), “Cundinamarca abarca una extensión de 24.210 kilómetros cuadrados, sin contar su capital. Limita con cinco departamentos: al norte con Boyacá, al oriente con el Meta, al sur con Huila, al occidente de Caldas y Tolima”.

6.3.3 Provincia de Sabana Occidente. Con base en el plan de competitividad de la provincia de Sabana Occidente elaborado por la Secretaría de Planeación de Cundinamarca (2007) cómo se citó en el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario (2011):

La provincia de Sabana Occidente se encuentra localizada en la parte centro-occidente del departamento de Cundinamarca, limita por el norte con las provincias de Gualivá y Rionegro, por el sur con la provincia de Soacha, por el occidente con la provincia de Tequendama, y al oriente con Bogotá y la provincia de Sabana Centro. Tiene una extensión territorial de 1.027 kilómetros cuadrados, lo que corresponde al 4,0% del área total del departamento, lo que lo ubica como la provincia de menor tamaño en el departamento. Su jurisdicción comprende los municipios de Bojacá, El Rosal, Funza, Madrid, Mosquera, Subachoque, Zipacón y Facatativá (cabecera de la provincia).

6.4 MARCO NORMATIVO

El marco normativo* aplicable a la ejecución del proyecto será el establecido por la legislación y la jurisprudencia colombiana.

6.4.1 Constitución Política de Colombia. De acuerdo con la sentencia C-536 (1998), “la constitución como estatuto supremo y necesario de la organización estatal, corresponde ante todo a un acto de carácter político, en cuanto se deriva del ejercicio soberano del poder del que es titular el pueblo”. La constitución, en los artículos 38 sobre libertad de asociación, 58 sobre el concepto y garantía de la propiedad privada, 333 sobre libertad económica y 158 sobre principio de unidad de materia, establece los preceptos relativos a la promoción y desarrollo empresarial. A continuación, se describen cada uno de estos:

Artículo 38: La constitución política de Colombia (CPC) (1991) consagra que “se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad” (art. 38). Esta norma implica la libertad de asociación de personas (sean personas naturales, jurídicas o extranjeras, con o sin ánimo de lucro) en Colombia.

* En el estudio administrativo se retoman y profundizan algunos aspectos del marco normativo, y se examinan otras disposiciones del ordenamiento jurídico relativas a la operación del proyecto.

Artículo 58: La CPC (1991) dispone en su artículo 58, acerca de la propiedad privada, que:

Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social. (art. 58)

Así, el estado promueve y protege las formas solidarias y asociativas de propiedad, sin embargo, señala que por motivos de necesidad pública, se procederá a la expropiación mediante sentencia judicial e indemnización previa.

Artículo 333: La CPC (1991) dispone en su artículo 333, acerca de la libertad de iniciativa privada y ejercer cualquier actividad económica lícita que:

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitara o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la nación. (art. 333)

La disposición anterior contempla los derechos económicos de las personas naturales y jurídicas en el ordenamiento territorial colombiano, rigiéndose por los principios de libre competencia económica y libertad de empresa.

Artículo 158: La CPC (1991) dispone en su artículo 158, sobre unidad de materia y publicación integral de la ley objeto de reformas que:

Todo proyecto de ley debe referirse a una misma materia y serán inadmisibles las disposiciones o modificaciones que no se relacionen con ella. El presidente

de la respectiva comisión rechazará las iniciativas que no se avengan con este precepto, pero sus decisiones serán apelables ante la misma comisión. La ley que sea objeto de reforma parcial se publicará en un solo texto que incorpore las modificaciones aprobadas (art. 158).

Desde el punto de vista de Chinchilla (1997), este artículo traza dos mandatos: el de unidad material o temática de la ley y el de publicación integral de la ley objeto de reformas, esto para otorgarle un atributo de racionalidad y coherencia a la producción legislativa, vinculando los principios de igualdad, publicidad y seguridad jurídica.

6.4.2 Leyes. La palabra ley es definida por la RAE (2020) como “precepto dictado por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados”. Bajo este concepto, se mencionan algunas leyes relacionadas con la creación de empresa en Colombia:

Ley 590 de 2000: la ley 590 (2000), por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, decreta en su artículo primero que tiene por objeto:

- Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos;
- Literal derogado por el artículo 276 de la ley 1450 de 2011;
- Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas;
- Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales;
- Literal derogado por el artículo 276 de la ley 1450 de 2011;
- Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas

- estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas;
- Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de MIPYMES rurales,
 - Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las MIPYMES;
 - Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas (art. 1).

6.4.3 Plan nacional de desarrollo. Según la Secretaría Distrital de Planeación (2020), un plan de desarrollo es “una herramienta de gestión que promueve el desarrollo social en un determinado territorio. De esta manera, sienta las bases para atender las necesidades insatisfechas de la población y para mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos”. Bajo este concepto, un plan nacional de desarrollo (PND) se entiende como una guía en donde se establecen los objetivos de gobierno y se proveen lineamientos estratégicos de las acciones formuladas por el presidente de la república, a través de su equipo de gobierno, para la duración del mandato. El PND 2018-2022 denominado “*pacto por Colombia, pacto por la equidad*” cuenta con tres partes: una parte general, un plan plurianual de inversiones y unas disposiciones instrumentales. La parte general del documento se divide en tres secciones: pactos estructurales, pactos transversales y pactos por la productividad y la equidad en las regiones. El pacto por el emprendimiento como parte de los pactos estructurales, contiene los siguientes lineamientos estratégicos*:

Entorno para crecer: este lineamiento estratégico se enfoca en la formalización del empresariado, el emprendimiento y la dinamización de la economía:

- Acompañaremos emprendimientos con potencial de crecimiento para aumentar su probabilidad de éxito;
- Diseñaremos e implementaremos una política nacional de emprendimiento para ampliar y facilitar el acceso a los servicios para emprendedores;
- Activaremos la Ventanilla Única Empresarial para que los empresarios puedan obtener su RUT, Registro Mercantil y registrarse a la Seguridad Social sin salir de su oficina;
- Expediremos una reforma a la tarifa de registro mercantil que disminuya el costo de formalizarse para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes);

* únicamente se mencionan los lineamientos estratégicos relacionados con el objeto del estudio.

- Abarataremos y mejoraremos el acceso de las pequeñas empresas al microcrédito y fortaleceremos instrumentos de financiamiento de operación empresarial. (DNP, 2019, p. 36)

Transformación empresarial: este lineamiento estratégico se enfoca en el desarrollo productivo, la innovación y adopción tecnológica para la productividad:

- Implementaremos el programa Fábricas de Productividad y el de manufactura avanzada para que las empresas adopten tecnologías probadas y aumenten su productividad;
- Articularemos los programas de fortalecimiento empresarial para que los empresarios accedan a una oferta que corresponda con sus necesidades;
- Promoveremos los laboratorios de pruebas y los estándares de calidad para que los empresarios puedan certificar sus productos y vender en cadenas globales de valor;
- Fortaleceremos el mercado de capitales promoviendo su acceso a un mayor número de inversionistas;
- Aseguraremos que los plazos de los créditos que fomenten la inversión empresarial tengan en cuenta los plazos de los procesos productivos;
- Realizaremos un censo económico por primera vez en dos décadas, para conocer toda la actividad empresarial en Colombia y diseñar programas de apoyo empresarial más precisos;
- Fortaleceremos las capacidades de los Centros de Desarrollo Tecnológico para que realicen investigaciones e innovaciones junto con las empresas (DNP, 2019, p. 40)

Un mundo lleno de posibilidades: este lineamiento estratégico se enfoca en el aprovechamiento de los mercados internacionales y atracción de inversiones productivas:

- Realizaremos una estrategia vigorosa de diplomacia comercial y sanitaria, que logre el acceso de nuestros productos a los mercados más exigentes.
- Identificaremos productos, servicios, destinos y empresas con alto potencial exportador para eliminar las barreras al comercio que enfrenten.
- Modernizaremos las operaciones de comercio exterior con la sistematización de procesos aduaneros.
- Aumentaremos las funcionalidades de la Ventanilla Única de Comercio Exterior para que sus usuarios realicen con mayor rapidez sus trámites.

- Incentivaremos la inversión extranjera dirigida a lograr mayor eficiencia productiva en las empresas y el desarrollo de megaproyectos de inversión de alto impacto. (DNP, 2019, p. 44)

Estado simple: este lineamiento estratégico se enfoca en una regulación mercantil clara, menos tramites y competencia más transparente:

- Revisaremos el enorme número de normas y trámites actuales para determinar qué tan efectivos son y cuáles podemos eliminar o simplificar;
- Estableceremos el uso del Análisis de Impacto Normativo para asegurar que cada norma que se emita tenga un estudio de costos y beneficios;
- Pondremos en marcha el Sistema Único de Consulta Pública para que cualquier ciudadano y empresario pueda participar y comentar en los proyectos de norma;
- Desarrollaremos los medios digitales y ventanillas únicas, como la empresarial (VUE), para agilizar la realización de trámites a los ciudadanos y empresas;
- Adelantaremos una reforma al marco de protección y promoción de la competencia. (DNP, 2019, p. 48)

6.4.4 Plan departamental de desarrollo. Un PND es un instrumento de planificación que orienta las acciones de las administraciones departamentales, municipales o territoriales durante un periodo de gobierno. En ese sentido el Plan Departamental de Desarrollo (PDD) de Cundinamarca con vigencia 2020-2024 denominado “*Cundinamarca, ¡región que progresa!*” cuenta con cinco líneas estratégicas, 21 programas y 59 subprogramas.

Línea estratégica “más competitividad”: según la Asamblea Departamental de Cundinamarca (2020), de acuerdo con la Ordenanza No. 011/2020 por la cual se adopta el PDD 2020-2024, el objetivo de la línea estratégica “Mas Competitividad” es “consolidar modelos de aglomeración y especialización productiva que permitan avanzar de forma sólida y sostenible hacia el mejoramiento de la productividad, de la competitividad y la internacionalización de la economía, mediante el esfuerzo de las capacidades endógenas del departamento” (p. 171). Bajo este lineamiento, la administración departamental presenta el programa “*Nuevos Mercados + Nuevas Oportunidades*”, que a su vez se encuentra conformado por tres subprogramas: “*Incubando Empresas, Incubando Sueños*”, “*Cundinamarca del Mundo y para el Mundo*” y “*Cundinamarca Crea, Transforma y Progresa*”. El propósito del primer subprograma anteriormente mencionado es hacer de Cundinamarca un departamento líder en la identificación de oportunidades y soluciones empresariales para el fortalecimiento de las capacidades y competencias de las unidades productivas del departamento. A continuación, se presentan las metas de producto

del subprograma “*Incubando Empresas, Incubando Sueños*”, publicado por la Asamblea Departamental de Cundinamarca (2020):

- Realizar 4 convocatorias del fondo de emprendimiento departamental FED, para atender al micro, pequeño y mediano empresario;
- Apoyar 5.000 emprendimientos, como consecuencia del efecto económico por el COVID-19;
- Fortalecer 6.000 MIPYMES, esquemas asociativos y establecimientos de comercio de los sectores económicos priorizados del departamento.
- Consolidar 15 centros de integración y productividad unidos por el desarrollo (pp. 210-211).

7. MARCO METODOLÓGICO

Una vez que se ha formulado el problema de investigación, delimitado sus objetivos y planteado las bases teóricas que orientan el sentido de la misma, se procede a realizar el marco metodológico. Balestrini (2006) define el marco metodológico de la siguiente manera:

Está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados” (p. 125).

En otras palabras, el marco metodológico hace referencia al cómo se realizará la investigación, estableciendo técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos e identificando la población objeto de estudio, así como el tamaño de la muestra.

7.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Dado que el objetivo del estudio fue determinar la factibilidad de crear una empresa de consultoría en gestión general y estratégica para las MYPES ubicadas en Sabana Occidente, se optó por un enfoque cuantitativo de investigación, el cual, como dicen Hernández, Fernández & Baptista (2014), “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4). Desde otro punto de vista, este enfoque implica la recolección, análisis e interpretación de datos numéricos con el fin de resolver una cuestión determinada, formulada a partir de un planteamiento inicial. En un estudio cuantitativo la validez de los resultados depende de la objetividad de la información y la neutralidad e imparcialidad del investigador.

7.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Tras haber realizado la revisión de la literatura, y teniendo en cuenta la perspectiva del estudio, así como sus objetivos; se determinó que el alcance de este sería correlacional y descriptivo. Hernández, Fernández, & Baptista (2014) argumentan que el alcance correlacional asocia conceptos, permite predicciones y cuantifica

relaciones entre variables; mientras que el alcance descriptivo define variables, mide conceptos y reflexiona entorno a un fenómeno estudiando sus componentes.

7.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta a Creswell (2013a), Kalaian (2008), McLaren (2014), Wentz (2014) cómo se citó en Hernández, Fernández & Baptista (2014) “el termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (p. 128). Teniendo en cuenta las necesidades de información del estudio, su enfoque y alcance, se precisó un diseño de investigación no experimental que se aplicó de manera transversal. Hernández, Fernández, & Baptista (2014) describen la investigación no experimental como, “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152). Asimismo, definen los diseños transversales como, “investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p. 154).

7.4 MARCO MUESTRAL

7.4.1 Población. A partir del problema de investigación se delimito como población de estudio todas las micro y pequeñas empresas ubicadas en los ocho municipios de la provincia de Sabana Occidente, departamento de Cundinamarca.

Según el “*estudio económico 2017 para el noroccidente cundinamarqués*” realizado y publicado por la Cámara de Comercio de Facatativá (2018), a diciembre de 2017 en la provincia de Sabana Occidente se encontraban registradas 26.056 micro y pequeñas empresas. Dentro de ese contexto, se tomó esta cifra como medida de la población de estudio, por tanto, se infiere que esta es finita.

7.4.2 Muestra. De acuerdo con el tamaño de la población fue necesario estimar una muestra representativa empleando la técnica de muestreo aleatorio estratificado proporcional. Como expresan Hernández, Fernández & Baptista (2014) “para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p. 173). Por otra parte, citando a Toledo (2020), el muestreo estratificado proporcional considera que al interior de una población existen subgrupos, y que no se cumple la condición de selección aleatoria debido a que las unidades del grupo mayoritario tienen una

mayor probabilidad de ser seleccionados en la muestra. Por lo tanto, garantiza que la muestra contenga elementos de todos los estratos.

7.4.2.1 Tamaño de la muestra. Teniendo en cuenta que la población de estudio es finita y se conoce su tamaño, para calcular el tamaño de la muestra fue necesario utilizar la siguiente formula:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

- n = tamaño de la muestra.
- N = tamaño de la población.
- Z = parámetro estadístico que depende del nivel de confianza.
- e = limite aceptable de error muestral.
- p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia.
- q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio.

Teniendo en cuenta las restricciones que implica para un solo investigador el desarrollo del trabajo de campo se fijó un nivel de confianza del 90% ($Z = 1.65$), margen de error del 10% ($e = 0,1$), p del 0,5 y q del 0,5, dando como resultado un tamaño muestral para una población de 26.056 MYPES de 68*.

$$n = \frac{26056 \times 1,65^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,1^2 \times (26056 - 1) + 1,65^2 \times 0,5 \times 0,5} = 67,88 \approx 68$$

7.4.2.2 Muestreo estratificado. Tras conocer el tamaño de la muestra fue necesario calcular su proporción por cada municipio que compone la provincia de Sabana Occidente, partiendo del hecho de que cada uno de estos tiene diferentes cantidades de MYPES, para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

* La fijación de los parámetros estadísticos se realizó a criterio del investigador, teniendo en cuenta las limitantes de tiempo y recursos. Sin embargo, los valores asignados siguen los criterios que establece la comunidad académica para este tipo de investigaciones.

$$nh = \left(\frac{Nh}{N} \right) \times n$$

- nh = tamaño de la muestra del estrato h .
- Nh = tamaño de la población en relación con el estrato h .
- N = tamaño de la población.
- n = tamaño de la muestra.

Tras utilizar la formula descrita anteriormente se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 2. Muestreo estratificado proporcional.

Municipio	Tamaño de la población	Muestra final
Bojacá	475	1
El Rosal	919	2
Facatativá	7718	20
Funza	5651	15
Mosquera	6211	16
Madrid	4043	11
Subachoque	808	2
Zipacón	231	1
Total	26056	68

Fuente: elaboración propia.

7.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Posterior a la estimación del tamaño de la muestra y su proporción por estrato, fue necesario identificar las fuentes de información como parte del proceso de investigación. Para esto, a partir del enfoque, alcance y diseño de la investigación, se dedujo que se debía recurrir a fuentes de información primarias y secundarias con el propósito de garantizar la exactitud, veracidad de los datos; y asegurar una mayor disponibilidad y acceso a la información. Sabino (1992) aporta las siguientes definiciones para explicar que son los datos primarios y secundarios:

Los datos primarios son aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos. En otras palabras, son los que el investigador o sus auxiliares recogen por sí mismos, en contacto con los hechos que se investigan. Los datos secundarios, por otra parte, son registros

escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores. (p. 109)

En las fuentes primarias de información seleccionadas aleatoriamente para la aplicación del instrumento de recolección de datos, se incluyeron las micro y pequeñas empresas ubicadas en la provincia de Sabana Occidente. Del mismo modo, en la consulta a fuentes de información secundaria, los datos necesarios para el desarrollo de la investigación de campo fueron suministrados por la Cámara de Comercio de Facatativá (véase anexo a).

7.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Empleando las palabras de Hurtado (2000), “las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación” (p. 427). Al respecto, la autora menciona como técnicas de recolección de información la observación, encuesta, entrevista, revisión documental y las sesiones en profundidad. Como plantean Hernández, Fernández & Baptista (2014), un cuestionario es un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir [...] son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar” (p. 217). Así, la recolección de datos en la investigación de campo se realizó mediante una encuesta por cuestionario cerrado (véase anexo b), el cual se aplicó por vía telefónica y correo electrónico en los municipios de El Rosal, Subachoque, Zipacón y Bojacá, y de forma presencial en los municipios de Facatativá, Madrid, Mosquera y Funza cumpliendo con todos los protocolos de bioseguridad para el manejo y control del riesgo de contagio del virus SARS-Cov-2. A continuación se presenta la ficha técnica de presentación de la encuesta:

Tabla 3. Ficha técnica de aplicación de la encuesta.

Ficha técnica	
Persona natural o jurídica que realizó la encuesta:	Sebastián Vélez Villamil
Fuente de financiación:	Recursos propios
Objetivo general:	Determinar las percepciones y medir las intenciones de compra, para el servicio de consultoría en gestión general y estratégica, por parte de las micro y pequeñas empresas (MYPES) ubicadas en la provincia de Sabana Occidente

Población:	Micro y pequeñas empresas (MYPES) ubicadas en los ocho municipios de la provincia de Sabana Occidente, departamento de Cundinamarca
Muestra:	68 MYPES; 1 en Bojacá, 2 en el Rosal, 20 en Facatativá, 15 en Funza, 16 en Mosquera, 11 en Madrid, 2 en Subachoque y 1 en Zipacón.
Técnica:	Encuesta por cuestionario cerrado, el cual se aplicó por vía telefónica y correo electrónico en los municipios de El Rosal, Subachoque, Zipacón y Bojacá, y de forma presencial en los municipios de Facatativá, Madrid, Mosquera y Funza cumpliendo con todos los protocolos de bioseguridad para el manejo y control del riesgo de contagio del virus SARS-Cov-2
Ejecución:	La encuesta se aplicó del 1 al 25 de septiembre de 2020

Fuente: elaboración propia.

8. ESTUDIO DE MERCADO

8.1 ANÁLISIS DEL SERVICIO

El servicio consiste en proporcionar asistencia profesional a la dirección general de aquellas MYPES, ubicadas en Sabana Occidente, que presentan deficiencias en su administración general y planificación estratégica, con el fin de coadyuvar con estas en la creación de ventajas competitivas a través de sus activos intangibles. En ese sentido y teniendo en cuenta a Kubr (1997), las características más relevantes de los problemas abordados por el servicio son su interdisciplinariedad y carácter multifuncional:

- Su carácter multifuncional: el consultor trata de diversas funciones de la empresa (producción, tecnología, organización, comercialización, etc.), y se centra en la interacción entre esas funciones y en los problemas que entrañan más de una función;
- Su interdisciplinariedad: el consultor debe poder examinar los problemas de la empresa desde diversos ángulos; comúnmente, un problema de estrategia de la empresa puede tener dimensiones tecnológicas, económicas, financieras, jurídicas, psicosociológicas, motivacionales, políticas y de otra índole. (p. 282).

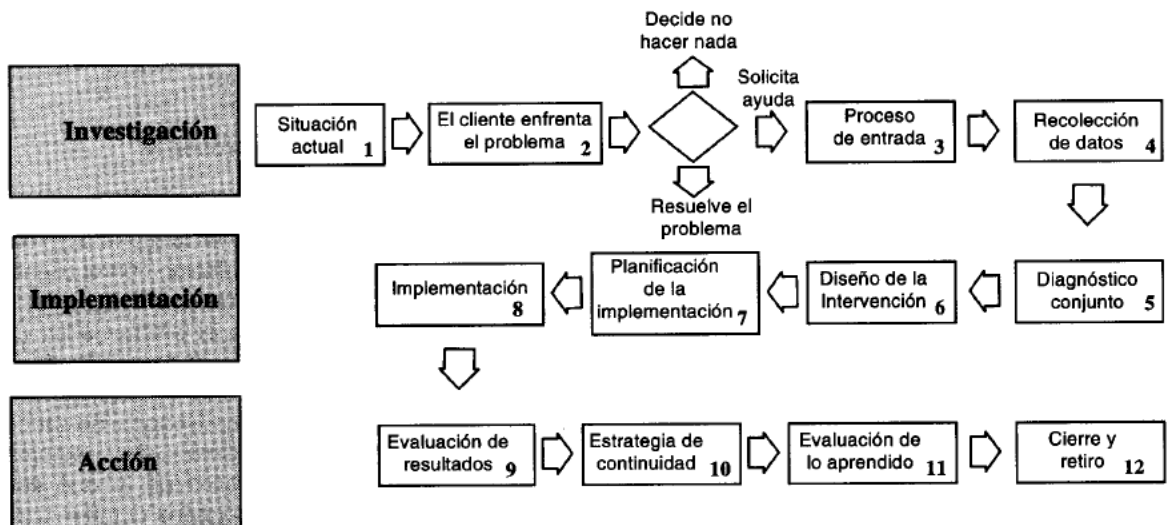
El proceso de intervención del servicio se basará en el *proceso omega de consultoría integral*, publicado en la Revista Universidad EAFIT, el cual es un modelo conformado por tres etapas: investigación, implementación y acción, tal como se presenta en la ilustración 1. Por lo tanto, apoyándose en la obra de Kubr (1997), las fases del servicio serán las siguientes:

- **Preparativos:** es la fase inicial del proceso de consultoría, en esta el cliente establece el primer contacto con el consultor solicitando asistencia. En el transcurso de la primera reunión ambas partes definen la razón por la que se requiere el servicio. Posteriormente, el consultor realiza un diagnóstico preliminar del problema a partir de la percepción personal del cliente y la información recolectada de forma independiente durante una primera visita a la empresa. Con base en esto el consultor presenta una propuesta de un plan de actividades basado en el análisis preliminar del problema. Finalmente, tras concertar el alcance y enfoque del servicio, la fase inicial del proceso concluye en un contrato de consultoría.
- **Diagnóstico:** es la segunda fase del proceso de consultoría y primera fase operativa. Consiste en examinar la empresa en su totalidad, así como su

entorno, para identificar, mediante los efectos que provoca, problemas relacionados con su administración general y planeación estratégica, analizando las causas que los ocasionan e influyen en estos, y preparando la información necesaria para la formulación de alternativas. Al final de esta fase el cliente recibe un informe ejecutivo del diagnóstico.

- **Planificación de medidas:** corresponde a la tercera fase del proceso de consultoría. Esta implica la construcción de escenarios, y sobre estos, la formulación de alternativas al problema diagnosticado; elección entre las soluciones posibles y la presentación de la propuesta de intervención al cliente para que este adopte la puesta en práctica.
- **Seguimiento:** aunque el contrato de consultoría termina en la fase de planificación de medidas, el seguimiento es la culminación del proceso de consultoría. En esta fase el consultor asiste al cliente en la aplicación de las medidas propuestas, reconociendo que durante el proceso pudo cometer errores que requieren correcciones, o las condiciones iniciales han variado después de haber presentado la propuesta de intervención.

Ilustración 1. Proceso omega de consultoría integral.



Fuente: Rincón (2012)

8.2 POBLACIÓN OBJETO

La empresa de consultoría en gestión general y estratégica se ubica dentro del sector servicios, específicamente servicios de desarrollo empresarial. El servicio consiste en asistir a las empresas en la identificación y solución de problemas relacionados con su administración general y planeación estratégica.

Una empresa entendida como un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes, tiende a tener deficiencias debido a la naturaleza de las interacciones. En otras palabras, sin importar su política, estructura u organización, toda empresa tiene problemas, sin embargo, dependiendo de las características de cada cual, estos problemas pueden ser imperceptibles o incontrolables.

Considerando lo anteriormente expuesto, y el enfoque del servicio que se propone, se define como población objeto a todas las empresas ubicadas en los ocho municipios de la provincia de Sabana Occidente, departamento de Cundinamarca.

8.2.1 Segmento de mercado. A partir del mercado objetivo, se identifica un segmento constituido por todas las micro y pequeñas empresas (MYPES) ubicadas en los ocho municipios que conforman la provincia de Sabana Occidente. Estos municipios son Bojacá, El Rosal, Facatativá, Funza, Madrid, Mosquera, Subachoque y Zipacón.

Tabla 4. Segmento de mercado.

Municipio	Microempresas	Pequeñas empresas	Total (MYPES)
Bojacá	472	3	475
El Rosal	913	5	919
Facatativá	7667	52	7718
Funza	5595	55	5651
Mosquera	6157	56	6211
Madrid	4014	29	4043
Subachoque	803	5	808
Zipacón	229	1	231
Total	25850	206	26056

Fuente: elaboración propia a partir de CCF (2018)

8.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Citando a Kubr (1997), “la diversidad de clientes y mercados, los servicios técnicos que proporcionan, los enfoques adoptados y las personalidades involucradas se reflejan en la amplia variedad de los tipos de organizaciones de consultoría de empresas” (p. 42). Dicho de otro modo, existe una amplia variedad de organizaciones de consultoría empresarial. Aunque no hay un consenso entre la comunidad académica, en general las empresas de consultoría pueden clasificarse

según su enfoque, tamaño, organización y estrategia. Teniendo en cuenta las características del servicio que se propone en el presente estudio, se identifica como competencia directa a las empresas de consultoría de gestión, y como competencia indirecta a las empresas de asesoría contable, tributaria y financiera ubicadas en la provincia de Sabana Occidente.

8.3.1 Competencia directa. A partir de una base de datos (véase anexo c) suministrada por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) que contiene las empresas de consultoría de gestión más relevantes en la provincia de Sabana Occidente, se extraen las 20 empresas más importantes de la región:

Tabla 5. Competencia directa.

Empresa	Clasificación	Ubicación
Cuvico Cultura Vida Consultores SAS	Microempresa	Facatativá
S.P. Sistemas inteligentes en Prevención SAS	Microempresa	Mosquera
Gahyda Hernández Consultores SAS	Microempresa	Funza
Ouwa SAS	Microempresa	Facatativá
Red Vida SAS	Microempresa	Funza
Gj Asesores y Consultores SAS	Microempresa	Facatativá
Talento Innovador Consultores SAS	Microempresa	Mosquera
Master All Services SAS	Microempresa	Funza
Vibo L.C. SAS	Microempresa	Mosquera
On Logistic Operator SAS	Microempresa	Mosquera
Support Health Safety SAS	Microempresa	Funza
Pineda Acosta Consultoría SAS	Microempresa	Funza
Human Talent Outsourcing SAS	Microempresa	Madrid
Audither Solutions SAS	Microempresa	Facatativá
Zamoa Soluciones Empresariales SAS	Microempresa	Facatativá
Asesorías Contables y financieras de Colombia SAS	Microempresa	Madrid
Productivity Consulting Group SAS	Microempresa	Mosquera

Gestión Técnica en Asesorías y Proyectos – GESTAP SAS	Microempresa	Madrid
Eprisma Design SAS	Microempresa	Madrid
B y T Asesores SAS	Microempresa	Madrid

Fuente: elaboración propia a partir de CCB (2020)

Tras analizar la competencia directa y teniendo en cuenta el nivel de accesibilidad a la información, se realizó una visita presencial a dos competidores directos para realizar un *Benchmarking de precios*. Según Spendolini (1994) “benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (p. 11). En ese sentido, benchmarking de precios es un proceso utilizado para identificar los precios estándar en el mercado, a partir de las tarifas de los productos o servicios de la competencia directa. A continuación, se presenta la aplicación del benchmarking de precios a dos empresas representativas del sector en la provincia de Sabana Occidente:

Empresa AS Audither Solutions

- Actividad: ofrecer servicios de asesorías contables, finanzas, auditoría, revisoría fiscal y tramites documentales.
- Portafolio de servicios: auditorías y consultorías enfocadas en conocer el estado actual de la empresa cliente e implementar planes de mejora. Asesoría en la creación de empresa a personas naturales.
- Precios: para las consultorías y asesorías de creación de empresa se maneja un precio básico de 350.000 COP por cada uno, sin embargo, este puede variar en función de la complejidad de las tareas o del tamaño de la empresa cliente.

Empresa Zamoá Soluciones Empresariales

- Actividad: brindar apoyo a las empresas con el propósito de mejorar su presencia en el mercado, a través de un gran portafolio de servicios e insumos.
- Portafolio de servicios: el servicio de consultoría se divide en 5 módulos: gerencia, finanzas, recursos humanos, producción y mercadeo y ventas.
- Precios: cada uno de los módulos tiene un costo de 450.000 COP si se ejecutan de forma presencial y 400.000 COP de forma virtual. De modo que el servicio completo tiene un precio de 2'250.000 y 2'000.000 COP, respectivamente.

8.3.2 Competencia indirecta. A partir de una base de datos (véase anexo d) suministrada por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) que contiene las empresas de asesoría contable, tributaria y financiera más relevantes en la provincia de Sabana Occidente, se extraen las 10 empresas más importantes de la región:

Tabla 6. Competencia indirecta.

Empresa	Clasificación	Ubicación
Ramírez y Bello SAS	Microempresa	Madrid
Grupo empresarial Colombia Plus SAS	Microempresa	Mosquera
Servicios y Asesorías Alexzam SAS	Microempresa	Mosquera
Dinámica Consultoría y Apoyo Empresarial	Microempresa	Madrid
MCM Asesores Consultores SAS	Microempresa	Facatativá
Audidores Consultores S&F SAS	Microempresa	Facatativá
JBM Asesorías Integrales LTDA	Microempresa	Madrid
Grupo Premium Soluciones Empresariales SAS	Microempresa	Mosquera
ABS Consultores Asociados SAS	Microempresa	Mosquera
Lycontadores SAS	Microempresa	Mosquera

Fuente: elaboración propia a partir de CCB (2020)

8.4 ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

En la identificación de posibles proveedores es necesario listar a las empresas que venden o fabrican productos o servicios necesarios en la ejecución del proyecto y su plena operación. De esta forma, a continuación, se presentan los proveedores que cumplen con los criterios básicos de selección (mayor calidad a menor precio) y que ofrecen mobiliario para oficina, tecnología especializada y servicios de telecomunicaciones.

Tabla 7. Proveedores de servicios de telecomunicaciones.

Empresas	Teléfono
Claro Empresas	01 8000 18 0456
Tigo Business	01 8000 415348
Movistar Empresas	317 367 3211

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Proveedores de mobiliario y tecnología.

Mobiliario de oficina		
Empresa	Dirección	Teléfono
DUCON	Carrera 14 # 99-33, Bogotá	432 09 40
Compumuebles	Autopista norte #232-35, Bogotá	031 6760808
Homecenter	Vía principal Funza, Mosquera	01 8000 12 7373
Mademuebles de Colombia	Transversal 60c #93 ^a -45, Bogotá	3186595695
Tecnología		
Inteco MC	Carrera 15 # 77-05 Centro de Alta Tecnología Centro Comercial, Bogotá	3173636246
Ktronix	Carrera 3ra #15 ^a -57 CC Ecoplaza LC 255-256	018000 18 0222
Impresistem	Carrera 15 # 77-05 Centro de Alta Tecnología Centro Comercial, Bogotá	640 6252
World Device	Carrera 15 # 77-05 Centro de Alta Tecnología Centro Comercial, Bogotá	5302804

Fuente: elaboración propia.

8.5 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Arias (2012) define a la investigación de campo como “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes”. Sin embargo, el autor señala que en una investigación también se emplean datos secundarios.

A partir del desarrollo del trabajo de campo se pretende resolver el problema de investigación de mercados y con base en este solucionar el problema de decisión administrativa el cual es equivalente al problema de investigación del presente estudio de factibilidad. A continuación, se establece el problema de decisión administrativa y de investigación de mercados.

8.5.1 Problema de decisión administrativa. ¿Es factible crear una empresa de consultoría en gestión general y estratégica enfocada en las micro y pequeñas empresas (MYPES) ubicadas en la provincia de Sabana Occidente?

8.5.2 Problema de investigación de mercados. Determinar las percepciones y medir las intenciones de compra, para el servicio de consultoría en gestión general y estratégica, por parte de las micro y pequeñas empresas (MYPES) ubicadas en la provincia de Sabana Occidente.

8.5.3 Método. Véase [marco metodológico](#).

8.5.4 Observaciones y conclusiones. A continuación, se presentan las observaciones y conclusiones extraídas durante el desarrollo del trabajo de campo:

- En la aplicación del instrumento de recolección de datos a las empresas seleccionadas quedo en evidencia que la mayoría de administradores y propietarios encuestados no saben cómo se clasifican sus empresas según su tamaño, a pesar de que estas se encuentran registradas en cámara de comercio. Por tal razón, la primera pregunta del cuestionario puede representar parcialmente la realidad.
- A pesar de que los sujetos encuestados fueron participativos y mostraron gran interés en el tema de estudio, una vez este fue expuesto, la desconfianza y la carga laboral por parte de estos fueron factores que obstaculizaron y demoraron el proceso de investigación.
- Las empresas ubicadas en El Rosal y Funza fueron un poco renuentes a cooperar en la investigación, sin embargo, el restante de participantes facilitó el proceso.
- En el municipio de Mosquera, en un encuentro fortuito, el actual alcalde, el señor Gian Carlo Gerometta Burbano, mostro gran interés en el actual estudio y destaco su importancia para el desarrollo económico en la región.
- Con el fin de evitar sesgos, la encuesta fue respondida por propietarios o administradores de empresas de diferentes sectores económicos, en distintas zonas de cada uno de los municipios que comprenden Sabana Occidente.
- En medio del cuestionario, algunos de los empresarios hacían comentarios acerca del tema de investigación, demostrando notable interés, ya que nunca antes les habían referido un servicio con estas características. Por otra parte, mencionaron la falta de apoyo gubernamental frente a la contingencia económica provocada por el virus SARS-Cov-2 en el país.

29	1	1	Madrid	2	3	1	1	1	1	1	2	
30	2	1	Madrid	2	4	2	2	1	5	2	2	
31	2	1	Madrid	2	1	1	1	1	5	2	2	
32	1	1	Madrid	2	2	1	1	2	1	2	1	Contabilidad
33	2	1	Mosquera	2	3	2	1	1	1	2	2	
34	1	1	Mosquera	1	1	1	1	1	1	2	2	
35	1	1	Mosquera	2	2	1	1	2	5	2	2	
36	2	1	Mosquera	2	2	1	1	1	2	1	1	Contabilidad y talento humano
37	2	1	Mosquera	2	1	1	1	1	2	1	2	
38	2	1	Mosquera	2	1	1	1	1	2	1	2	
39	1	1	Mosquera	1	1	1	1	1	1	1	2	
40	1	1	Mosquera	1	1	1	1	1	1	2	2	
41	1	1	Mosquera	2	2	1	1	1	0	2	2	
42	1	1	Mosquera	2	2	1	1	1	0	2	1	Marketing
43	2	1	Mosquera	1	2	2	1	1	5	2	1	
44	1	1	Mosquera	2	2	1	1	1	1	2	2	
45	2	1	Mosquera	2	3	1	2	1	5	2	2	
46	2	1	Mosquera	1	2	1	1	1	2	1	2	
47	2	1	Mosquera	2	2	2	1	2	1	2	2	
48	2	1	Mosquera	1	1	2	2	1	5	1	2	
49	2	1	Funza	1	2	1	1	1	3	2	2	
50	2	1	Funza	2	2	2	1	2	5	1	2	
51	1	1	Funza	2	2	1	2	1	2	2	2	
52	2	1	Funza	1	1	1	1	1	2	2	2	
53	2	1	Funza	2	1	1	1	1	1	1	2	
54	1	1	Funza	2	1	1	1	1	1	2	2	
55	2	1	Funza	2	2	2	1	2	5	2	2	
56	1	1	Funza	1	2	1	1	2	1	1	1	Ventas
57	1	1	Funza	2	1	1	1	1	2	2	2	
58	1	1	Funza	1	1	1	1	1	1	2	2	
59	0	1	Funza	2	3	1	1	1	2	2	1	Marketing
60	2	1	Funza	2	1	2	1	1	2	2	2	
61	2	1	Funza	2	2	1	2	2	5	2	2	
62	1	1	Funza	2	1	1	1	1	1	2	2	
63	1	1	Funza	1	2	1	1	1	1	2	1	Contabilidad
64	1	1	Subachoque	2	1	1	2	2	1	2	2	
65	1	1	Subachoque	2	1	1	1	1	1	1	2	
66	2	1	El Rosal	2	1	2	1	1	2	2	2	
67	2	1	El Rosal	2	1	1	1	1	1	2	2	
68	2	1	Zipacón	2	1	2	1	2	1	2	2	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Codificación de los datos.

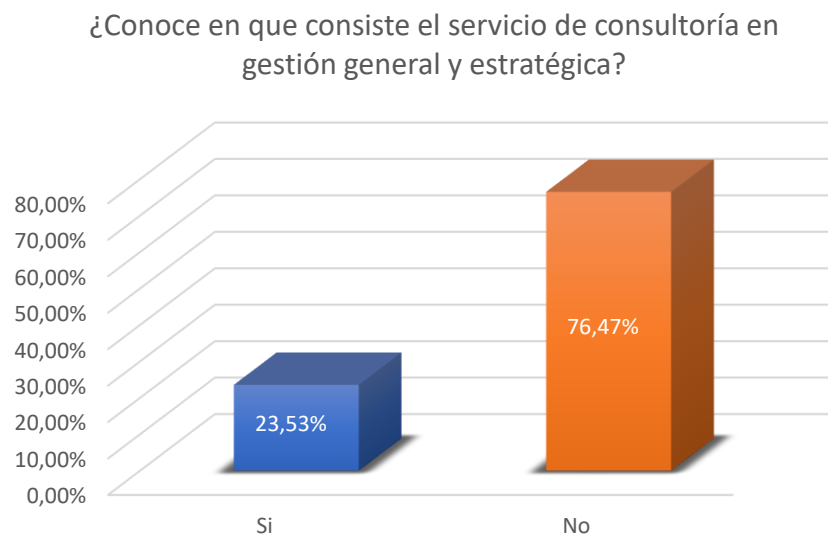
Codificación			Resultados
Pregunta 1	1	Microempresa	29
	2	Pequeña empresa	38
Total			67
Pregunta 2	1	Si	68
	2	No	0
Total			68
Pregunta 3	1	Si	16
	2	No	52
Total			68
Pregunta 4	1	Mucho	29
	2	Moderadamente	31
	3	Un poco	6
	4	Nada	2
Total			68
Pregunta 5	1	Un costo	51
	2	Un gasto	17
Total			68
Pregunta 6	1	Si	57
	2	No	10
Total			67
Pregunta 7	1	Si	51
	2	No	16
Total			67
Pregunta 8	1	Menos de 500.000	36
	2	Entre 500.000 y 1'000.000	17
	3	Entre 1'000.000 y 2'000.000	2
	4	Entre 2'000.000 y 5'000.000	0
	5	No me interesa	10
Total			65
Pregunta 9	1	Si	20
	2	No	48
Total			68
Pregunta 10	1	Si	11
	2	No	57
Total			68

Fuente: elaboración propia.

A partir del análisis de la información, se obtienen los siguientes resultados que serán interpretados como las percepciones e intenciones de compra, para el servicio de consultoría en gestión general y estratégica, de las micro y pequeñas empresas (MYPES) ubicadas en la provincia de Sabana Occidente:

El 76,47% de los empresarios no conoce en que consiste el servicio de consultoría en gestión general y estratégica, tan solo el 23,53% asegura saber en qué consiste o alguna vez a escuchado acerca de este.

Gráfico 1. Pregunta 3.

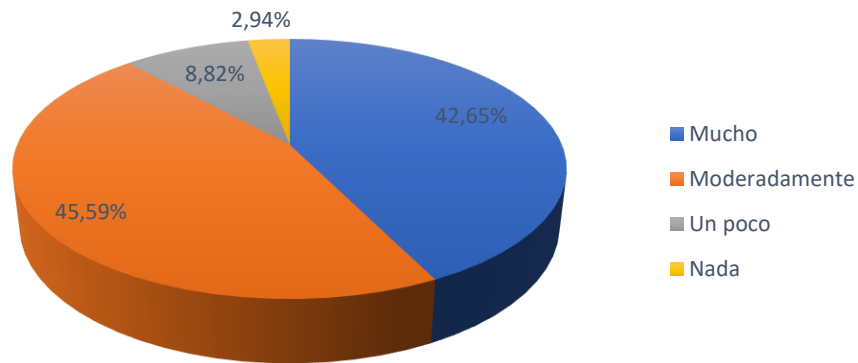


Fuente: elaboración propia.

Para el 42,65% y 45,59% el servicio aportaría mucho y moderadamente respectivamente. Asimismo, el 8,82% y 2,94% afirmaron que les aportaría un poco y nada, en ese orden.

Gráfico 2. Pregunta 4.

¿Cree que este servicio aportaría a su empresa?

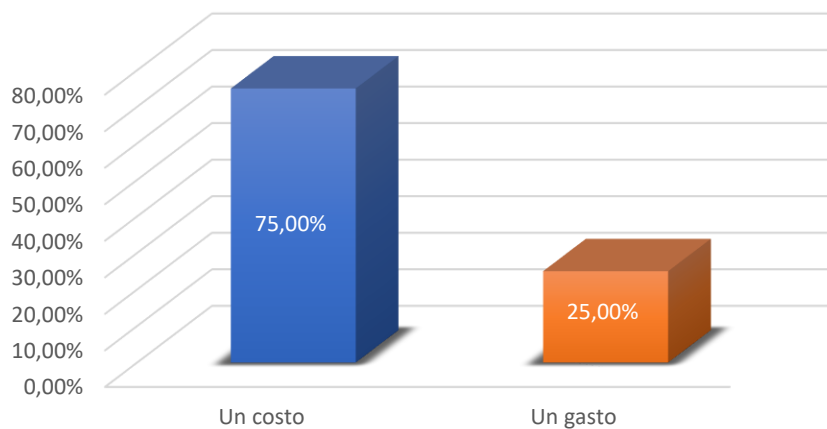


Fuente: elaboración propia.

El 75% considera que la adquisición del servicio les representaría un costo, para el 25% restante un gasto.

Gráfico 3. Pregunta 5.

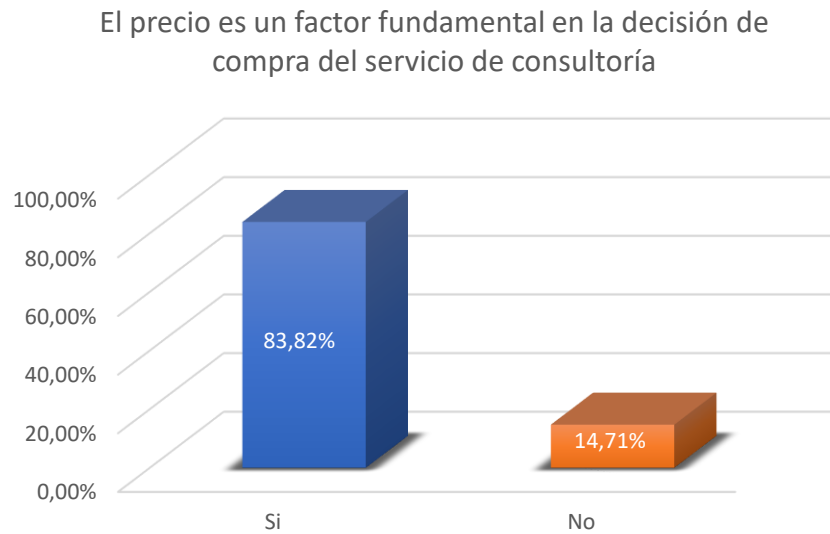
Considera que la adquisición de un servicio de consultoría en gestión general y estratégica representa.



Fuente: elaboración propia.

En la decisión de compra del servicio, el precio es un factor fundamental para el 83,82%.

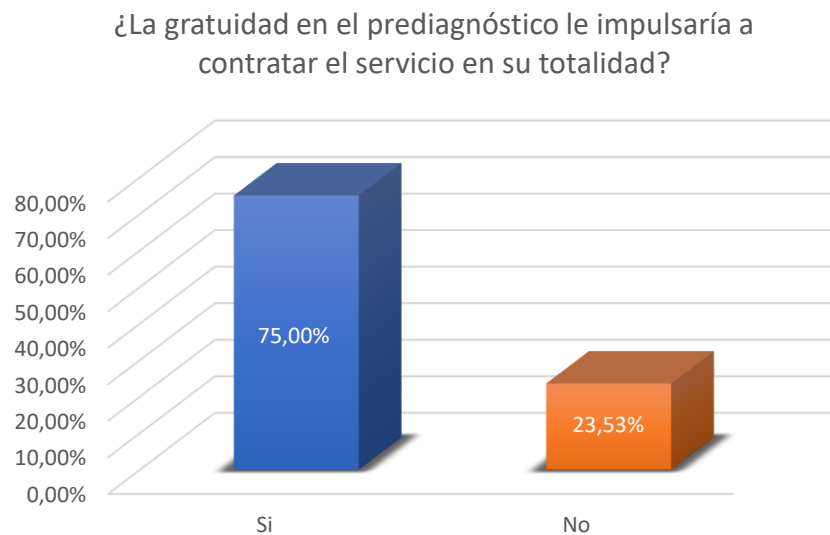
Gráfico 4. Pregunta 6.



Fuente: elaboración propia.

La gratuidad en el prediagnóstico impulsaría a que el 75% adquieran el resto del servicio.

Gráfico 5. Pregunta 7.

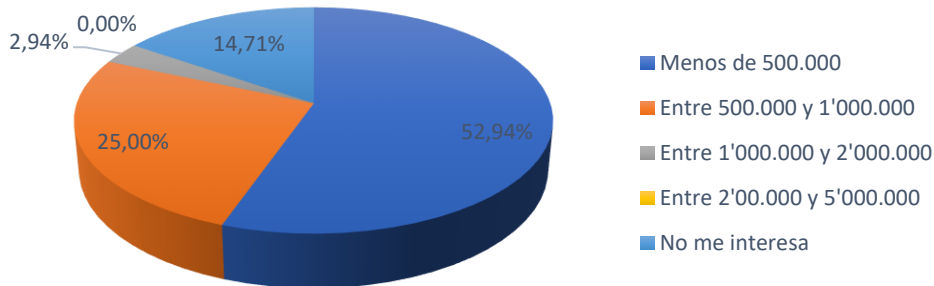


Fuente: elaboración propia.

Con relación al precio, el 52,94% estarían dispuestas a pagar menos de 500.000 COP por el servicio, el 25% entre 500.000 y 1'000.000 COP, el 2,94% entre 1'000.000 y 2'000.000 COP; ninguno estaría dispuesto a pagar entre 2'000.000 y 5'000.000, y al 14,70% no le interesa.

Gráfico 6. Pregunta 8.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría en gestión general y estratégica?

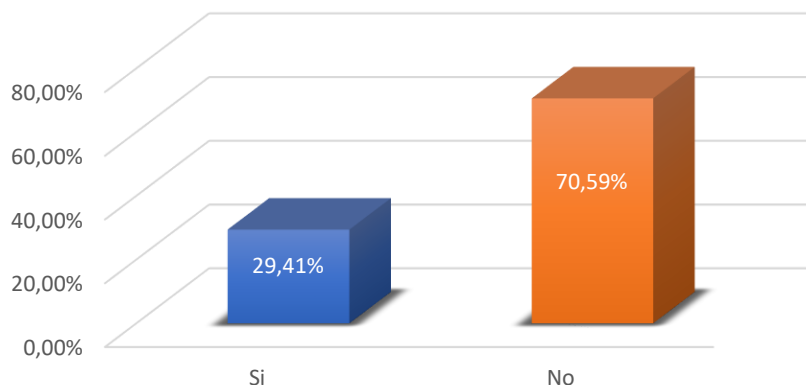


Fuente: elaboración propia.

El 70,59% no acude con frecuencia a servicios externos de asesoría contable, tributaria y financiera que brinden asistencia administrativa.

Gráfico 7. Pregunta 9.

¿Acude con frecuencia a servicios externos de asesoría contable, tributaria y financiera que ofrecen asistencia administrativa?

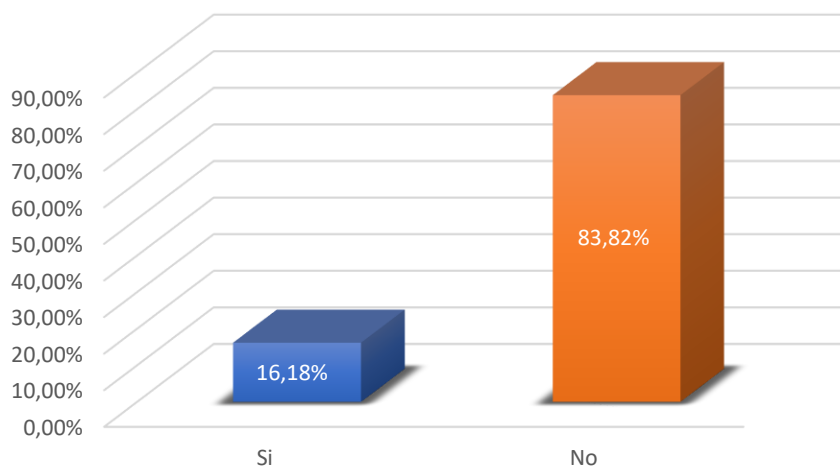


Fuente: elaboración propia.

El 83,82% no ha contratado nunca un servicio de consultoría de cualquier tipo.

Gráfico 8. Pregunta 10.

¿Alguna vez a contratado un servicio de consultoría?



Fuente: elaboración propia.

8.6.1 Conclusiones. A partir del análisis de los resultados se concluye que la mayoría de los administradores y/o propietarios de las micro y pequeñas empresas ubicadas en la provincia de Sabana Occidente, aunque nunca han contratado un

servicio de consultoría, ni conozcan a detalle en que consiste el servicio de consultoría en gestión general y estratégica, están interesados en adquirirlo a bajo coste y con beneficios gratuitos. En consecuencia, en general, las expectativas son elevadas, dado que para los empresarios el servicio les representa un costo y les aportaría mucho y moderadamente a sus organizaciones. Por todo lo anterior y las respuestas de la pregunta 8 del cuestionario, se dedujo que el mercado potencial de la empresa sería, aproximadamente, del 80,88% del total de MYPES ubicadas en la provincial.

Basándose en las respuestas de la pregunta 9 del cuestionario se dedujo que las empresas de asesoría contable, tributaria y financiera que ofrecen asistencia administrativa, como competidores indirectos, representan una amenaza considerable ya que el 29,41% de las MYPES de Sabana Occidente acuden frecuentemente a este tipo de servicios.

8.7 VARIABLES DEL MARKETING MIX

8.7.1 Servicio. Se plantea un único servicio de consultoría en gestión general y estratégica el cual, basándose en el modelo médico-paciente, tiene como objeto la identificación de problemas de administración general y planificación estratégica de las MYPES ubicadas en Sabana Occidente; formulación de alternativas y seguimiento temporal en la aplicación de soluciones.

El contrato de consultoría se divide en dos fases operativas: el diagnóstico y la planificación de medidas, sin embargo, el proceso comprende las fases de preparativos, diagnóstico, planificación de medidas y seguimiento durante 6 meses. Como estrategia de diferenciación, en la fase de preparativos, el prediagnóstico se realizará de forma gratuita para facilitar las actividades de promoción y atraer a clientes en la fase de introducción al mercado en el ciclo de vida del servicio. De igual forma el seguimiento temporal se incluirá por la adquisición del servicio de planificación de medidas y por el contrato completo. El modelo de consultoría sobre el que se basa el servicio es el modelo *medico/paciente* formulado por el psicólogo Edgar Schein. En este modelo Schein (1973) plantea lo siguiente:

Uno o más gerentes de la organización deciden llevar a un consultor para que “los revise” y descubra si hay algún área organizacional que no esté funcionando adecuadamente y requiera atención; o bien el gerente puede detectar síntomas de enfermedad, por ejemplo, disminución en ventas, grandes cantidades de quejas de los clientes o problemas de calidad, pero no sabe diagnosticar la causa de los problemas. El consultor llega a la organización para descubrir que anda

mal y en que parte para después, como el médico, recomendar in programa de terapia o recetar una medida curativa (p. 5).

8.7.2 Precio. Teniendo en cuenta la aplicación del benchmarking a las empresas *AS Audither Solutions* y *Zamoa Soluciones Empresariales*, las características del servicio que se plantea, los resultados de la encuesta y los requerimientos del mercado objetivo, se realiza el análisis y fijación de precios. En tanto que las empresas *Audither Solutions* y *Zamoa Soluciones empresariales* manejan en promedio una tarifa base de 400.000 COP para cada uno de los servicios que ofrecen por separado; la encuesta arrojo que el 52,94% de las MYPES de Sabana Occidente estaría dispuesta a pagar menos de 500.000 COP por el servicio completo, el 25% entre 500.000 y 1'000.000 COP y el 2,94% entre 1'000.000 y 2'000.000 COP. De acuerdo con lo anterior, en la siguiente tabla, se establecen los precios base para el contrato de consultoría en gestión general y estratégica, y sus fases individualmente, sin embargo, los precios varían en función de la complejidad del servicio y el tamaño de la empresa cliente.

Tabla 11. Tarifas del servicio.

Servicio	Tarifa
Prediagnóstico	Gratuito
Diagnostico	383.713 COP
Planificación de medidas	383.713 COP
Seguimiento	Incluido con el servicio de planificación de medidas y el contrato de consultoría
Contrato de consultoría	767.425 COP

Fuente: elaboración propia.

8.7.2.1 Estrategia de precio. Con el fin de incrementar rápidamente la participación en el mercado se empleará una estrategia de precio por penetración, de esta forma, durante los dos primeros meses de operación, la tarifa base del contrato de consultoría y sus fases individualmente serán reducidos en un 20%, sin embargo, el precio final dependerá del tipo de cliente y el alcance del servicio.

8.7.3 Plaza. El primer contacto entre el consultor y el cliente se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa. Durante el transcurso de la primera reunión ambas partes se conocerán una a la otra, estableciendo el alcance y enfoque de la consultoría. Como resultado de la conversación se pacta el lugar y la fecha de la primera visita, en la que se efectuara el prediagnóstico de la empresa cliente. Así concluiría la primera fase del proceso con la firma del contrato de consultoría.

El desarrollo de la fase de diagnóstico se realizará en la empresa cliente para la recolección de la información necesaria, mediante la observación e instrumentos de medición, y en las instalaciones de la empresa para el análisis e interpretación de los datos. El resto del contrato y el seguimiento temporal serán ejecutados en la empresa.

Debido a la intangibilidad del servicio, el consultor requiere del contacto personal con el cliente, en consecuencia, no delega procesos de atención a terceros. De ahí que, se establece un canal de distribución directo para el servicio de consultoría en gestión general y estratégica.

8.7.4 Promoción. En las acciones de comunicación y difusión del servicio, la presencia de la empresa en internet a través de una página web se considera relevante puesto que fortalece la imagen corporativa, atrae nuevos clientes, ofrece publicidad de amplio alcance a bajo costo. Otro factor que incentiva a la adopción de una página web como método de promoción es la necesidad de adaptarse con los requerimientos del mercado, ya que una gran proporción de la competencia directa e indirecta utilizan internet como herramienta de ventas y mercadeo. Por otra parte, resulta pertinente la apertura de cuentas en redes sociales, específicamente en Facebook y Twitter. De esta forma se amplían los canales de comunicación con los clientes reales y potenciales de forma gratuita.

De igual forma se determinó que la empresa debe hacer promoción de sus servicios en visitas a clientes potenciales y en eventos empresariales por medio de folletos que describan en que consiste el contrato de consultoría, resaltando la gratuidad en el prediagnóstico y el seguimiento temporal de 6 meses. Adicionalmente el consultor deberá llevar tarjetas de presentación y carnet de identificación

8.7.5 Presupuesto de marketing mix. De acuerdo con lo señalado en cada una de las variables del marketing mix, a continuación, se detalla la inversión necesaria para su puesta en práctica.

Tabla 12. Presupuesto de marketing mix.

Detalle	Presupuesto	Porcentaje
Servicio	187.780 COP	35,36%
Diseño del software de consultoría en Excel	87.780 COP	

Capacitación tributaria	100.000 COP		
Precio		30.000 COP	5,65%
Benchmarking de precio	30.000 COP		
Plaza		87.780 COP	16,52%
Diseño de canal directo de distribución	87.780 COP		
Promoción		225.587 COP	42,47%
Diseño de página web*	72.807 COP		
Elaboración de imagen corporativa	29.260 COP		
Diseño de páginas en redes sociales (Facebook y Twitter)	58.520 COP		
Impresión de folletos y tarjetas de presentación	65.000 COP		
Total		531.147 COP	100%

Fuente: elaboración propia.

8.8 PROPUESTA DE VALOR

Teniendo en cuenta que, como expresa Humberto Serna en sus conferencias, el 60% del valor de una empresa se concentra en sus activos intangibles, principalmente en su cultura, y que una ventaja competitiva hace referencia a aquellos atributos únicos, difícilmente reproducibles y perdurables a través del tiempo; la propuesta de valor de la empresa de consultoría en gestión general y estratégica será la creación de ventajas competitivas para las empresas cliente, a través de sus activos intangibles.

8.9 IMAGEN CORPORATIVA

El nombre de la empresa que comercializará el servicio de consultoría en gestión general y planeación estratégica será **Ansoff Consulting Group**. A partir de este nombre se espera reflejar profesionalidad y conocimiento sobre el tema, dado que se inspira en el primer apellido del matemático y economista Igor Ansoff, considerado padre de la administración moderna en el entorno académico.

* El precio del dominio web es bajo debido a que GoDaddy incluye una rebaja en el costo por la compra de la licencia de Microsoft office.

Asimismo, se pretende, con el uso del idioma inglés en el resto del nombre, dotar de internacionalización a la marca.

El logotipo está inspirado en un objeto imposible y adentro de este se encuentran las iniciales del nombre de la empresa.

Ilustración 2. Logotipo.



Fuente: elaboración propia a partir de Vecteezy.com (2020).

9. ESTUDIO TÉCNICO

9.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

La demanda del servicio es un factor que **determina** el tamaño del proyecto. Según los resultados del estudio de mercados, en la actualidad existe un mercado potencial de 26.056 MYPES en donde 25.850 y 206 corresponden a micro y pequeñas empresas respectivamente, de este total se calcula que el 25,19% son empresas nuevas. Por otra parte, estudios relacionados con el tema indican que, periódicamente, el número total de MYPES experimentara variaciones asociadas con liquidaciones o cierres de empresas. Por lo tanto, se deduce que existe cierto equilibrio entre el número de MYPES que se crean y se liquidan anualmente, permitiendo un mercado potencial estable a través del tiempo.

Por otra parte, la tecnología y equipos; capacidad financiera; y numero de colaboradores son factores que **condicionan** el tamaño del proyecto. Para el inicio de operaciones, la empresa contará con un único empleado quien ocupará los puestos de gerente general y consultor simultáneamente. La capacidad financiera será mínima, pues se basará en recursos propios. Se dispondrá de equipos, insumos, muebles y enseres acordes con los requerimientos del proyecto.

9.1.1 Capacidad diseñada. En condiciones ideales, por cada consultor, con jornadas de trabajo de 8 horas diarias, 48 a la semana, la empresa proporcionara 4 consultorías/mes, 48/año.

9.1.2 Capacidad instalada. A pesar del tamaño del mercado potencial, la capacidad está restringida por los factores que condicionan el tamaño del proyecto, por consiguiente, con jornadas de trabajo de 8 horas diarias, 48 a la semana, la empresa proporcionara, por cada consultor, 3 consultorías/mes, 36/año.

9.2 LOCALIZACIÓN

9.2.1 Macro localización. La ubicación del proyecto es en Colombia, en el departamento de Cundinamarca, en la provincia de Sabana Occidente. En ese sentido el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario (2011) realizo la siguiente caracterizacion sobre Sabana Occidente:

La provincia de Sabana Occidente se encuentra localizada en la parte centro – occidente del departamento de Cundinamarca, limita por el norte con las provincias de Gualivá y Rionegro; por el sur con la provincia de Soacha; por el occidente con la provincia de Tequendama; y al oriente con Bogotá y la provincia de Sabana Centro. Tiene una extensión territorial de 1.027 km², lo que corresponde al 4,0% del área total del departamento, lo que lo ubica como la provincia con menor tamaño en el departamento. Su jurisdicción comprende los municipios de Bojacá, El Rosal, Funza, Mosquera, Subachoque, Zipacón y Facatativá (cabecera de la provincia).

9.2.2 Micro localización. Para evaluar la localización de la oficina de la empresa Ansoff Consulting Group en los municipios que comprenden la provincia de Sabana Occidente; se consideran la cercanía con el mercado objetivo, acceso a servicios de telecomunicaciones, disponibilidad de mano de obra calificada, servicios públicos y transporte. En consecuencia, utilizando el método de puntaje ponderado se determina, entre cuatro alternativas potenciales, la macro localización del proyecto.

Tabla 13. Método de puntaje ponderado.

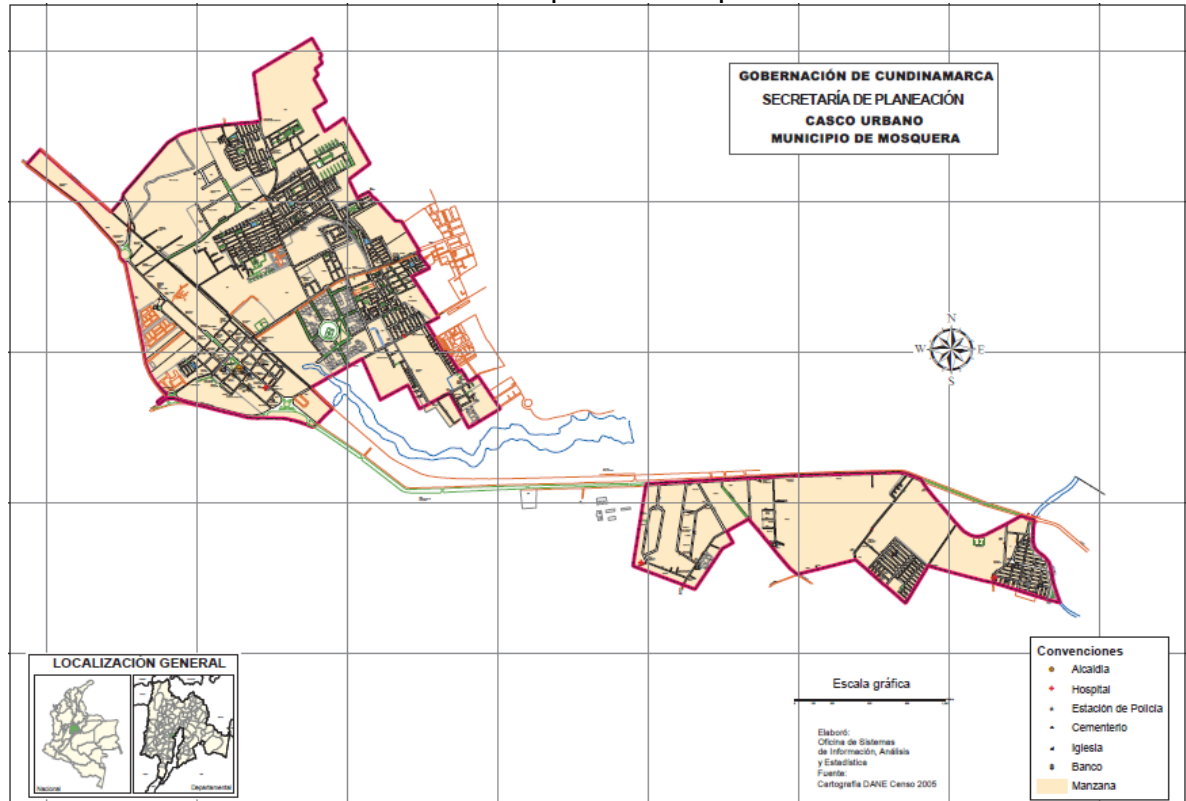
Factor	Peso	Facatativá		Madrid		Mosquera		Funza	
		C	P	C	P	C	P	C	P
Cercanía con el mercado objetivo	0,25	8	2	7	1,8	9	2,3	8	2
Acceso a servicios de telecomunicaciones	0,15	8	1,2	8	1,2	8	1,2	8	1,2
Disponibilidad de la mano de obra	0,2	8	1,6	8	1,6	8	1,6	8	1,6
Servicios públicos	0,1	7	0,7	8	0,8	8	0,8	8	0,8
Costo de arriendos	0,2	8	1,6	8	1,6	7	1,4	8	1,6
Transporte	0,1	7	0,7	8	0,8	8	0,8	8	0,8
Total	1		7,8		7,8		8,1		8

Fuente: elaboración propia.

Tras analizar el resultado del método de puntaje ponderado se llegó a la conclusión que de que la oficina de la empresa será ubicada en el municipio de Mosquera, en su casco urbano, debido a su proximidad con Funza y Madrid, cercanía a zonas francas, óptimo acceso a servicios de telecomunicaciones, alta disponibilidad de mano de obra calificada, provisión de servicios de electricidad, agua y gas; y a pesar

de que el costo de arriendos es más elevado que en el resto de alternativas el costo de transporte hacia los municipios aledaños es bajo.

Ilustración 3. Casco urbano del municipio de Mosquera - Cundinamarca.



Fuente: Secretaría de Planeación de Cundinamarca (2020).

La ubicación específica de la oficina de la empresa será en el Centro Comercial Santa Catalina ya que se encuentra en una zona céntrica del municipio de Mosquera en donde hay gran afluencia de público y se concentra la mayor actividad comercial. Adicionalmente, en ese sitio, el canon de arrendamiento mensual oscila alrededor de 371.000 COP. En ese orden de ideas, la dirección de la empresa será *Carrera 3 #16-34, Mosquera, Cundinamarca*.

Ilustración 4. Localización (mapa).



Fuente: Google Maps.

Ilustración 5. Localización (imagen satelital).



Fuente: Google Maps.

9.3 DESCRIPCIÓN DE EQUIPO, INSUMOS, MUEBLES Y ENSERES

A continuación, se relacionan el equipo, insumos, muebles y enseres requeridos para el inicio de actividades del proyecto.

Tabla 14. Descripción de equipo, insumos, muebles y enseres.

Tipo	Elemento	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Muebles y enseres	Centro de trabajo con archivador	1	579.900	579.900
	Silla ergonómica	1	169.900	169.900
	Silla auxiliar	2	89.900	178.900
Equipos	Computador portátil	1	1.340.000	1.340.000
	Teléfono inalámbrico	1	99.400	99.400
	Multifuncional	1	499.000	499.000
	Licencia software de office	1	184.900	184.900
	Antivirus	1	59.900	59.900
	Internet y telefonía	1	64.310	64.310
Insumos	Resma de papel	1	9.700	9.700
	Legajadores AZ	1	7.033	7.033
	Bolígrafos	1	833	833

Fuente: elaboración propia.

9.4 TAMAÑO DE LA OFICINA

Utilizando el método de Guerchet para el cálculo de espacios físicos y teniendo en cuenta los factores que condicionan el tamaño del proyecto, se establece el espacio óptimo de la oficina. La fórmula empleada en el método de Guerchet es la siguiente:

$$S_T = S_s + S_g + S_e$$

- S_T =superficie total
- S_s =superficie estática
- S_g =superficie de gravitación
- S_e =superficie de evolución.

Teniendo en cuenta las dimensiones de los equipos, el número de lados utilizados y una constante $K = 1,032$, el cual es el cociente entre la altura promedio del personal (se toma como promedio del personal la altura promedio de la población en Colombia) y dos veces la altura promedio del equipo, se calcula el espacio óptimo de la oficina.

Tabla 15. Método de Guerchet.

Equipo	Cantidad	Ss	N	Sg	Se	St	Total
Centro de trabajo con archivador	1	2,565	2	5,130	7,941	15,636	15,636
Silla ergonómica	1	0,375	1	0,375	0,774	1,523	1,523
Silla auxiliar	2	0,213	1	0,213	0,440	0,866	1,733

Fuente: elaboración propia.

Tras analizar el resultado del método de Guerchet se establece que el tamaño mínimo de la oficina que se tome en arriendo para la empresa Ansoff Consulting Group debe ser, por cada consultor, de 18,89 metros cuadrados.

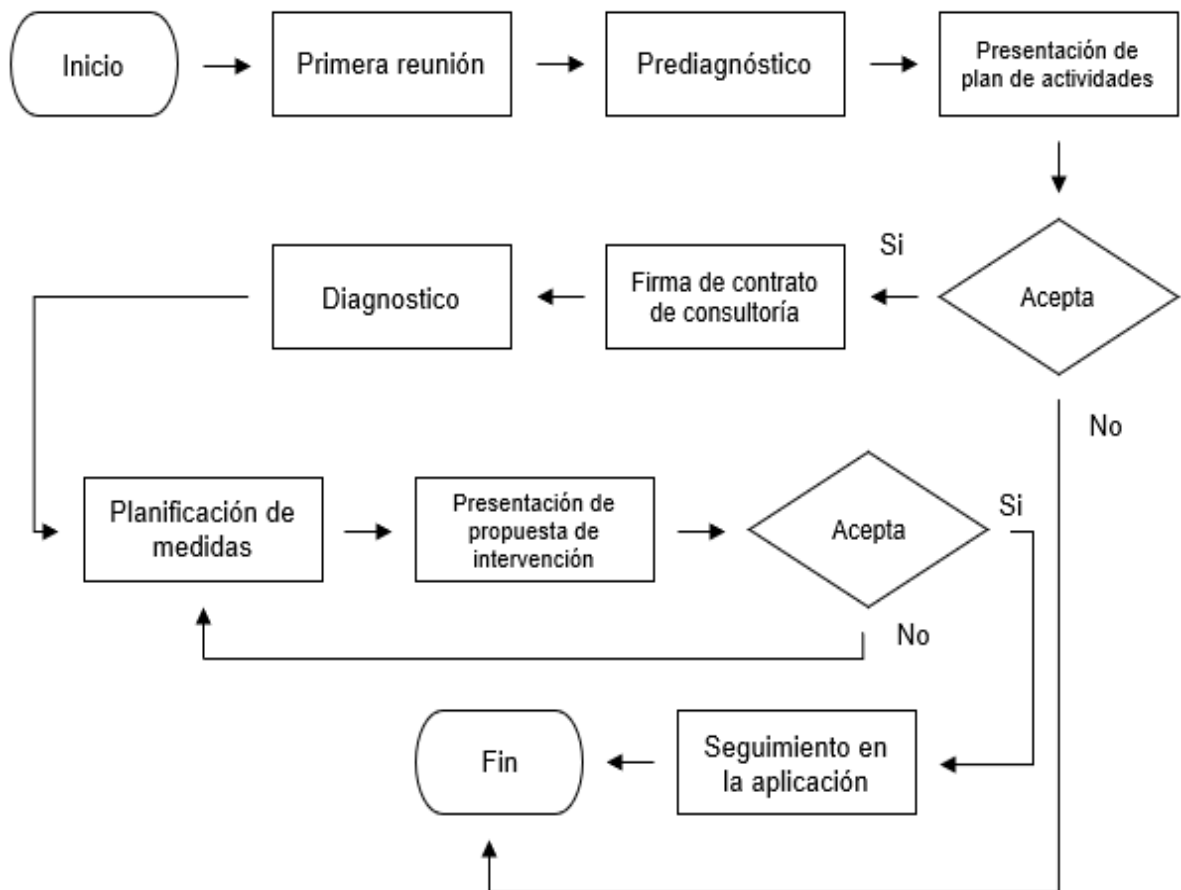
9.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Teniendo en cuenta el análisis del servicio, realizado en el estudio de mercados, en donde se estableció el proceso de intervención del contrato de consultoría basado en el proceso omega de consultoría integral, se realiza un diagrama de flujo (ilustración 6) con el fin de describir la totalidad del proceso.

- Primera reunión: el cliente y el consultor establecen el primer contacto y durante el transcurso de la reunión se definen las razones por las que se requiere el servicio;

- Prediagnóstico: el consultor realiza un diagnóstico preliminar a partir de datos suministrados por el cliente e información recolectada en forma personal e independiente durante una primera visita a la empresa;
- Presentación de plan de actividades: con base en los resultados del prediagnóstico, el consultor formula y presenta una propuesta de un plan de actividades en donde se delimita el alcance y enfoque que tendrá el servicio;
- Firma de contrato de consultoría: tras concertar el precio, y el cliente acepte la índole del servicio, se procede a firmar el contrato de consultoría dando inicio a la fase operativa del proceso;
- Diagnóstico: se examina la empresa interna y externamente para identificar problemas relacionados con su administración, analizando las causas que los ocasionan e influyen en estos, y preparando la información necesaria para la planificación de medidas;
- Planificación de medidas: implica la construcción de escenarios, y sobre estos, la formulación de alternativas al problema diagnosticado; elección entre las soluciones posibles y planteamiento de propuesta de intervención;
- Presentación de propuesta de intervención: luego de haber realizado el diagnóstico y planificado las medidas correctivas para el problema identificado se presenta una propuesta de intervención al cliente para que este adopte la ejecución.
- Seguimiento en la aplicación: una vez el cliente acepta la propuesta de intervención el contrato de consultoría se da por terminado, sin embargo, el proceso concluye seis meses después de esto. El seguimiento se enfoca en asistir al cliente en la aplicación de las medidas, reconociendo que las condiciones iniciales pueden cambiar o existen errores que requieren correcciones.

Ilustración 6. Diagrama de flujo del servicio de consultoría.



Fuente: elaboración propia.

10. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

10.1 CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA

La empresa objeto de estudio será constituida como una sociedad por acciones simplificada (SAS), la cual está reglamentada por la ley 1258 de 2008, en consecuencia, una vez realizada la consulta de homonimia en las cámaras de comercio o en el registro único tributario (RUES), la razón social de la compañía será *Ansoff Consulting Group SAS*. La sociedad tendrá como objeto principal actividades de consultoría de gestión, por lo tanto, su clasificación CIU será 7020. La empresa se creará mediante documento privado de constitución (estatuto) el cual, según artículo 5 de la ley 1258 (2008), debe contener cuando menos lo siguiente:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas;
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S.;
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución;
- El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido;
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita;
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse;
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Mediante la ley 1780 de 2016 el gobierno nacional busca promover la creación de nuevas empresas jóvenes entendiéndose estas como personas naturales o jurídicas cuyo personal no supere los 50 trabajadores y sus activos totales no superen los 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Además, tendrán derecho de acogerse a dicha ley las personas naturales que tengan hasta 35 años. Los beneficios de esta ley comprenden la exención del pago en la matrícula mercantil y renovación para el primer año. Considerando lo anterior, se concluye

que la sociedad planteada si cumple con los requisitos para acceder a la matrícula mercantil de la persona Jurica sin costo, sin embargo, al constituirse por un único accionista, se requiere el pago de los derechos por la inscripción de la situación de control (162.000 COP).

10.2 ASPECTOS LEGALES E INSTITUCIONALES

Bajo la normatividad colombiana, sobre los contratos de la nación, el contrato de consultoría se rige por el decreto 222 de (1983). En ese sentido, este decreto, en su artículo 115 indica lo siguiente:

Son contratos de consultoría los que se refieren a estudios requeridos previamente para la ejecución de un proyecto de inversión, a estudios de diagnóstico, prefactibilidad o factibilidad para programas o proyectos especificados, así como a las asesorías técnicas y de coordinación [...] son también contratos de consultoría los que tienen por objeto la interventoría, la asesoría misma en el desarrollo de los contratos de consultoría y la ejecución de estudio, diseños, planos, anteproyectos, proyectos, localización, asesorías, coordinación o dirección técnica y programación de obras públicas (art. 115).

Como plantea Kubr (1997), en relación con el servicio de consultoría, “las practicas contractuales consideradas normales y aconsejables dependen mucho del sistema jurídico y de las formas comerciales habituales de cada país” (p. 182). En la actualidad, la legislación colombiana carece de un marco jurídico que delimite y regule el ejercicio de la consultoría empresarial. El autor anteriormente mencionado alude a tres formas principales de concertar un contrato de consultoría: el acuerdo verbal, la carta de acuerdo y el contrato escrito. En la ilustración 7 se enumeran los aspectos mínimos que deben incluirse en un contrato de consultoría según el libro “*la consultoría de empresas guía para la profesión*”.

Ilustración 7. Contenidos mínimos de un contrato de consultoría.

Recuadro 7.5 Aspectos incluidos en un contrato-Lista de verificación

1. Las partes contratantes (el consultor y el cliente).
2. Alcance del cometido (tal como se ha examinado en las secciones 7.4 y 7.5: objetivos, descripción del trabajo, fecha de iniciación, calendario, volumen de trabajo).
3. Productos del trabajo e informes (documentación e informes que se han de entregar al cliente).
4. Aportaciones del consultor y del cliente (tiempo de expertos y del personal y otras aportaciones).
5. Honorarios y gastos (honorarios que se han de facturar, gastos que se han de reembolsar al consultor).
6. Procedimientos de facturación y pago.
7. Responsabilidades profesionales (tratamiento de la información confidencial, evitación de conflictos de intereses y otros aspectos que resulten apropiados —véase la sección 6.2).
8. Derechos de autor (que amparan los productos del trabajo del consultor durante la realización de su tarea).
9. Responsabilidad (la responsabilidad del consultor por daños causados al cliente, limitación de la responsabilidad —véase la sección 6.5).
10. Empleo de subcontratistas (por el consultor).
11. Terminación o revisión (cada parte ha de sugerir cuándo y cómo).
12. Arbitraje (jurisdicción, procedimiento para la solución de controversias).
13. Firmas y fechas.

Fuente: Kubr (1997).

10.3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

A continuación, se describen cada uno de los elementos que componen el direccionamiento estratégico de la empresa Ansoff Consulting Group:

Misión: Asistir a las empresas en la identificación y resolución de problemas administrativos y de planificación estratégica, coadyuvando con estas en la creación de ventajas competitivas a través de sus activos intangibles.

Visión: *Ansoff Consulting Group* será reconocida por el sector empresarial colombiano como una organización innovadora, enfocada en la objetividad, creatividad e integridad, que contribuye con el desarrollo sostenible de las organizaciones y el crecimiento económico.

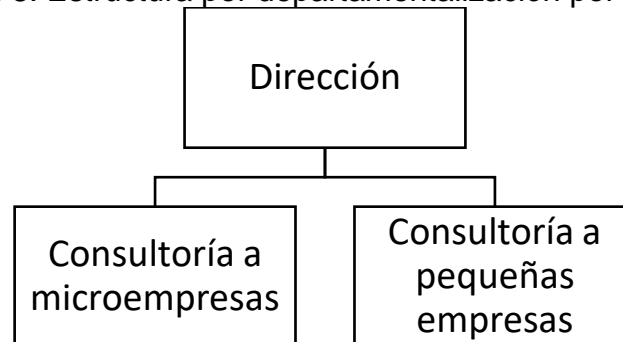
Mega: En el año 2030, *Ansoff Consulting Group* se habrá posicionado en el mercado de servicios de asesoría y consultoría de gestión, ubicándose entre las 10 mejores firmas consultoras de la provincia de Sabana Occidente.

Objetivos: Alcanzar un crecimiento del 3,33% en los ingresos percibidos por año, durante una década, a partir del segundo periodo de operación; maximizar la eficiencia en el tiempo que tarda cada contrato de consultoría, manteniendo la mejor calidad en el servicio; contratar a un consultor por año, a partir del año sexto de operación, durante 5 años.

10.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

10.4.1 Estructura organizacional. De acuerdo con Robbins (s.f), una estructura organizacional es entendida como “división formal, equipamiento y coordinación de las tareas en el trabajo”. En *Ansoff Consulting Group* cada contrato de consultoría será tomado como un proyecto. Por todo lo anterior, se opta por una estructura por departamentalización por proyectos. Entre las características de este tipo de estructura se encuentran la flexibilidad y adaptabilidad en función de las necesidades de cada proyecto (consultoría), delimitando los recursos mínimos requeridos.

Ilustración 8. Estructura por departamentalización por proyectos.



Fuente: elaboración propia.

10.4.2 Mapa de procesos.

Ilustración 9. Mapa de procesos.



Fuente: elaboración propia

10.4.3 Manual de funciones.

Tabla 16. Manual de funciones - gerente general.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Gerente general
Dependencia	Área administrativa
Numero de cargos	1
Reporta a (nombre del cargo)	Socios de la empresa
Objetivo principal	
Velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa, asegurando un correcto funcionamiento de todas las áreas y coordinando los recursos eficaz y eficientemente	
Funciones esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Formular políticas, planes y objetivos - Definir la estructura y designar cargos - Efectuar la contratación y capacitación - Liderazgo, toma de decisiones e instrucciones 	

- Construcción y análisis de indicadores de gestión - Seguimiento, evaluación y retroalimentación
Requisitos mínimos
- Educación: título universitario de administración de empresas, contabilidad o economía - Requisitos de experiencia: mínima de tres (3) años en el área administrativa

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17. Manual de funciones - consultor.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Consultor
Dependencia	Área operativa
Numero de cargos	1
Reporta a (nombre del cargo)	Gerente general
Objetivo principal	
Brindar soluciones estratégicas enfocadas en la generación de valor por medio de la creación de ventajas competitivas a través de los activos intangibles de las empresas cliente.	
Funciones esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar prediagnósticos analizando de forma global la empresa objeto de la consultoría. - Establecer, junto con el cliente, el alcance y enfoque de la consultoría para proceder a la elaboración y firma del contrato del servicio. - Diagnosticar la situación actual de las empresas en búsqueda de problemas de gestión general o planificación estratégica - Construcción de escenarios, elección de escenario apuesta, formulación de alternativas y elaboración de propuesta de intervención. - Seguimiento durante 6 meses posteriores a la aceptación de la propuesta de intervención por parte del cliente. 	
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> - Educación: título universitario de administración de empresas, contabilidad o economía; conocimiento especializado en diagnóstico y planeación estratégica - Requisitos de experiencia: mínima de un (1) año en empresas de asesoría y consultoría 	

Fuente: elaboración propia.

10.4.4 Jornada laboral. La jornada laboral será de 8 horas diarias, 48 horas a la semana. Se destinará una hora para el almuerzo, desde las 12 M hasta la 1 PM. El horario de atención al público será desde las 8 AM hasta las 12 M y desde la 1 PM hasta las 5 PM.

10.4.5 Contratación y salarios. Para el gerente general y los consultores, las relaciones de trabajo estarán regidas por un contrato de trabajo de tipo indefinido, el cual está reglamentado en la normatividad colombiana por el artículo 47 del código sustantivo del trabajo. La asignación salarial para el cargo de gerente quien a su vez ocupará el cargo de consultor será de 1 SMMLV. Teniendo en cuenta que tanto el gerente general como los consultores perciben un sueldo de 1 salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV), la siguiente tabla refleja el gasto total mensual por cada empleado en la empresa.

Tabla 18. Gastos de personal.

Salario base	877.802
Auxilio de transporte	102.853
Salud	74.613,17
Pensión	105.336,2
ARL	4.564,57
Parafiscales	35.112,08
Prima legal de servicios	81.688,56
Cesantías	81.688,56
Intereses sobre cesantías	9.802,627
Vacaciones	36.604,34
Total	1'410.065

Fuente: elaboración propia.

10.4.6 Capacitación del personal. Partiendo del supuesto de que cada consultor que se contrate contara con el conocimiento especializado en los distintos métodos de diagnóstico y planificación estratégica, la capacitación se enfocara sobre el funcionamiento de la empresa, la índole de la labor, el portafolio de servicios, la cultura y políticas. por consiguiente, las actividades de capacitación serán llevadas a cabo por el gestor del proyecto.

11. ESTUDIO AMBIENTAL

11.1 IDENTIFICACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL

El impacto ambiental de las operaciones de la empresa *Ansoff Consulting Group* se centra en las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) producto del consumo de papelería, energía y agua. Considerando que el uso de los equipos tecnológicos se limita a la jornada de trabajo en la oficina, el consumo energético se ve reflejado en la tabla que se presenta a continuación.

Tabla 19. Consumo energético.

Consumo de electricidad				
Fase: funcionamiento				
Fuente	Cantidad	Consumo/hora	Consumo/día	Consumo/mes
Computador portátil	1	0,20 kW	1,6 kW	38,4 kW
Multifuncional	1	0,0069 kW	0,0552 kW	1,32 kW
Teléfono inalámbrico	1	0,0006 kW	0,0048 kW	0,1152 kW
Modem de internet	1	0,0250 kW	0,2 kW	4,8 kW
Total		0,2325 kW	1,86 kW	44,6352 kW

Fuente: elaboración propia.

Según el Observatorio de la Sostenibilidad en España (2010), el cálculo de la huella de carbono cuantifica la cantidad de emisiones GEI, expresadas en toneladas de dióxido de carbono equivalente, que son liberadas a la atmosfera como consecuencia del desarrollo de cualquier actividad. En ese sentido para el cálculo de la huella de carbono se tiene en cuenta el factor de emisión para la energía eléctrica el cual, según la Corporación Ambiental Empresarial, Cámara de Comercio de Bogotá & Corporación Autónoma Regional (2013), “varía de acuerdo a la participación de las distintas fuentes de generación de energía” (p. 7). Dado que la empresa, a priori, no contara con paneles fotovoltaicos y que la energía eléctrica que se consume en los sectores productivos es adquirida del Sistema Interconectado Nacional (SIN), es necesario emplear el factor de emisión promedio cuyo valor es $0,136 \text{ kgCO}_2 \text{ e/kWh}$. Para el cálculo de la huella de carbono se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Carga ambiental} \times \text{factor de emisión} = \text{emisiones GEI}$$

Por tanto, posterior a la aplicación de dicha fórmula se calcula que por cada mes de uso de los equipos señalados en la tabla 19, la empresa emitiría 6,0703872 Kg de dióxido de carbono a la atmósfera. Por otra parte, el consumo de agua se produciría por el uso del baño en la oficina, específicamente por la descarga del inodoro y el lavado de manos. En la actualidad existen sanitarios ahorradores que utilizan 4,8 litros para la descarga de líquidos y 6 litros para la descarga de sólidos, de igual forma, en promedio, un correcto lavado de manos, con un grifo convencional, puede consumir 3 litros de agua. Por último, el consumo de papelería ocurre por cada documento impreso. El impacto ambiental de la fabricación del papel radica en la tala de árboles y el uso de pasta de cloro para el blanqueo del papel. Sin embargo, dependerá del tipo de papel el grado del impacto.

11.2 ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN

Teniendo en cuenta que las estrategias de mitigación ambiental son aquellas acciones enfocadas en la prevención, atenuación y control de impactos ambientales negativos fruto del desarrollo de las diferentes actividades económicas, a continuación, se mencionan las estrategias de mitigación para el consumo energético, de agua y papelería.

Consumo energético: con el fin de reducir la huella de carbono producto del uso de los equipos en la empresa se implementará un plan de ahorro de energía en que tendrá como objetivo reducir el consumo de energía en un 10% cada mes.

Consumo de agua: para reducir el consumo de agua en el baño de la empresa se adquirirán sanitarios y grifos ahorradores de alta tecnología que reduzcan el consumo de litros/día.

Consumo de papelería: como se mencionaba anteriormente el impacto ambiental depende del tipo de papel que se emplee en la impresión de documentos, por consiguiente, se utilizará 80% de papel reciclado y 20% de papel elaborado a partir de caña de azúcar. Del mismo modo se adoptará un plan de manejo de residuos y reciclaje.

12. ESTUDIO FINANCIERO

12.1 SUPUESTOS FINANCIEROS

- El registro mercantil tiene un costo de 162.000 COP debido a que la empresa cumple con los requisitos para acceder a los beneficios de la ley 1780 de 2016, sin embargo, requiere el pago de los derechos por la inscripción de la situación de control
- La depreciación de muebles y enseres, y equipo de cómputo y comunicación se realiza empleando el método de depreciación en línea recta a 5 y 10 años respectivamente
- La capacidad instalada según el estudio técnico es de 36 consultorías/año y la capacidad diseñada es de 48 consultorías/año
- El porcentaje de incremento anual en los costos de mano de obra directa es del 6,33% el cual corresponde al porcentaje promedio de los incrementos en el salario mínimo del año 2017 al año 2020
- El porcentaje de incremento anual en los costos indirectos de fabricación es del 3,33% el cual corresponde al porcentaje promedio de la inflación del año 2017 al año 2020
- El precio de venta del servicio de consultoría se ajustará de acuerdo con los costos por unidad, utilizando siempre un margen de contribución del 28%.
- El porcentaje de incremento anual en los gastos de funcionamiento es del 3,33% el cual corresponde al porcentaje promedio de la inflación del año 2017 al año 2020
- Para la evaluación financiera del proyecto se emplea una tasa de descuento del 10% la cual es la tasa más utilizada en el ámbito académico para la formulación y evaluación de proyectos.

12.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Proyección de la demanda: teniendo en cuenta la capacidad instalada y diseñada establecidas en el estudio técnico, y tomando como referencia un incremento porcentual del 2,1% (el cual corresponde a la última tasa de creación empresarial registrada*), a continuación, se presenta la proyección de la demanda de consultorías a un horizonte de 5 años.

* Se toma como referencia la tasa de creación empresarial (TCE) del año 2019 debido a que a partir de este año se redujeron los trámites para la formalización empresarial, por ende, la TCE de 2019 en adelante será superior en comparación al año 2018 hacia atrás.

Tabla 20. Proyección de la demanda.

Tasa de incremento porcentual ($\Delta\%$)		2,1%
Años		Consultorías
0	36	36
1	36,75	37
2	37,52	38
3	38,31	38
4	39,12	39
5	39,94	40

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 9. Proyección de la demanda.



Fuente: elaboración propia

Inversión inicial: para formular la inversión inicial es necesario retomar los conceptos desarrollados en el estudio de mercados, técnico, administrativo-legal y ambiental; relacionados con los mínimos necesarios para la ejecución del proyecto. De igual forma se formula un capital de trabajo proyectado a 6 meses con la finalidad de cubrir con gastos en caso de una reducción parcial o total en los ingresos.

Tabla 21. Inversión inicial.

Equipo de cómputo y comunicación			
Cantidad	Activo	Precio UND	Total
1	Computador portátil	\$ 1.340.000	\$ 1.340.000

1	Teléfono inalámbrico	\$ 99.400	\$ 99.400
1	Impresora multifuncional	\$ 499.000	\$ 499.000
Total			\$ 1.938.400
Muebles y enseres			
Cantidad	Activo	Precio UND	Total
1	Escritorio con archivador	\$ 579.900	\$ 579.900
1	Silla ergonómica	\$ 169.900	\$ 169.900
2	Silla auxiliar	\$ 89.900	\$ 179.800
Total			\$ 929.600
Capital de trabajo			
Meses	Detalle	Precio UND	Total
6	Arriendo	\$ 371.000	\$ 2.226.000
6	Servicios públicos	\$ 21.871	\$ 131.226
6	Internet y telefonía	\$ 64.310	\$ 385.860
6	Papelería	\$ 17.566	\$ 105.396
Total			\$ 2.848.482
Gastos preoperativos			
Cantidad	Detalle	Precio UND	Total
1	Registro mercantil	\$ 162.000	\$ 162.000
1	Presupuesto de marketing mix	\$ 531.147	\$ 531.147
Total			\$ 693.147

Fuente: elaboración propia.

Una vez se establece el cuadro con todas las variables implícitas en la inversión inicial para la ejecución del proyecto, acto seguido, se presenta el cuadro resumen con la inversión total requerida:

Tabla 22. Inversión total requerida.

Equipo de cómputo y comunicación	\$ 1.938.400
Muebles y enseres	\$ 929.600
Capital de trabajo	\$ 2.848.482
Gastos preoperativos	\$ 693.147
Total	\$ 6.409.629

Fuente: elaboración propia.

Ahora, es necesario identificar las fuentes de financiación, y para este caso la totalidad de la financiación recaerá sobre los recursos propios del emprendedor, debido a la imposibilidad de adquirir un crédito de libre inversión y a la falta de apoyo monetario por parte de las instituciones gubernamentales.

Tabla 23. Financiación.

Fuente de recursos	Participación	Monto
Recursos propios	100%	\$ 6.409.629
Recursos de terceros	0%	\$ 0
Total		\$ 6.409.629

Fuente: elaboración propia.

Depreciación: la depreciación del equipo de cómputo y comunicación; y muebles y enseres se realiza a 5 y 10 años respectivamente (cuadro 24). Posteriormente se proyecta la depreciación anual a un horizonte de 5 años.

Tabla 24. Depreciación.

Activos	Valor	Vida útil (años)	Depreciación por año
Equipo de cómputo y comunicación	\$ 1.938.400	5	\$ 387.680
Muebles y enseres	\$ 929.600	10	\$ 92.960
Total			\$ 480.640

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. Proyección de la depreciación a 5 años.

Proyección de la depreciación de equipo de cómputo y comunicación				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 387.680	\$ 387.680	\$ 387.680	\$ 387.680	\$ 387.680
Proyección de la depreciación de muebles y enseres				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 92.960	\$ 92.960	\$ 92.960	\$ 92.960	\$ 92.960
Proyección de depreciación anual				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 480.640	\$ 480.640	\$ 480.640	\$ 480.640	\$ 480.640

Fuente: elaboración propia.

Proyección de costos y gastos: en el cálculo de la proyección de costos y gastos a 5 años, en este proyecto, es necesario asignar los costos y gastos compartidos en CIF y gastos de funcionamiento, otorgando un peso porcentual del 50% para cada variable.

Tabla 26. Costos y gastos compartidos.

Costos y gastos compartidos	Valor	% CIF	% Gastos de funcionamiento
Arriendo		50%	50%
Mes	\$ 371.000	\$ 185.500	\$ 185.500
Año	\$ 4.452.000	\$ 2.226.000	\$ 2.226.000
Servicios públicos		50%	50%
Mes	\$ 21.871	\$ 10.936	\$ 10.936
Año	\$ 262.452	\$ 131.226	\$ 131.226
Internet y telefonía		50%	50%
Mes	\$ 64.310	\$ 32.155	\$ 32.155
Año	\$ 771.720	\$ 385.860	\$ 385.860
Papelería		50%	50%
Mes	\$ 17.566	\$ 8.783	\$ 8.783
Año	\$ 210.792	\$ 105.396	\$ 105.396
Varios		50%	50%
Licencia office año	\$ 184.900	\$ 92.450	\$ 92.450
Antivirus año	\$ 59.900	\$ 29.950	\$ 29.950

Fuente: elaboración propia.

Para proyectar el costo de mano de obra directa a 5 años se toma como referencia un incremento porcentual anual del 6,33%, el cual corresponde al porcentaje promedio de los incrementos en el salario mínimo del año 2017 al año 2020.

Tabla 27. Costo de MOD - año 0.

Salario base	\$ 877.802
Auxilio de transporte	\$ 102.853
Salud	\$ 74.613
Pensión	\$ 105.336
ARL	\$ 4.565
Parafiscales	\$ 35.112
Prima	\$ 81.689
Cesantías	\$ 81.689
Int. Cesantías	\$ 9.803
Vacaciones	\$ 36.604
Total (mes)	\$ 1.410.066
Total (año)	\$ 16.920.792

Fuente: elaboración propia.

Tabla 28. Proyección de MOD.

% de incremento anual en costo de MOD				6,33%
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 17.991.878	\$ 19.130.764	\$ 20.341.741	\$ 21.629.374	\$ 22.998.513

Fuente: elaboración propia.

Para la proyección de los costos indirectos de fabricación se toma como referencia un incremento porcentual anual del 3,33%, el cual corresponde al porcentaje promedio de la inflación del año 2017 al año 2020. A continuación, se establecen los CIF correspondientes al año 0 (año en que se formula el proyecto) tomando los valores presentados en la tabla 26 (costos y gastos compartidos).

Tabla 29. CIF - año 0.

Detalle	Valor mes	Valor año
Arriendo	\$ 185.500	\$ 2.226.000
Servicios públicos	\$ 10.936	\$ 131.226
Internet y telefonía	\$ 32.155	\$ 385.860
Papelería	\$ 8.783	\$ 105.396
Varios	\$ 10.200	\$ 122.400
Total	\$ 247.574	\$ 2.970.882

Fuente: elaboración propia.

Tabla 30. Proyección de CIF.

% de incremento anual en costo de CIF					3,33%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CIF	\$ 3.069.812	\$ 3.172.037	\$ 3.277.666	\$ 3.386.812	\$ 3.499.593
Depreciación de equipo de computo	\$ 387.680	\$ 387.680	\$ 387.680	\$ 387.680	\$ 387.680
Total	\$ 3.457.492	\$ 3.559.717	\$ 3.665.346	\$ 3.774.492	\$ 3.887.273

Fuente: elaboración propia.

La proyección del costo total a 5 años unifica las proyecciones de CIF y de mano de obra directa. Posteriormente, teniendo en cuenta la demanda proyectada, se calcula el costo por unidad para cada periodo durante 5 años.

Tabla 31. Proyección de costo total.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 21.449.371	\$ 22.690.481	\$ 24.007.087	\$ 25.403.866	\$ 26.885.786

Fuente: elaboración propia.

Tabla 32. Proyección de costo por consultoría.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 579.713	\$ 597.118	\$ 631.765	\$ 651.381	\$ 672.145

Fuente: elaboración propia.

Para el cálculo de los gastos de funcionamiento es necesario retomar los datos presentados en la tabla 26 (costos y gastos compartidos) y realizar la amortización de los preoperativos. Posteriormente se proyectan los gastos a 5 años tomando como referencia un incremento porcentual del 3,33% el cual corresponde al porcentaje promedio de la inflación del año 2017 al año 2020.

Tabla 33. Amortización de preoperativos.

Detalle	Valor	Amortización anual
Registro mercantil	\$ 162.000	\$ 32.400

Presupuesto de marketing mix	\$ 531.147			\$ 106.229	
Total	\$ 693.147			\$ 138.629	
Año	1	2	3	4	5
Total (anual)	\$ 138.629	\$ 138.629	\$ 138.629	\$ 138.629	\$ 138.629
Saldo	\$ 554.518	\$ 415.888	\$ 277.259	\$ 138.629	\$ 0

Fuente: elaboración propia.

Tabla 34. Gastos de funcionamiento - año 0.

Detalle	Valor mes	Valor año
Arriendo	\$ 185.500	\$ 2.226.000
Servicios públicos	\$ 10.936	\$ 131.226
Internet y telefonía	\$ 32.155	\$ 385.860
Papelería	\$ 8.783	\$ 105.396
Varios	\$ 10.200	\$ 122.400
Total	\$ 247.574	\$ 2.970.882

Fuente: elaboración propia.

Tabla 35. Proyección de gastos de funcionamiento.

% de incremento de gastos de funcionamiento					3,33%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de funcionamiento	\$ 3.069.812	\$ 3.172.037	\$ 3.277.666	\$ 3.386.812	\$ 3.499.593
Depreciación de muebles y enseres	\$ 92.960	\$ 92.960	\$ 92.960	\$ 92.960	\$ 92.960
Amortización preoperativos	\$ 138.629	\$ 138.629	\$ 138.629	\$ 138.629	\$ 138.629
Total	\$ 3.301.402	\$ 3.403.627	\$ 3.509.255	\$ 3.618.402	\$ 3.731.182

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, con base en las proyecciones anteriores, se estiman los costos y gastos en que incurrirá la empresa durante 5 años:

Tabla 36. Costos y gastos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	21.449.371	22.690.481	24.007.087	25.403.866	26.885.786
Gastos	3.301.402	3.403.627	3.509.255	3.618.402	3.731.182
Total	24.750.772	26.094.108	27.516.343	29.022.267	30.616.969

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto de ventas: a partir de la proyección de la demanda, el costo por consultoría y fijando un margen de contribución del 28% para calcular el precio de venta*; a continuación, se estiman las ventas para un horizonte de tiempo de 5 años.

Tabla 37. Presupuesto de ventas.

Margen de contribución					28%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta	\$ 805.157	\$ 829.330	\$ 877.452	\$ 904.696	\$ 933.534
Servicios	37	38	38	39	40
	\$ 29.790.792	\$ 31.514.557	\$ 33.343.177	\$ 35.283.147	\$ 37.341.370

Fuente: elaboración propia.

Punto de equilibrio: teniendo en cuenta que el punto de equilibrio es aquella situación en donde los ingresos totales y los costos totales son iguales. A continuación, se presenta el punto de equilibrio para cada periodo durante 5 años.

Tabla 38. Punto de equilibrio.

	CF	CV	PV	PE	
Año 1	\$ 3.301.402	\$ 579.713	\$ 805.157	14,64	15
Año 2	\$ 3.403.627	\$ 597.118	\$ 829.330	14,66	15
Año 3	\$ 3.509.255	\$ 631.765	\$ 877.452	14,28	14
Año 4	\$ 3.618.402	\$ 651.381	\$ 904.696	14,28	14
Año 5	\$ 3.731.182	\$ 672.145	\$ 933.534	14,27	14

Fuente: elaboración propia.

* El incremento anual en el precio de venta se ajustará de acuerdo con el incremento en el costo por unidad.

Flujo de efectivo: considerando que el flujo de efectivo (FE) es un estado financiero que permite identificar las variaciones de efectivo y sus movimientos en un periodo de tiempo determinado, a continuación, se presenta el FE a 5 años para este proyecto:

Tabla 39. Flujo de efectivo.

Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 29.790.792	\$ 31.514.557	\$ 33.343.177	\$ 35.283.147	\$ 37.341.370
Costos totales		\$ 21.449.371	\$ 22.690.481	\$ 24.007.087	\$ 25.403.866	\$ 26.885.786
Utilidad bruta		\$ 8.341.422	\$ 8.824.076	\$ 9.336.090	\$ 9.879.281	\$ 10.455.583
Gastos generales		\$ 3.301.402	\$ 3.403.627	\$ 3.509.255	\$ 3.618.402	\$ 3.731.182
Utilidad operacional		\$ 5.040.020	\$ 5.420.449	\$ 5.826.834	\$ 6.260.880	\$ 6.724.401
Impuesto de renta	32%	\$ 1.612.806	\$ 1.734.544	\$ 1.864.587	\$ 2.003.481	\$ 2.151.808
Utilidad del ejercicio		\$ 3.427.214	\$ 3.685.906	\$ 3.962.247	\$ 4.257.398	\$ 4.572.593
Depreciación		\$ 480.640	\$ 480.640	\$ 480.640	\$ 480.640	\$ 480.640
Amortización (preoperativos)		\$ 138.629	\$ 138.629	\$ 138.629	\$ 138.629	\$ 138.629
Flujo neto de caja		\$ 4.046.483	\$ 4.305.175	\$ 4.581.517	\$ 4.876.667	\$ 5.191.862
FNE	-\$ 6.409.629	\$ 4.046.483	\$ 4.305.175	\$ 4.581.517	\$ 4.876.667	\$ 5.191.862

Fuente: elaboración propia.

12.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para efectos de la evaluación financiera del presente proyecto se emplean 4 indicadores los cuales son el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR), la relación costo beneficio (RCB) y el periodo de recuperación de la inversión (PRI). Para realizar la evaluación financiera se toma una tasa de descuento del 10% la cual es la tasa más utilizada en el ámbito académico para la formulación y evaluación de proyectos (dadas las condiciones de riesgo e incertidumbre).

Tabla 40. Variables de evaluación.

Inversión inicial	\$ 6.409.629
Tasa de descuento	10%
Periodos	5
Ingresos año 1	\$ 4.046.483
Ingresos año 2	\$ 4.305.175
Ingresos año 3	\$ 4.581.517
Ingresos año 4	\$ 4.876.667
Ingresos año 5	\$ 5.191.862

Fuente: elaboración propia.

Tabla 41. Valor presente de los FNE.

0	1	2	3	4	5
-\$ 6.409.629	\$ 4.046.483	\$ 4.305.175	\$ 4.581.517	\$ 4.876.667	\$ 5.191.862
-\$ 6.409.629	\$ 3.678.621	\$ 3.557.996	\$ 3.442.161	\$ 3.330.830	\$ 3.223.738

Fuente: elaboración propia.

Tabla 42. Indicadores financieros.

VA	\$ 17.233.345
VAN	\$ 10.823.716
TIR	62%
PRI	1,77
RCB	2,69

Fuente: elaboración propia.

El resultado de la evaluación financiera a 5 años, empleando una tasa de descuento del 10%, determina la viabilidad económica del proyecto, en ese orden de ideas, se analizan los indicadores financieros expresados en la tabla 42:

- Valor actual neto (VAN): **10'823.716** de rentabilidad actualizada al momento presente expresada en pesos colombianos, ya recuperada la inversión inicial.
- Tasa interna de retorno (TIR): el proyecto ofrece una rentabilidad del **62%** ya que esta tasa iguala la suma de todos los flujos netos de efectivo al valor de la inversión inicial.
- Periodo de recuperación de la inversión (PRI): la inversión inicial se recuperará en su totalidad entre los periodos 1 y 2, exactamente en **1,77**.
- Relación costos beneficio (RCB): por cada peso que se invierta en el proyecto se retribuirán **2,69** pesos.

Análisis de sensibilidad: tras conocer la rentabilidad que ofrece el proyecto utilizando el VPN o VAN, es necesario realizar el análisis de sensibilidad formulando dos escenarios, un escenario negativo y uno positivo. En el escenario negativo se plantea que el grado de aceptación de la empresa por parte del mercado será bajo y por tanto se proyecta que el número de consultorías vendidas será reducido*. A continuación, en la siguiente tabla, se presentan el VPN para cada caso:

Tabla 43. Escenario negativo.

\$ 10.823.716		Numero de consultorías				
		37	30	25	16	15
Precio de venta	\$ 805.157	\$ 10.823.716	\$ 7.339.585	\$ 4.850.919	\$ 371.321	-\$ 126.413

Fuente: elaboración propia.

Tras analizar el resultado del análisis de sensibilidad del escenario negativo se concluye que, a partir de 15 consultorías vendidas de forma anual, el proyecto deja de generar rentabilidad e incluso genera saldos negativos.

En el escenario positivo se plantea que el grado de aceptación de la empresa por parte del mercado será alto y por tanto se proyecta que el número de consultorías

* Para realizar el análisis de sensibilidad en el escenario negativo, el precio de venta utilizado fue el calculado en el estudio financiero del presente proyecto.

ventas será elevado** **sin sobrepasar la capacidad diseñada**. A continuación, en la siguiente tabla, se presentan el VPN para cada caso:

Tabla 44. Escenario positivo.

\$ 10.823.716		Numero de consultorías				
		37	40	43	45	48
Precio de venta	\$ 805.157	\$ 10.823.716	\$ 12.316.916	\$ 13.810.115	\$ 14.805.582	\$ 16.298.781

Fuente: elaboración propia.

Tras analizar el resultado del análisis de sensibilidad del escenario positivo se concluye que, a partir de 40 consultorías anuales, con un precio de venta de 805.157 COP, el proyecto generaría una rentabilidad de 10'823.716; sin embargo, considerando la capacidad diseñada, el proyecto supone una rentabilidad máxima de 16'298781 COP vendiendo 48 consultorías al año.

** Para realizar el análisis de sensibilidad en el escenario positivo, el precio de venta utilizado fue el calculado en el estudio financiero del presente proyecto.

13. CONCLUSIONES

- Una vez se realizó el estudio de mercado se identificó un segmento constituido por todas las MYPES ubicadas en la provincia de Sabana Occidente. Tras la aplicación de una encuesta que buscaba determinar las percepciones e intenciones de compra del servicio de consultoría en gestión general y estratégica, se estima que de 26.056 MYPES que existen en la actualidad el 80,88% estaría dispuesta a pagar por el servicio. Posteriormente en la identificación de la competencia directa e indirecta, con las bases de datos suministradas por la Cámara de Comercio de Bogotá, quedo en evidencia que el mercado de servicios de consultoría de gestión en Sabana Occidente es atractivo para la ejecución del proyecto debido a que existe un potencial de crecimiento y baja competencia. En la búsqueda de un nombre y un logotipo llamativos, que aludan a la actividad comercial de la empresa, que inspire confianza y prestigio, se identificó el nombre Ansoff Consulting Group y un logotipo basado en una figura artística denominada objeto imposible. Por todo lo anterior se deduce que existe viabilidad comercial para la operación del proyecto.
- Después de analizar todos los factores técnicos que condicionan y determinan el tamaño del proyecto se estableció que un solo consultor está en la capacidad de proporcionar 3 consultorías por mes, 36 por año. De igual forma, empleando el método de puntaje ponderado se concluyó que la oficina de la empresa debe localizarse en el casco urbano del municipio de Mosquera (Cundinamarca) debido a su proximidad con Funza y Madrid, cercanía a zonas francas, disponibilidad de mano de obra calificada y disponibilidad de servicios públicos. Entre otros mínimos necesarios para la ejecución del proyecto también se realizó la descripción del proceso de consultoría y se identificó los equipos, insumos, muebles y enseres requeridos.
- Los resultados del estudio administrativo incluyeron aspectos como el proceso de constitución en donde se llega a la conclusión de que la empresa será registrada como una sociedad por acciones simplificada, en consecuencia, tras verificar la disponibilidad del nombre en la consulta de homonimia en la cámara de comercio de Bogotá, la razón social de la empresa será Ansoff Consulting Group SAS. También se encontró que la empresa podría acceder a ciertos beneficios estatales que apoyan el emprendimiento. Los demás temas incluidos en el estudio aluden a la operación del proyecto, como los requisitos mínimos que deben existir en un contrato de consultoría, todos los elementos de la dirección estratégica y la gestión del talento humano.
- En el contexto del cambio climático y la contaminación a nivel global, el estudio ambiental adquiere significado, aunque fuese para una empresa de consultoría en donde el nivel de contaminación es bajo, sin embargo, con la finalidad de reducir al mínimo la huella de carbono producto de la operación del proyecto se

establecen estrategias de mitigación que están enfocadas en la reducción del consumo energético, de papelería y del agua; y el reciclaje de los residuos.

- En el estudio financiero, tomando como referencia el comportamiento de la economía colombiana durante los últimos años y unificando algunos elementos desarrollados en los estudios anteriores se calculó la viabilidad en términos económicos del proyecto. Así, partiendo de los supuestos financieros, con una inversión inicial dada por los mínimos necesarios para la ejecución del proyecto, la cual se estimó en 6'409.629 COP, financiada en su totalidad por recursos propios; teniendo en cuenta la capacidad instalada fijada en el estudio técnico, y evaluando el proyecto a una tasa de descuento del 10%, a 5 años, se concluye que: el valor actual neto (VAN) fue de 10'823.716 COP, el cual corresponde a la rentabilidad actualizada al presente, expresada en términos monetarios, una vez se cubre inversión inicial; la tasa interna de retorno (TIR) fue del 62% la cual es el porcentaje de rentabilidad que ofrece el proyecto partiendo de que esta tasa iguala los flujos netos de efectivo a 0; el periodo de recuperación de la inversión (PRI) fue de 1,77 lo que significa que la inversión se recuperara entre el año 1 al año 2 de operación del proyecto; y finalmente la relación costo beneficio (RCB) fue de 2,69 lo que significa que por cada peso invertido se recibirán 2,69 pesos. Por todo lo anterior se deduce que el proyecto es viable económicamente.

13.1 FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

Tras conocer los resultados de los cinco estudios que componen el presente estudio de factibilidad, se cuenta con suficiente sustento teórico como para afirmar que la creación de una empresa de consultoría en gestión general y estratégica para las micro y pequeñas empresas (MYPES) ubicadas en la provincia de Sabana Occidente **es factible**.

13.2 RECOMENDACIONES

- Teniendo en cuenta que el señor Gian Carlo Gerometta Burbano, alcalde de Mosquera – Cundinamarca, a través de la secretaria de competitividad, ofrece apoyo monetario a los emprendimientos que generen un impacto positivo para el municipio, mediante una convocatoria abierta que se realiza cada año entre enero y febrero. Se recomienda ejecutar el proyecto en enero del año 2021.
- Dado que, en la aplicación del cuestionario, en el desarrollo del trabajo de campo, a los empresarios encuestados se les solicitó el correo electrónico con fines de registro, se recomienda, cuando la empresa este en operación, enviar un mensaje masivo que promocióne la apertura formal del servicio.

- Para la aplicación de la estrategia de precio de penetración al mercado se recomienda inflar la tarifa básica del contrato de consultoría en un 20% para así cuando el servicio se promocióne abiertamente al público, la reducción en el precio de venta se ajuste de acuerdo con la planeación financiera.
- En la adquisición de equipos de cómputo se recomienda no comprar a proveedores desconocidos que no ofrezcan garantía mínima de 6 meses por sus artículos. De igual forma se recomienda verificar los materiales de los que está hecho el mobiliario de oficina y demás artilugios formulados, para la ejecución y operación del proyecto, en el estudio técnico.
- Para la compra de la licencia de Microsoft Office se debe verificar que aplique el beneficio que representa la reducción en el precio de un dominio web en GoDaddy.
- Se recomienda hacer una prueba piloto, después de formalizar la empresa, en donde se brinde un contrato de consultoría de forma gratuita a uno de los 68 empresarios encuestados. De esta forma se adquirirá experiencia en la aplicación del servicio y se podrán corregir las desviaciones provocadas al momento de formular el proyecto.
- Teniendo en cuenta que la cámara de comercio no ofrece apoyo monetario a los emprendimientos, sino que imparte clases o asesorías gratuitas, se recomienda buscar una asesoría gratuita acerca de la legislación tributaria en Colombia y las NIIF, con la finalidad de fortalecer los conocimientos del consultor.

REFERENCIAS

- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Asamblea Departamental de Cundinamarca. (2020). Ordenanza No. 011/2020. Colombia.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de la República de Colombia. Bogotá: Gaceta Constitucional.
- Balestrini Acuña, M. (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Cámara de Comercio de Facatativá. (2018). *Estudio Económico 2017 Noroccidente Cundinamarqués*. Facatativá.
- Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario. (2011). *Plan de Competitividad de la Provincia de Sabana Occidente*. Bogotá.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. México: McGraw Hill.
- Chinchilla Herrera, T. E. (1997). De la Rama Legislativa. En CCJ, *Constitución Política de Colombia Comentada por la Comisión Colombiana de Juristas*. Bogotá.
- Colombia. (6 de febrero de 1983). Decreto 222 de 1983. *Por el Cual se Expiden Normas sobre Contratos de la Nación y sus Entidades Descentralizadas y se Dictan Otras Disposiciones*. Bogotá.
- Colombia. (01 de Octubre de 1998). Sentencia C-536/98. *Demanda de Inconstitucionalidad Parcial contra el Artículo 415 del Decreto 2700 de 1991 (Código de Procedimiento Penal)*. Bogotá.
- Confecámaras. (2018). *Nuevos Hallazgos de la Supervivencia y Crecimiento de las Empresas en Colombia*. Bogotá.
- Confecámaras. (2019). *Dinámica de Creación de Empresas en Colombia*. Bogotá.
- Congreso de la República. (5 de diciembre de 2008). Ley 1258 de 2008. *Diario oficial No. 47.194 de 5 de diciembre de 2008*. Bogotá.
- Congreso de la República de Colombia. (10 de Julio de 2000). Ley 590 de 2000. Bogotá.

Corporación Ambiental Empresarial, Cámara de Comercio de Bogotá & Corporación Autónoma Regional. (2013). *Guía Metodológica para el Cálculo de la Huella de Carbono Corporativa a Nivel Sectorial*.

Creswell. (2013a).

Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>

García del Junco, J., & Casanueva Rocha, C. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.

Garimella, K., Lees, M., & Bruce, W. (2008). *Introducción a BPM para Dummies*. Hoboken : Wiley Publishing.

Greiner, L., & Metzger, R. (1983). *Consulting to Management*. Prentice-Hall.

Heredia, R. (1995). *Dirección Integrada de Proyecto*. Madrid.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Fundación Sypal.

Kalaian. (2008).

Kubr, M. (1997). *La Consultoría de Empresas: Guía para la Profesión*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

Laurentiis. (2003). *BPMS, Tecnología para la Integración y Orquestación de Procesos, Sistemas y Organización*. Obtenido de <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=253>

Lavín, I. (2016). La Consultoría a través del Tiempo. *Milenio*, 1.

Luna, R., & Chaves, D. (2001). *Guía para Elaborar Estudios de Factibilidad de Proyectos Ecoturísticos*. Guatemala.

McLaren. (2014).

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (5 de junio de 2019). Decreto 957. Bogotá.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). *Guía Turística Cundinamarca Colombia*. Bogotá.

Miranda, J. J. (2005). *Gestión de Proyectos*. MMEditores.

Observatorio de la Sostenibilidad en España. (2010). *Enfoques Metodológicos para el Cálculo de la Huella de Carbono*.

Quijano, S. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones*. Barcelona: Icaria.

Real Academia Española. (6 de Agosto de 2020). *Estudio*. Obtenido de <https://dle.rae.es/estudio>

Real Academia Española. (10 de Agosto de 2020). *Ley*. Obtenido de <https://dle.rae.es/ley>

Real Academia Española. (7 de Agosto de 2020). *Provincia*. Obtenido de <https://dle.rae.es/provincia>

Red Cultural del Banco de la República en Colombia. (08 de 08 de 2020). *Posición Astronómica y Geográfica de Colombia*. Obtenido de https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Posici%C3%B3n_astron%C3%B3mica_y_geogr%C3%A1fica_de_Colombia

Restrepo, L., Estrada, S., & Lopez, M. (2009). *Administración Moderna para Organizaciones Orientadas a Resultados*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

Rincón Bermúdez, R. D. (2012). La Consultoría de Empresas en Perspectiva. *Revista Universidad EAFIT*, 32(101), 71-85.

Robbins, S. (s.f). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.

Romero, R. (1997). *Marketing*. Palmir E.I.R.L.

Rosales Posas, R. (1999). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. San José: Instituto Centroamericano de Administración Pública.

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.

Schein, E. H. (1973). *Consultoría de Procesos su Papel en el Desarrollo Organizacional*. Fondo Educativo Interamericano.

Secretaría de Planeación de Cundinamarca. (2007). Bogotá.

Secretaría de Planeación de Cundinamarca. (2020). *Mapas PDF - POT CLASE SUELO*. Mosquera.

Secretaría Distrital de Planeación. (11 de Agosto de 2020). *Planes de Desarrollo Distrital*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/gestion-a-la-inversion/planes-de-desarrollo-y-fortalecimiento-local/planes-de-desarrollo-distrital>

Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Grupo Editorial Norma.

Steele, F. (1975). *Consulting for Organization Change*. University of Mass. Press.

Tafur, R. (1995). *La Tesis Universitaria*. Lima: Mantaro.

Toledo Díaz de León, N. (21 de Agosto de 2020). *Población y Muestra*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/80531608.pdf>

Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial*. Bogotá: Prentice Hall.

Vecteezy.com. (1 de octubre de 2020). *Vectores Gratis*. Obtenido de <https://es.vecteezy.com/vectores-gratis/abstracto>>Abstracto Vectores por Vecteezy

Wentz. (2014).

Zambrano, A. (1998). *Consultoría de Empresas*. Perú.