



ACUERDO NO. _____ CON FECHA DEL _____ DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES

**"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE CONSULTORIAS FINANCIERAS PARA PYMES
DE BOGOTA, COLOMBIA "**

TESIS PARA: **MAESTRIA EN ADMINISTRACION CAMPO FINANZAS**

PRESENTA: **NESTOR MAURICIO TORRES CERA**

DIRECTOR DE TESIS: **MIGUEL ANGEL SALAS LÓPEZ**

ASUNTO: Carta de liberación de tesis.

Aguascalientes, Ags., 5 de septiembre de 2022.

LIC. ROGELIO MARTÍNEZ BRIONES
UNIVERSIDAD CUAUHTÉMOC PLANTEL AGUASCALIENTES
RECTOR GENERAL

P R E S E N T E

Por medio de la presente, me permito informar a Usted que he asesorado y revisado el trabajo de tesis titulado:

“Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa de Consultoría Financiera para Pymes de Bogotá Colombia”

Elaborado por **Nestor Mauricio Torres Cera**, considerando que cubre los requisitos para poder ser presentado como trabajo recepcional para obtener el grado de **Maestría en Administración campo Finanzas**.

Agradeciendo de antemano la atención que se sirva a dar la presente, quedo a sus apreciables órdenes.

ATENTAMENTE



Dr. Miguel Angel Salas López
Nombre y firma del Director de tesis

A Quien Corresponda
Presente

Asunto: Responsiva de integridad académica

Yo, NESTOR MAURICIO TORRES CERA, con matrícula AMCO17200, egresado del programa MAESTRIA EN ADMINISTRACION CAMPO FINANZAS, de la Universidad Cuauhtémoc, plantel Aguascalientes, identificado con IFE-INE o CC, N° 1.098.643.675, pretendo titularme con el trabajo de tesis titulado: “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIAS FINANCIERAS PARA PYMES DE BOGOTA, COLOMBIA”.

Por la presente Declaro que:

- 1.- Este trabajo de tesis, es de mi autoría.
- 2.- He respetado el Manual de Publicación APA para las citas, referencias de las fuentes consultadas. Por tanto, sus contenidos no han sido plagiados, ni ha sido publicado total ni parcialmente en fuente alguna. Además, las referencias utilizadas para el análisis de la información de este Trabajo de titulación están disponibles para su revisión en caso de que se requiera.
- 3.- El Trabajo de tesis, no ha sido auto-plagiado, es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional y se han contemplado las correcciones del Comité Tutorial.
- 4.- Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en el trabajo de tesis, constituirán aporte a la realidad investigada.
- 5.- De identificarse fraude, datos falsos, plagio información sin citar autores, autoplagio, piratería o falsificación, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cuauhtémoc, plantel Aguascalientes, Instituto de Educación de Aguascalientes, la Secretaria de Educación Pública, Ministerio de Educación Nacional y/o las autoridades legales correspondientes.
6. Autorizo publicar mi tesis en el repositorio de Educación a Distancia de la Universidad Cuauhtémoc, plantel Aguascalientes.



NESTOR MAURICIO TORRES CERA
(N.mauricio87@gmail.com 057- 3045307168)

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	xiii
DEDICATORIA	xiv
RESUMEN	ii
ABSTRACT	i
INTRODUCCION	3
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 Formulación del problema	10
1.1.1 Planteamiento del problema	10
1.1.2 Contextualización	14
1.1.3 Definición del problema.....	15
1.2 Pregunta de Investigación	16
1.2.1 Preguntas complementarias	17
1.3 Justificación.....	17
1.3.1 Conveniencia.....	17
1.3.2 Relevancia social	19
1.3.3 Implicaciones prácticas	20
1.3.4 Utilidad metodológica.....	20
1.3.5 Utilidad teórica.....	21
1.4 Hipótesis.....	21
2 CAPÍTULO II MARCO TEORICO	24
2.1 Teorías de Desarrollo Organizacional.....	25
2.1.1 Historia del desarrollo organizacional.....	25
2.1.2 Estudio de Factibilidad	28

2.2 Estudio de Mercado	30
2.2.1 Servicios	33
2.2.2 Demanda de servicios de consultoría contable y financiera.....	35
2.2.3 Precio.....	37
2.2.4 Publicidad y promoción	38
2.2.5 Portafolio de servicios	40
2.3 Estudio Operativo/Técnico	42
2.4 Estudio Financiero	44
2.4.1 Inversiones en activo fijo.....	45
2.4.2 Inversión en activo circulante.....	45
2.4.3 Financiamiento	47
2.4.4 Estado de Resultados	47
2.4.5 Punto de Equilibrio	47
2.4.6 Valor presente neto	49
2.4.7 Tasa Interna de Retorno	50
2.5 Consultoría empresarial.....	51
2.5.1 Conceptual.....	51
2.5.2 Modelos de Consultoría	55
2.5.3 Tipos de Consultoría	59
2.5.4 Normativa legal para formación de empresa en Colombia.....	61
2.6 Referencial	62
2.6.1 Estudios Empíricos Nacionales	63
2.6.2 Estudios Empíricos Internacionales.....	71
3 CAPÍTULO III MÉTODO.....	82
3.1 Objetivo	83

3.1.1	General	83
3.1.2	Específicos	83
3.2	Participantes	84
3.2.1	Espacio Muestral	85
3.2.2	Unidad de Análisis	86
3.2.3	Criterios de selección	87
3.2.4	Tamaño de la Muestra	88
3.3	Escenario	90
3.4	Instrumentos de recolección de información	93
3.4.1	Propósito del Instrumento	97
3.4.2	Niveles de Medición	97
3.4.3	Confiabilidad del Instrumento	99
3.4.4	Criterio de validez	101
3.4.5	Prueba Piloto de Instrumento	102
3.5	Procedimiento	105
3.6	Diseño del método	106
3.6.1	Diseño	106
3.6.2	Momento de estudio Transversal o Longitudinales	107
3.6.3	Alcance del estudio	108
3.6.4	Operacionalización de las variables	108
3.7	Análisis de datos	110
3.8	Consideraciones éticas	112
4	CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	114
4.1	Estudio de Mercado	115
4.1.1	Resultados del Mercado	115

4.1.1.1 Conclusiones de los resultados de mercado:	131
4.1.2 Caracterización de la Demanda.....	132
4.1.3 Descripción Mercado Potencial	135
4.1.4 Diagnóstico de la Oferta.....	136
4.1.4.1 Competidores.....	136
4.1.4.2 Servicios recurrentes de la competencia	137
4.1.4.3 Precios del Mercado	138
4.1.5 Branding Corporativo	140
4.1.5.1 Portafolio de Servicios.....	142
4.1.6 Identificación de la Amenaza – DOFA.....	145
4.1.7 Estrategias de Marketing Mix.....	146
4.1.7.1 Estrategias de servicio.....	146
4.1.7.2 Estrategias de Precio.....	148
4.1.7.3 Estrategias de Comunicación.....	148
4.2 Estudio Técnico	149
4.2.1 Descripción del proceso de servicio	149
4.2.2 Infraestructura y localización	152
4.2.2.1 Macrolocalización de T&H Consultorías	152
4.2.2.2 Microlocalización de T&H Consultorías	156
4.2.2.3 Infraestructura.....	159
4.2.3 Mobiliario para T&H Consultorías.....	160
4.2.4 Necesidad Tecnología	162
4.3 Estudio Administrativo	162
4.3.1 Estrategia Organizacional.....	163
4.3.2 Perfiles de personal para <i>T&H Consultorías</i>	165

4.4 Estudio Legal	170
4.4.1 Constitución Empresa y Aspectos Legales	170
4.4.2 Actividad Económica.....	172
4.4.3 Características de contratación y seguridad social.....	173
4.5 Estudio Financiero	173
4.5.1 Inversión de costos fijos.....	173
4.5.2 Ventas y Gestión de Pagos	175
4.5.3 Presupuesto de Ingresos	178
4.5.4 Estado de Resultados	179
4.5.5 Flujo de Caja	180
4.5.6 Tasa Interna de Retorno (TIR) del Proyecto e Inversionista	181
4.5.7 Costo Promedio Ponderado de Capital-WACC.....	182
4.5.8 Balance General.....	183
4.5.9 Punto de Equilibrio	185
4.5.10 Índice de Liquidez	186
4.5.11 Índice de Rentabilidad.....	187
4.5.12 Amortización.....	189
5 CAPÍTULO V DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	193
5.1 Discusión.....	194
5.2 Conclusiones.....	199
5.3 Recomendaciones	203
6 REFERENCIAS	205
7 APENDICES.....	216

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Acceso de productos no financieros entre 2015-2018 en Colombia.....	12
Figura 2. Productos no financieros de mayor interés para empresarios pyme	12
Figura 3. Etapas del DO	27
Figura 4. Áreas de viabilidad del proyecto.....	29
Figura 5. Conceptos centrales del Estudio de Mercado/Marketing	30
Figura 6. Modelos básicos de preferencia de mercado	32
Figura 7. Modelos básicos de preferencias diversas	33
Figura 8. Modelos básicos de preferencias agrupadas.....	33
Figura 9. Clasificación del sector terciario	35
Figura 10. Factores para establecer el precio	38
Figura 11. Estrategias de publicidad.....	41
Figura 12. Componentes del estudio técnico	43
Figura 13. Componentes estudio financiero	46
Figura 14. Esquema de flujo de caja libre.....	47
Figura 15. Punto de equilibrio	48
Figura 16. Umbral de rentabilidad.....	48
Figura 17. Esquema de cálculo de Valor Presente Neto-VPN.....	49
Figura 18. Representación gráfica de la TIR	50
Figura 19. Representación gráfica de la TIR de dos versiones	51
Figura 14. Enfoques del servicio de consultoría.....	54
Figura 15. Enfoques del servicio de consultoría.....	56
Figura 13. Enfoques del servicio de consultoría integral.....	58
Figura 23. Mapa de división político-administrativa de Bogotá: 20 localidades	91
Figura 24. Tamaño de las empresas registradas Bogotá, 2019	92
Figura 25. Ranking local por valor de los activos de las empresas	92
Figura 26. Gráfico de análisis de datos de α coeficiente de Cronbach	104
Figura 27. Cargo de los participantes de la encuesta	117
Figura 28. Gráfico sobre ubicación de la empresa	118

Figura 29. Gráfico sector de desarrollo empresarial de Mipymes consultadas.....	119
Figura 30. Gráfico de tamaño de las Mipymes consultadas	120
Figura 31. Gráfico sobre necesidad de asesoría contable/financiera/tributaria	121
Figura 32. Gráfico tipo de empresa para solicitud de asesorías contable, tributaria o financiera.....	122
Figura 33. Gráfico servicio usual que se necesita el microempresario	123
Figura 34. Gráfico frecuencia de solicitud de asesorías	124
Figura 35. Gráfico dificultad para recibir asesorías	124
Figura 36. Gráfico opciones para solicitar servicios tributarios, financieros, contables	125
Figura 37. Factores más relevantes para las pymes.....	126
Figura 38. Dinero dispuesto a invertir por consultoría contable/financiera por hora? ...	127
Figura 39. Preferencia para recibir el servicio de consultoría	128
Figura 40. ¿Qué tan dispuesto estaría en recibir una consultoría o servicios off site contable, tributario y financiero mediante los siguientes medios?	129
Figura 41. ¿Estaría dispuesto a contratar una empresa de consultoría y servicio off-site contable, financiero y tributario para su empresa?	130
Figura 42. Ventajas de contratación de empresa para el servicio contable/financiero/tributario	131
Figura 43. Desventajas de contratación de empresa para el servicio contable/financiero/tributario	131
Figura 44. Empresas creadas por localidad en Bogotá hasta abril 2020	134
Figura 31. Logo T&H Consultorías.....	142
Figura 46. Subcategorías de servicio T&H Consultorías	144
Figura 47. Inicio del portal web de T&H Consultorías	147
Figura 48. Diagrama de proceso de auditoría interna y externa, revisoría fiscal, gestión tributaria, implementación NIIF y outsourcing contable	154
Figura 49. Diagrama de proceso de capacitación	155
Figura 50. Mapa de ubicación en la localidad de Suba.....	156
Figura 51. Plano de Oficina de T&H Consultorías.....	159
Figura 52. Organigrama T&H Consultorías	163
Figura 53. Porcentaje de ventas por servicio para el año 1	176

Figura 54. Crecimiento porcentaje de ventas entre año 1 a 5	177
Figura 55. Gráfico índice de liquidez de la empresa	187
Figura 56. Gráfico índice de liquidez de rentabilidad	189
Figura 57. Gráfico índice de endeudamiento.....	192
Figura 58. Gráfico índice de endeudamiento.....	200

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Componentes del portafolio de servicio	42
Tabla 2. Factores de ponderación de microlocalización del proyecto	44
Tabla 3. Condiciones de evaluación de la VAN para la viabilidad del proyecto.....	49
Tabla 4. Condiciones de evaluación del proyecto frente a la TIR.....	51
Tabla 5. Reporte número de mipymes Bogotá	85
Tabla 6. Relación conceptos/áreas, dimensiones, indicadores según Escofet (2016) ...	94
Tabla 7. Relación conceptos/áreas, dimensiones, indicadores para la encuesta	95
Tabla 8. Variables e indicadores de estudio	98
Tabla 9. Criterios de validez por juicio de expertos	102
Tabla 10. Validación del instrumento en prueba piloto	103
<i>Tabla 11. Cálculo coeficiente α coeficiente de Cronbach</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 12. Operacionalización de las variables</i>	<i>109</i>
Tabla 13. Descripción análisis de datos	111
Tabla 14. Ficha técnica de la encuesta implementada	115
Tabla 15. Cargo de los participantes de la encuesta	116
Tabla 16. Ubicación de la empresa.....	117
Tabla 17. Sector de desarrollo empresarial	118
Tabla 18. Tamaño de las Mipymes consultadas	120
Tabla 19. Necesidad de asesoría contable/financiera/contable	121
Tabla 20. Tipo de empresa para solicitud de asesorías contable, tributaria o financiera	122
Tabla 21. Tipo de servicio es usualmente el que se necesita en su empresa	123
Tabla 22. Frecuencia de solicitud de asesorías	123
Tabla 23. Dificultad para recibir asesorías.....	124
Tabla 24. opciones para solicitar servicios tributarios, financieros, contables	125
Tabla 25. Factores más relevantes para las pymes	126
Tabla 26. Dinero dispuesto a invertir por consultoría contable/financiera por hora?	127
Tabla 27. Preferencia para recibir el servicio de consultoría	128

Tabla 28. ¿Qué tan dispuesto estaría en recibir una consultoría o servicios off site contable, tributario y financiero mediante los siguientes medios?	129
Tabla 29. ¿Estaría dispuesto a contratar una empresa de consultoría y servicio off-site contable, financiero y tributario para su empresa?	130
Tabla 30. Caracterización del número de empresas en Bogotá entre Junio de 2020 a Junio de 2021	133
Tabla 31. Definición mercado potencial.....	134
Tabla 32. Perfil de mercado	135
Tabla 33. Análisis de competidores	136
Tabla 34. Listado de servicios recurrentes de los competidores	137
Tabla 35. Tarifas vigentes a 2020 de honorarios contables, financieros y tributarios ..	139
Tabla 36. Descripción portafolio de servicio de <i>T&H Consultorías</i>	142
Tabla 37. Análisis DOFA para <i>T&H Consultorías</i>	145
Tabla 38. Estrategia de precio	148
Tabla 39. Costos de publicidad en redes sociales y canales físicos	149
Tabla 40. Evaluación de microlocalización planta de operaciones de <i>T&H Consultorías</i>	158
Tabla 41. Resultado de microlocalización de oficina para <i>T&H Consultorías</i>	159
Tabla 42. Gastos administrativos.....	160
Tabla 43. Muebles y Enseres.....	160
Tabla 44. Papelería	161
Tabla 45. Equipos de oficina	161
Tabla 46. Equipos de cómputo.....	161
Tabla 47. Licencia y softwares.....	162
Tabla 48. Detalle de cargo y cantidad de empleados para <i>T&H Consultorías</i>	164
Tabla 49. Relación de costo de salarios de colaboradores para <i>T&H Consultorías</i>	164
Tabla 50. Funciones de cargo de Gerente de <i>T&H Consultorías</i>	166
Tabla 51. Funciones de cargo de Coordinador Administrativo de <i>T&H Consultorías</i> ...	166
Tabla 52. Funciones de cargo de Coordinador Comercial de <i>T&H Consultorías</i>	167
Tabla 53. Funciones de cargo de Consultor de <i>T&H Consultorías</i>	168
Tabla 54. Funciones de cargo de Auxiliar Contable de <i>T&H Consultorías</i>	169

Tabla 55. Funciones de cargo de Revisor Fiscal de <i>T&H Consultorías</i>	169
Tabla 56. Ventajas de la constitución jurídica S.A.S	171
Tabla 57. Códigos CIIUU sobre la actividad económica de T&H Consultorías S.A.S ..	172
Tabla 58. Inversión costos fijos	174
Tabla 59. Ventas para el año 1	176
Tabla 60. Proyección de ventas año 1 a 5.....	177
Tabla 61. Ingresos proyectados a 5 años.....	178
Tabla 62. Estado de Resultados	179
Tabla 63. Flujo de caja del proyecto	180
Tabla 64. TIR del proyecto	181
Tabla 65. Flujo de caja y TIR del Inversionista.....	181
Tabla 66. WACC del proyecto.....	182
Tabla 67. Balance General.....	183
Tabla 68. Punto de Equilibrio del proyecto	185
Tabla 69. Índice de Liquidez.....	186
Tabla 70. Índice de Rentabilidad.....	188
Tabla 71. Plan de amortización.....	189
Tabla 72. Solución a preguntas de investigación	194
Tabla 73. Aceptación de hipótesis planteada	196

AGRADECIMIENTO

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre ANA YANETH CERA CASTRO, por inspirarme cada día, para salir adelante y a seguir siendo su orgullo.

A mi familia que con su humildad y apoyo han estado ahí dando ese apoyo moral, sintiéndose cada día más orgullosos.

A mi JONATHAN, quien día a día con su apoyo incondicional me ayudaron a no desistir y siempre persistir.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y la oportunidad de formarme profesionalmente cada día. A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mi abuela que gracias a su amor incondicional y sus oraciones me han permitido salir adelante. A mi tía Lucy porque sé que se siente muy orgullosa de mis logros y a mi familia por estar ahí.

Néstor Mauricio Torres Cera

RESUMEN

Se llevó a cabo un estudio de factibilidad con el objetivo de determinar la relación porcentual entre el mercado y los índices factibilidad para la puesta en marcha de una empresa de consultorías contable, tributaria y financiera en la ciudad de Bogotá, que permita el apoyo administrativo-financiero a micro, pequeños y medianos empresarios. Para tal fin, se consolidó un estudio cuantitativo no experimental, implementado en 384 MiPymes de la ciudad de Bogotá. La recolección de la información se realizó mediante el desarrollo de encuestas y documentación de trabajo de campo, cuyo análisis se procesó por tratamiento estadístico para la validación del mercado. Así mismo, se consolidó un estudio técnico, administrativo, legal y económico requerido para la valoración de la viabilidad. Fue así como se identificó un mercado potencial del 33% del total de mipymes de Bogotá, con una intención de compra de servicios hasta del 46%. De igual manera, la evaluación por indicadores financieros demostró la utilidad del modelo de negocio en una proyección a cinco años, con una TIR de, 55,49% WACC del 21,05% y VPN por valor \$444.029.49 pesos colombianos.

Por último, se consolidó el desarrollo del modelo de negocio de T&H Consultorías S.A.S con portafolio de servicios compuesto por: auditoría interna y externa, revisoría fiscal, gestión tributaria, implementación NIIF, outsourcing contable y capacitaciones. Se concluyó la viabilidad del modelo de negocio con un índice de rentabilidad del 96% de crecimiento en el margen bruto sobre el total de las ventas en el primer año de operaciones.

Palabras Claves: Consultoría, contable, tributaria, financiera, mipymes

ABSTRACT

A feasibility study was conducted with the aim of determining the percentage relationship between the market and the feasibility indices for the start-up of an accounting, tax and financial consulting company in the city of Bogotá, which allows administrative-financial support to micro, small and medium entrepreneurs. To this end, a non-experimental quantitative study was consolidated, implemented in 384 MSMEs in the city of Bogotá. The collection of information was carried out through the development of surveys and documentation of fieldwork, whose analysis was processed by statistical treatment for market validation. Likewise, a technical, administrative, legal and economic study required for the assessment of viability was consolidated. This is how a potential market of 33% of the total number of MSMEs in Bogotá was identified, with an intention to purchase services of up to 46%. Similarly, the evaluation by financial indicators demonstrated the usefulness of the business model in a five-year projection, with an IRR of 55.49% WACC of 21.05% and VPN worth \$444,029.49 Colombian pesos.

Finally, the development of the business model of T&H Consultorías S.A.S with a portfolio of services composed of internal and external audit, tax review, tax management, IFRS implementation, accounting outsourcing and training was concluded. The viability of the business model was concluded with a profitability index of 96% growth in gross margin over total sales in the first year of operations.

Keywords: Consulting, accounting, tax, financial, MSMEs

INTRODUCCION

El presente documento ha sido elaborado con el fin de ofrecer un panorama general de la idea o proyecto de investigación, a partir de las necesidades e intereses particulares que se relacionan con la creación de una empresa privada de servicios contables, tributarios financieros en la ciudad de Bogotá. Del mismo modo, el estudio de factibilidad está encaminado hacia la motivación de establecer un modelo de negocio propio, que para otros investigadores ha significado un difícil obstáculo de superar, especialmente al momento de ejecutar la proyección operativa del mercado, la estructura administrativa y la viabilidad financiera en los cinco primeros años de consolidación del comercio. Caber resaltar que de acuerdo a lo explicado por autores como Meza (2014), el beneficio esperado para una propuesta de negocio depende en gran medida de las fuentes de financiamiento utilizadas, y de la proporción en que cada una de estas es aprovechada.

En esa medida, el tema central del estudio procede de la evaluación del nivel de aceptación de una empresa de consultorías financieras, enfocado especialmente a micro, pequeños y medianos empresarios (MiPymes) en la ciudad de Bogotá, en términos de la viabilidad de mercado, además de la viabilidad técnica, administrativa, legal y financiera. Lo anterior, teniendo en cuenta que las Mipymes en Colombia representan más del 90% del sector productivo nacional según cifras del Ministerio de Trabajo (Mintrabajo, 2019), sin descartar que, es precisamente el pequeño empresario el que más dificultades tiene en cuanto al manejo de la dinámica financiera, tributaria y contable reglamentada en el Código de Comercio (estipulado en el Decreto 410 de 1971 expedido por el Ministerio de

Comercio, Industria y Turismo de Colombia (Mincit, 2019), debido al alto grado de empirismo en la gestión administrativa de los negocios.

Sí bien es cierto, las cifras radicadas por el Ministerio de Trabajo de Colombia acerca del empirismo de los pequeños empresarios se han podido percibir, a lo largo del ejercicio profesional en Contaduría Pública del autor de este proyecto, se pensó el desarrollo de este modelo de negocio, cuya pregunta problema está planteada en determinar ¿Cuál es la relación entre el porcentaje de aceptación del mercado y los índices de factibilidad para el desarrollo de una empresa privada de servicios contables, tributarios financieros para micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá?, toda vez que los proyectos de inversión cumplen un papel fundamental en las diferentes necesidades individuales y colectivas, pues permiten dimensionar la asignación y gestión de los recursos teniendo en cuenta la realidad social, cultural y política de las empresas.

Los aspectos teóricos tratados en el modelo de negocio estuvieron planteados a lo largo de esta investigación, se consolidaron como punto de partida en las teorías de desarrollo organizacional a través del cual se citaron autores como Chiavenato (2007) y Kotler, et. al (2004) siendo importantes exponentes de la administración y el *marketing*. A su vez, se desglosaron los componentes teóricos propios de estudios de factibilidad tales como los conceptos de estudio de mercado, estudio operativo, estudio técnico y estudio financiero. Por último, se realizó una descripción de los conceptos y modelos de consultoría empresarial, además de la revisión de la normativa legal colombiana para la

constitución de empresas.

Es así como se consolidó el desarrollo de este proyecto de grado, integrado en siete capítulos que van desde la dimensión del planteamiento del problema (capítulo I), pasando por el marco teórico de interés (capítulo II), el método para el cumplimiento de los objetivos (Capítulo III), la presentación de los resultados (Capítulo IV), la discusión de resultados y sus respectivas conclusiones (Capítulo V), y por último, la presentación del material bibliográfico (Capítulo VI), y los anexos de soporte investigativo (Capítulo VII). En continuidad se describen cada uno de los componentes de capítulo, destacando para cada sección los principales hallazgos y criterios definidos en el ejercicio técnico-académico.

El Capítulo I presenta el planteamiento del problema el cual se revisó desde las generalidades, la contextualización, la definición, la justificación y la hipótesis planteada. En primer lugar, las generalidades del problema están dados con base en la estadística de las pymes para Colombia, la cual es un reflejo de la poca profesionalización del recurso humano, el grado de empirismo y las dificultades que enfrentan constantemente los microempresarios en las labores contables, tributarias y financieras. En lo relacionado a la contextualización del problema se analizó desde el tejido MiPymes de la ciudad de Bogotá, siendo el principal centro urbano y de desarrollo empresarial del país. Por último, la definición del problema mostró que la baja demanda de servicios contables, tributarios y financieros por parte de los microempresarios se debe a los altos costos de consultorías que se encuentran en el mercado de la ciudad, siendo el principal impedimento de acceso

lo que condiciona que el empirismo administrativo y financiero sea una constante microempresarial.

Con respecto a las preguntas planteadas en el planteamiento del problema, la pregunta general se estructuró para determinar ¿Cuál es la relación entre el porcentaje de aceptación del mercado y los índices de factibilidad para el desarrollo de una empresa privada de servicios contables, tributarios financieros para micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá?. Así mismo, las preguntas complementarias fueron las siguientes: 1) ¿Cuál es la relación entre el porcentaje de aceptación del mercado y los índices de factibilidad 2) ¿Cuáles son los servicios de consultoría contable, tributaria y financiera con mayor incidencia en los microempresarios de la ciudad de Bogotá?, 3) ¿Cuál es la estructura organizacional requerida para la puesta en marcha de un modelo teniendo en cuenta los cargos y características de formulación estratégica?, 4) ¿Cuáles son los índices financieros TIR y VPN convenientes para la puesta en marcha del modelo de negocio?

En continuidad, la justificación de investigación hace una revisión desde la conveniencia, la relevancia social y las implicaciones prácticas que permiten este tipo de estudios académicos, explicando el impacto positivo que se conlleva dada la necesidad de potenciar el tejido empresarial bajo la concepción de emprendimiento, siendo en la actualidad un modelo protagonista en la dinámica de globalización, sobre todo tras un proceso mundial de pandemia a causa del COVID-19. De hecho, en la actualidad se ha demostrado desde diversas perspectivas de la literatura y del contexto experimental, que

con el desarrollo masivo del emprendedurismo se reconoce una verdadera oportunidad para generar valor agregado a la economía mundial.

El Capítulo II, hace un paneo de las diferentes posturas teóricas en torno a los estudios de factibilidad, ya sea desde las teorías de desarrollo organizacional, o los componentes que dan soporte a la evaluación de mercado, evaluación operativa y técnica de un modelo de negocio, el soporte legislativo y los cálculos financieros en torno a este. Así mismo, define los principales conceptos de consultoría empresarial, y los modelos que se encuentran en el mercado propios del ejercicio profesional. En secuencia, el Capítulo III describe la metodología a través de la cual se ejecutó este proyecto de grado, definido desde un método descriptivo con enfoque cuantitativo, pensado a partir de un componente teórico-práctico no experimental.

De ahí a la necesidad de establecer cuatro objetivos específicos que son: 1) definir el nicho de mercado específico en la ciudad de Bogotá a través de un instrumento de encuesta, para la determinación de la oferta y la demanda del negocio propuesto, 2) identificar el proceso técnico que requiere la gestión de la puesta en marcha del modelo de negocio mediante un escenario de operatividad del servicio para la verificación de la capacidad de respuesta ante la demanda de mercado, 3) determinar un estudio administrativo y legal que presente las diferentes características y cargos del modelo de negocio a partir de una formulación de estrategia organizacional para la representación de la estructura global de la empresa, por último, 4) demostrar la rentabilidad financiera del plan de negocios a través de un estado de evaluación para consolidar la decisión de

viabilidad del proyecto.

En continuidad el Capítulo IV se divide a su vez en cinco subcapítulos, en los cuales se analiza cada uno de los componentes del estudio de factibilidad: 1) estudio de mercado, 2) estudio técnico, 3) estudio administrativo, 4) estudio legal y 5) estudio financiero. Cada uno de estos evaluó la dinámica operativa del modelo de negocio basado en consultoría contable, tributaria y financiera para pymes en la ciudad de Bogotá. Por último, el Capítulo V presenta el análisis de resultados desde la discusión del autor contrastado con la revisión de literatura, toda vez que se ahonda en el material exploratorio requerido en el proceso investigativo. Es así como se introduce al lector en el contenido de este documento propio del ejercicio académico del programa de Maestría en el campo de las finanzas, y a través del cual se legitima el aprendizaje de la malla curricular técnica en aras del beneficio profesional, de la academia, y en pro del impacto social y organizacional que pueda generar para futuros investigadores.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se aborda todo lo correspondiente al problema observado y la necesidad de desarrollar la temática. Para tal fin, se contextualizó la introducción por parte del Estado Colombiano el establecimiento de leyes para la promoción de programas de tipo contable y financiero para micro, pequeñas y medianas empresas, además de las políticas en torno a estas. De igual manera, se presenta la justificación del estudio según la conveniencia, relevancia social, implicaciones y utilidades a partir del modelo de negocio planteado.

1.1 Formulación del problema

1.1.1 Planteamiento del problema

Uno de los factores que más que más dificulta el crecimiento de los empresarios pymes es la poca profesionalización del recurso humano, a tal punto que solo el 17% tiene estudios universitarios según lo expuesto por Franco (2019), lo cual refleja un alto nivel de empirismo en todo lo relacionado a factores financieros, tributarios y contables. Al respecto, estudiosos del tema como Ramírez (2016) señalan que, a pesar de la necesidad de una estandarización internacional tanto en aspectos financieros y contables, las pymes colombianas aun presentan dificultades para ejercer la teoría en la práctica real, lo cual genera sobrecostos, tiempos excesivos y la generación de información con fallos de relevancia y valor administrativo.

En apoyo de lo anterior, en estudios como el de Salazar y Baquero (2013) citado por Ramírez (2016), se pone de manifiesto por qué son necesarios altos recursos económicos para la implementación de sistemas contables como las NIIF (factor de

preocupación para las pymes) debido a que la mayoría de los comercios no está en la capacidad de cubrir los costos que requiere, debido a que generalmente las empresas que ofrecen servicios de este tipo manejan tarifas elevadas. En otro aspecto, la literatura sobre el tema registra que los principales factores que ralentizan el dinamismo de las empresas es precisamente la falta de preparación empresarial, cuyo recurso de apoyo más usado por los comercios es la recurrencia a entidades bancarias y Cámaras de Comercio, pero aun así, es insuficiente la información que brindan estas entidades a los pequeños empresarios (Franco, 2019).

Se evidencia, por ejemplo, que en el ranking de participación de desarrollo del sistema financiero colombiano de acuerdo a los reportes del Foro Económico Mundial a 2016 para un conjunto de 148 países, Colombia se ubica en el puesto 51 sobre la disponibilidad de servicios financieros y en el puesto 114 sobre la asequibilidad de los servicios financieros (Cepal, 2016). Otro de los aspectos que se consolidan en la problemática, está dada desde la Gran Encuesta Pyme llevada a cabo por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras de Colombia (ANIF, 2018), en la cual se incluyen resultados del primer trimestre del año 2018 acerca de la percepción que tienen los pequeños y medianos empresarios en cuanto a la evolución de sus negocios. Lo anterior, en términos del uso de servicios financieros y no financieros, además de la capacidad exportadora de las empresas pymes de los sectores industria, comercio y servicios.

En esa medida, en términos de la demanda de productos no financieros, se encontró que en los últimos tres años la mayoría de empresarios pyme (86% del sector industria, 83% del sector comercio y 75% del sector servicios) NO accedió a ningún producto

financiero como se observa en la gráfica de la **Figura 1**, y es muy bajo el porcentaje de empresarios pyme que han optado por usar servicios de consultoría y/o actividades de desarrollo de capacidades empresariales (6% del sector industria, 6% del sector comercio y 12% del sector servicios). A su vez, entre los productos no financieros de mayor interés para los empresarios pyme del país, la estructuración y financiación de nuevas líneas de negocio es la opción que se considera más importante (ver **Figura 2**). En cambio, la formación financiera es uno de los productos de menor demanda según los resultados interpretados por la ANIF (2018).

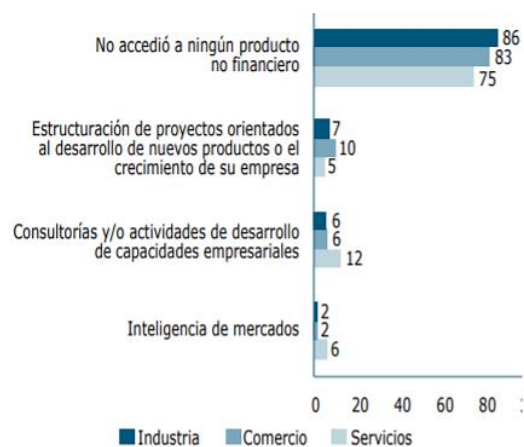


Figura 1. Acceso de productos no financieros entre 2015-2018 en Colombia
Fuente: (ANIF, 2018)

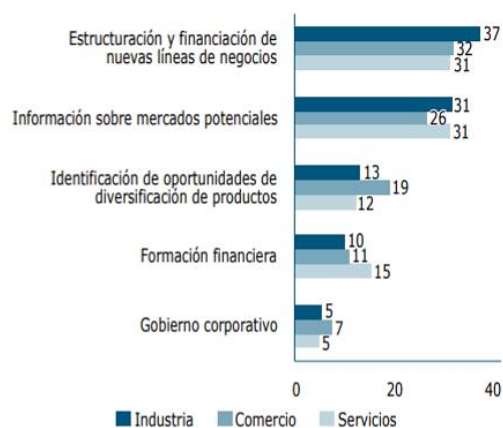


Figura 2. Productos no financieros de mayor interés para empresarios pyme

Fuente: (ANIF, 2018)

En contraste, investigaciones como la de Jiménez y Rojas (2014) se señalan que debido a la elevada informalidad en las pymes “los negocios no figuran en el registro mercantil” (p.108) porque “no elaboran libros tributarios, ni parafiscales” (p.108) cuyo resultado es la negación en las líneas de crédito especialmente para pymes, debido a que no se consideran aptas para tal fin. Incluso, Jiménez *et. al* (2014) afirma que las pymes del estado colombiano se encuentran relegadas en materia de mecanismos de financiación y registros tributarios en comparación con las pymes de otros países de la región.

Por lo tanto, en lo que respecta a la capital del país Bogotá es la ciudad líder en competitividad y economía del país, de manera que posee la base empresarial más importante, en la que predomina un gran número de micro y pequeñas empresas, siendo las microempresas un total de 87.5% (320.265), 9% pequeñas empresas (38.151), y 3% medianas empresas (10.533), mientras que solo un 1% son grandes empresas (3.597) según los registros que se validan en informes de la Cámara de Comercio de Bogotá (2015). Quiere decir que en la ciudad operan 368.949 pymes que corresponde al 99% de las empresas totales de la capital del país.

Ahora bien, según la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras (Asobanciana, 2018) para al año 2017 surge la iniciativa de consolidar el Clúster de Servicios Financieros de Bogotá que agrupa un centenar y medio de empresas, pero este número no abarca ni la mitad de las empresas pymes de la ciudad, teniendo en cuenta los datos

de las empresas que se observó en el párrafo anterior. Adicionalmente, la mayoría de los empresarios pymes de la ciudad de Bogotá desconoce aspectos fundamentales sobre la dinámica financiera, tributaria y contable reglamentada en el Código de Comercio del país a partir del Decreto 410 de 1971 expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (Mincit, 2019).

Incluso, a pesar que los dueños de las pequeñas unidades de negocio pretenden recibir un apoyo o consultoría privada en temas de este tipo, las tarifas y los procedimientos de apoyo son elevados y engorrosos, factor que impide a los pequeños empresarios la integración al ecosistema empresarial actual. Entre tanto, a partir del estudio de Morato y Osorio (2017) se confirma para los empresarios pyme la información tributaria y contable es una pieza vulnerable de las administraciones, a tal punto que las micro, pequeñas y medianas empresas son las que menos tienen oportunidades para acceder a servicios de calidad a costos asequibles (Marín & Rincón, 2017).

1.1.2 Contextualización

A mediados de los años 90, el estado colombiano empezó a establecer leyes para promover la creación de organismos y programas de consultoría contable y financiera, que permitiera a futuros empresarios poder acceder ya sea para concretar una idea de negocio o para dar continuidad al mismo; no obstante, en el marco del crecimiento empresarial que se ha generado en el país desde entonces, la dinámica de la globalización no solo ha transformado la visión política sino la forma misma de

emprendimiento. Asimismo, a pesar que dichas políticas han surgido como un método potenciador para el desarrollo endógeno, es decir, en el cual se ha buscado impulsar las capacidades internas de una comunidad o región a razón de ser fortalecer la sociedad y economía de un país, dichas políticas se han materializado por lo general en la creación de las Pymes, pero a su vez ha desencadenado un contexto de inestabilidad económica sobre todo en los países subdesarrollados (Gómez, 2006).

Entre tanto, el tejido empresarial colombiano está compuesto en su mayoría por micro, pequeñas y medianas empresas, entre las cuales un 92,3% son microempresas, y 7,2% son pymes, siendo una concentración mayor para modelos de negocio dedicados al sector comercio con un 42% y servicios con un 40% (Franco, 2019). En ese contexto Bogotá es el principal epicentro que acoge a la mayoría Mipymes del país, pues registra por lo menos 740.069 pymes equivalente a 29,38% del total nacional (Revista Dinero, 2016). No obstante, aspectos como la inclusión de las NIIF a partir de la expedición de la Ley 1314 de 2009 y la regulación actual de la Reforma Tributaria fundamentada en la Ley 1819 del 2016, hacen parte de uno de los tantos aspectos financieros que las empresas han tenido que adaptar para los controles contables y financieros, situación que ha generado desventajas desde el punto de vista administrativo, especialmente a micro, pequeños y medianos empresarios.

1.1.3 Definición del problema

El principal problema que se identifica en el proceso investigativo es el hecho que se desconoce el índice de factibilidad de empresas de consultorías contable, tributaria y

financiera en la ciudad de Bogotá enfocadas en el apoyo administrativo-financiero a micro, pequeños y medianos empresarios de la región. Esto se debe a que no se cuenta con suficiente información en la literatura que consolide el protocolo de emprendimiento de empresas cuya visión sea la asesoría contable a micro, pequeños y medianos empresarios de la ciudad de Bogotá. Así mismo, la baja demanda de los servicios contables, tributarios y financieros del catálogo empresarial del país, está mediado por los elevados costos que deben cubrir las empresas por estos servicios, además de los engorrosos procedimientos que para el caso de las pymes representa un grado de dificultad mayor, por el elevado índice de informalidad en que se operan los negocios.

De esta manera, ante la problemática de la contingencia de salud pública ocasionada por la pandemia detonada por el virus COVID-19 en 2020, las pymes de Bogotá (siendo las más numerosas y representativas del país) atraviesan por una dura situación en materia financiera, afectando incluso, la posibilidad de acceder a bufetes de servicios contables y financieros, prolongado por el panorama incierto que ha producido una devaluación nacional que supera el 20%, según las cifras registradas por la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI, 2020).

1.2 Pregunta de Investigación

¿Cuál es la relación entre el porcentaje de aceptación del mercado y los índices de factibilidad para el desarrollo de una empresa privada de servicios contables, tributarios financieros para micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá?

1.2.1 Preguntas complementarias

Las preguntas complementarias están relacionadas según los objetivos específicos planteados como se muestra a continuación:

1. ¿Cuál es la caracterización del mercado potencial definido en la ciudad de Bogotá?
2. ¿Cuáles son los servicios de consultoría contable, tributaria y financiera con mayor incidencia en los microempresarios de la ciudad de Bogotá?
3. ¿Cuál es la estructura organizacional requerida para la puesta en marcha de un modelo teniendo en cuenta los cargos y características de formulación estratégica?
4. ¿Cuáles son los índices financieros TIR y VPN convenientes para la puesta en marcha del modelo de negocio?

1.3 Justificación

1.3.1 Conveniencia

En primer lugar, la conveniencia para el desarrollo de esta propuesta de investigación parte de la necesidad de apoyo para micro, pequeño y medianos empresarios de la ciudad de Bogotá, con respecto a la prestación de servicios de tipo administrativo-financieros que les permita acceder a la vanguardia de la globalización financiera y contable, a fin de evitar no solo el retraso empresarial, sino poder disminuir las sanciones que implicaría no cumplir con las condiciones de ley (Morato & Osorio, 2017). Adicionalmente, la importancia de las MiPymes para la economía de Colombia se ha visto reflejada según la Revista Dinero (2016) en que generan alrededor del 67% del

empleo en Colombia, lo que ha obligado a que a partir de un cuarto de siglo XXI, el país se haya sometido a un proceso de transformación de la economía, demostrado en el listado de cifras que revelan que para 1990 Colombia tenía el PIB número 40 en el ranking mundial, mientras que a 2014 ascendió al puesto 26 (Revista Dinero, 2016).

No obstante, aunque las pymes, especialmente de la ciudad de Bogotá han logrado desempeñar un papel creciente en la economía del país, porque de una u otra forma contribuyen a la generación de empleo y a la dinamización de los modelos de negocio, existe una delgada línea entre el emprendimiento estructurado de tipo sistemático y el emprendimiento de tipo improvisado o empírico. En esa medida, poder diseñar un modelo de negocio en asesorías contables, tributarias y financieras que abarque principalmente a empresarios de micro, pequeños y medianos comercios, es significativo, desde la contribución de un mercado pilar del sistema financiero de Colombia, toda vez que el dinamismo de los negocios se logra por la capacidad de capitalización de las pymes a partir del manejo financiero y tributario.

Incluso, a través de los reportes emitidos por la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI, 2019) sobre el balance económico del país entre los años 2018-2019, se revela que el plan del sistema financiero para pymes está en deterioro reflejado en el descenso a la posición 18 en el índice de competitividad Latinoamericano, razón por la cual se requiere un estudio que aporte en la estabilización macroeconómica en términos de competitividad y sostenibilidad. Así mismo, a partir de la contingencia pública ocasionada por el COVID-19, esta propuesta de investigación conviene porque son precisamente las pymes las que más demandan servicios de consultoría contable y financiera, que agilicen

la gestión de apoyos de líneas de crédito y capital de trabajo, establecidas por la Alcaldía de Bogotá, bajo la dirección del Ministerio de Comercio del País (Alcaldía de Bogotá, 2020).

1.3.2 Relevancia social

A partir de la dinámica de la globalización tanto en el sector de la economía, la tecnología, la cultura etc., se han generado diversos fenómenos con un despliegue de incertidumbre en la economía de las naciones, en donde el factor de emprendimiento surge como elemento catalizador de las diferentes fuerzas de mercado, no solo para reducir el desempleo y la informalidad, sino como un artífice de transformación mental sugiriendo que la creatividad y el ingenio sean herramientas principales para la creación de nuevas empresas. En esa medida, el conglomerado de estructuras público y privadas a nivel mundial ha diseñado un sin número de incentivos existentes en la economía, para potencializar el fenómeno de emprendimiento y que se lleve a cabo de forma lógica y sistemática, cuya definición más acertada en la literatura, se concibe como el proceso de creación o aprovechamiento de una oportunidad, que para esta caso se enfoca el desarrollo de un modelo de negocio de asesorías contables, tributarias y financieras, aprovechando las circunstancias de diversificación de la economía con la fuerza del autoempleo (Lupiáñez, Priede, & López, 2014).

Por esta razón, este tipo de investigación se justifica desde el impacto social positivo, dada la necesidad de potenciar el tejido empresarial bajo la concepción de emprendimiento, porque se reconoce en la actualidad como una verdadera oportunidad

para generar valor agregado a la economía del país. Al respecto un artículo Alean, Río y Simancas (2017) destaca que los modelos de emprendimiento catalizan el cambio y la innovación de un país, dado a que mejora la sana competencia entre las empresas porque desde una racionalidad económica los emprendedores identifican oportunidades de mercado, e impactan directamente las variables macroeconómicas del PIB, el empleo, entre otros.

1.3.3 Implicaciones prácticas

Con respecto a las implicaciones prácticas, en el marco del ejercicio profesional, a través de este documento de investigación se pone en evidencia los conocimientos adquiridos en el programa de Maestría en Administración Campo Finanzas, toda vez que su enfoque interviene en la consideración de la solución de un problema que evidentemente afecta a una región en términos de competitividad, sustentabilidad o perdurabilidad organizacional. A su vez, se sustenta la capacidad de emprendimiento como una de las principales filosofías organizacionales modernas, ya que a través de estos modelos se aporta a la sociedad nuevos productos y servicios que dan paso a la renovación de la dinámica de globalización y valor agregado de las industrias.

1.3.4 Utilidad metodológica

La utilidad metodológica, tiene que ver con la manera en que se abordan los componentes de mercado, técnico y financiero para el desarrollo de cualquier modelo de negocio, siendo un proceso interdisciplinario que puede ser aplicado en todos los sectores de la industria, como un protocolo estándar a nivel mundial. A partir de lo

anterior, se cubre el vacío de mercado que abarca a los micro, pequeños y medianos empresarios de la ciudad de Bogotá para adquirir servicios de consultorías, teniendo en cuenta que es un mercado desatendido y con un alto desconocimiento de las diferentes alternativas de asesoría para mejorar la gestión organizacional general.

1.3.5 Utilidad teórica

La utilidad teórica del proyecto va de la mano con el impacto en el ámbito académico, puesto que los futuros magister en administración de todas las áreas, podrán poner en contexto futuras investigaciones, ya sea para darle continuidad al tema de interés, o adquirir conocimientos adicionales a manera de ahondar en los conceptos, teorías y prácticas. Adicionalmente, proyectos de estudio de este tipo, hacen parte de la base de datos que requieren las universidades como aporte social, académico y científico en el proceso de formación profesional.

1.4 Hipótesis

Las preguntas complementarias están relacionadas según los objetivos con las preguntas de investigación planteadas en la sección 1.2:

H₁. La relación entre el porcentaje de aceptación del mercado y los índices de factibilidad para el desarrollo de una empresa privada de servicios contables, tributarios financieros para micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá es significativa, porque la evaluación de los indicadores financieros tales como TIR, WACC y VPN

superaron el umbral de rentabilidad.

H₂. La relación entre el porcentaje de aceptación del mercado y los índices de factibilidad para el desarrollo de una empresa privada de servicios financieros para Mipymes de la ciudad de Bogotá están directamente relacionadas con la insatisfacción previa por la adquisición de servicios con otros ofertantes y los altos costos que se requieren para tal fin.

H₃. Los servicios de consultoría definidos están relacionados según los más usuales ofertados en el mercado, cuyos precios están sujetos a lo estipulado por el Consejo Técnico de Contaduría Pública -CTCP- de Colombia.

H₄. La estructura organizacional requerida para la puesta en marcha del modelo de negocio está basada en un sistema vertical, cuyas decisiones se toman desde la gerencia, garantizando una estructura básica y de bajo costo que garantice la operabilidad de la empresa.

H₅. Los índices financieros que definen la viabilidad del modelo de negocio se soportaron con el análisis TIR del proyecto y del inversionista, WACC, VPN, índice de rentabilidad y el periodo de recuperación de inversión.

En este capítulo se identificó que la información de literatura es insuficiente para consolidar una eficiente estructura tributaria y financiera para los microempresarios de la ciudad de Bogotá, siendo el principal problema por el que atraviesan según la normativa legal vigente en Colombia. Así mismo, se analizó que el tejido empresarial de la capital está constituido por micro, pequeñas y medianas empresas como el tejido empresarial más representativo, que soporta la economía no solo en la ciudad, sino del contexto nacional. Por último, se concluye que la principal motivación por la que se sustentó esta investigación está soportada en la relevancia social y económica, como parte de la transformación legal y mental en la evolución que demanda la dinámica de globalización mundial.

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

A partir de este capítulo se presenta la revisión teórica necesaria para el desarrollo del proyecto, la cual describe las perspectivas de algunos de los principales autores en torno al desarrollo organizacional y la factibilidad de modelos de negocio. Por tal razón, se citan autores como Chiavenato (2007) y Kotler, et. al (2004) siendo importantes representantes de las teorías de la administración y el *marketing*. Así mismo, se desglozan cada uno de los componentes del ejercicio de viabilidad o factibilidad (estudio de mercado, estudio técnico y financiero), además de los principales postulados de la consultoría empresarial y los modelos que se han desarrollado sobre esta área. Como cierre de capítulo, se describen quince estados del arte nacionales e internacionales, consolidados como base de referencia para el desarrollo del modelo de negocio.

2.1 Teorías de Desarrollo Organizacional

2.1.1 Historia del desarrollo organizacional

Se cree que las primeras teorías acerca del desarrollo organizacional se dan en 1924 desde la psicología aplicada al trabajo, específicamente por la empresa pionera en esta área que fue la fábrica *Hawthorne de la Westerm Electric Company* de Estados Unidos. Según los datos de literatura, en especial las teorías de Chiavenato (2007) se indica que en esta empresa se registraron los primeros efectos por las condiciones laborales dada las condiciones de los puestos de trabajo, desde la perspectiva de la organización y el ambiente. Es así como se da origen del DO como parte de un movimiento que surgió en 1962 como un consolidado de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el único propósito de potenciar el desarrollo

organizacional. En sentido estricto, el DO no es otra cosa que un desdoblamiento práctico y operativo con enfoque sistemático, para promover los conceptos relacionados al cambio y la adaptación.

Ahora bien, Chiavenato (2007) señala que se atribuyen varios factores a los DO tales como: la dificultad de operacionalizar las formas de teorías administrativas, entre las que se destacan aquellas enfocadas a la motivación humana, la creación del *National Training Laboratory* (con esta teoría se pretende estudiar la conducta del grupo), así la dinámica globalizadora que implica cambios en el mundo, y la fusión de la estructura y la conducta humana en las organizaciones. Fue así como el DO limitó el nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, y da paso a la administración en todos los tipos de organizaciones en lo que respecta a la aplicación de una serie de técnicas de diagnóstico, habilidades interpersonales y gerenciales.

Continuamente, el DO es estrictamente necesario en los objetivos organizacionales, toda vez que se requiera desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos, la integración y el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa, la perfección de los sistemas de información y comunicación, el desarrollo del sentido de pertenencia en las personas para incrementar la motivación y lealtad organizacional, además del potenciar a los individuos en áreas técnicas, administrativas e interpersonales, y por último, establecer un clima de confianza (Chiavenato, 2007).

No obstante, junto con el DO surgieron otros movimientos complementarios en pro de mejorar los resultados de la operación tales como la filosofía del Comportamiento

Organización (CO) la cual está orientada a los recursos humanos. Es decir, el CO investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura sobre la conducta en la organización. Así mismo, el CO se destaca por incluir variables como la productividad, el ausentismo, la personalidad, los valores y la satisfacción en el trabajo. Entonces, las etapas del DO para algunos autores como *Lawreen y Lorsch* citado por Chiavenato (2007) se sintetizan en cuatro como las que se muestran en la **Figura 3** la cual está basado en el diagnóstico, la planeación, la implementación y la evaluación. En primer lugar, el diagnóstico se refiere a la confrontación entre la organización y su ambiente desde las alteraciones estructurales y conductistas. En segundo lugar, la planeación de la acción se basa en el modelo frente a las necesidades identificadas en el diagnóstico para modificar el desempeño del sistema, ya sea por la naturaleza educacional, estructural o transaccional de las acciones.

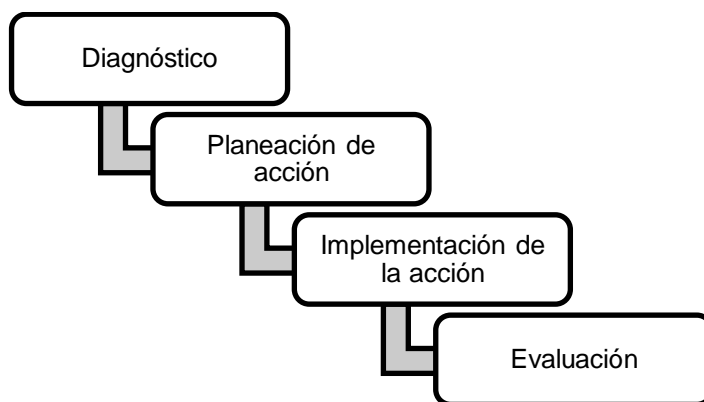


Figura 3. Etapas del DO

Fuente: (Chiavenato, 2007)

En tercer lugar, la implementación de la acción es como su nombre lo indica, la etapa en la que se obtiene el compromiso de los integrantes organizacionales para efectuar los cambios y los recursos necesarios para tal fin. Por último, la evaluación es la

última etapa del DO que pretende alterar el diagnóstico, por cuanto se ejecuta el levantamiento de los datos evaluados en la primera etapa con el fin de determinar el nivel de cambio organizacional (Chiavenato, 2007). Lo cierto es que más allá de los movimientos o conceptos como el DO y el CO, el desarrollo organizacional representa una herramienta para que las empresas motiven a sus empleados a razón de aumentar la productividad, pero desde la asimilación de los valores organizacionales con el fortalecimiento de las relaciones interpersonales tanto del ambiente interno y externo (Chiavenato, 2007).

2.1.2 Estudio de Factibilidad

La teoría sobre los estudios de factibilidad surge en la década de los años 50, época en la cual se requería el apoyo militar para la coordinación de sistemas y para diferentes disciplinas, inicialmente para el desarrollo de misiles balísticos. Posteriormente la industria automotriz sigue los pasos en la inclusión de procesos de gestión acerca de la coordinación de los sistemas, siendo la primera industria comercial en aplicar proyectos de viabilidad y coordinación para diferentes áreas (Echeverría, 2017). No obstante, hasta la década de los 60 la multinacional IBM presentó el primer protocolo de asociación entre proyectos nuevos y pasados a razón de estimar los costes.

Para tal fin, IBM según Echeverría (2007) estimó que se era totalmente necesario descomponer sistemas complejos por tanto se requería llevar a cabo métodos de organización que abarcara aspectos como: “el desbordamiento de agendas, el

desbordamiento de costes, la calidad o utilidad del resultado obtenido” (p.175). Otros autores tales como Mukherjee y Roy (2017) definen el estudio de viabilidad como un procedimiento para predecir el resultado de un examen de investigación, evaluación o un esquema planificado, porque a través de estos es posible evaluar adecuadamente de cualquier producción.

A partir de lo anterior, se han consolidado áreas para el desarrollo de la viabilidad de proyectos que deben ser consideradas durante la evaluación de cualquier proyecto. Incluso Mukherjee y Roy (2017) afirman que el inversionista y la organización deben asegurarse que su misión sea factible y beneficiosa para ambas partes, de manera que la evaluación se clasifica en cinco partes como se indica a continuación (ver **Figura 4**).

Estudio de Mercado o Marketing	• Viabilidad comercial sobre alguna actividad económica
Estudio Técnico	• Asociada a la evolución tecnológica del proyecto (equipos, maquinaria, procesos, entre otros)
Estudio Legal	• Dimensiona los requisitos legales nacionales e internacionales.
Estudio Económico/Financiero	• Relacionado con la evaluación de costes requerido con el esquema del inicio del proyecto, útil para la toma de decisiones.

Figura 4. Áreas de viabilidad del proyecto

Fuente: elaboración propia a partir Mukherjee y Roy (2017)

2.2 Estudio de Mercado

Los diferentes conceptos de la literatura indican que se trata de un enfoque sistemático que provee de información de clientes o consumidores con el fin de lograr el posicionamiento en el mercado (Prieto, 2013). No obstante, uno de los más influyentes investigadores del marketing tales como Kotler, Bowen y Makens (2004) explican que la investigación de mercado no es más que la identificación de la oferta (incluyendo las empresas o negocios similares) así como el número de clientes potenciales y reales, lo que facilitaría sin duda alguna tener una perspectiva de qué tipos de productos o servicios se deben ofrecer y qué precios están dispuestos a pagar sus consumidores. Lo cierto es que todos los conceptos centrales del Estudio de Mercado o Marketing requieren 5 aspectos fundamentales que son: las necesidades y deseos de las demandas, los productos y servicios, el valor, la satisfacción y la calidad, el intercambio de transacciones y relaciones y por último el mercado en si como se observa en la **Figura 5**.

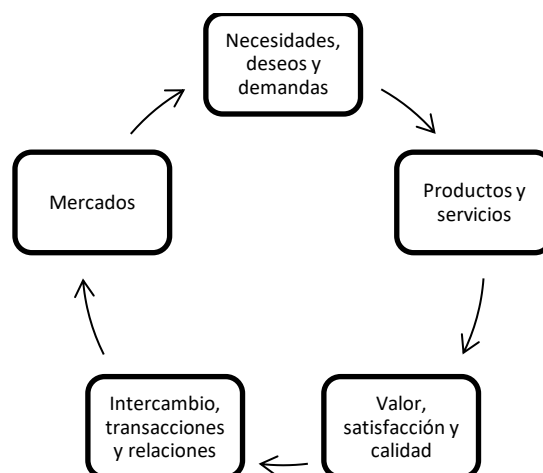


Figura 5. Conceptos centrales del Estudio de Mercado/Marketing
Fuente: (Kotler, Bowen, & Makens, 2004)

Por otro lado, la ejecución del estudio de mercado se divide en tres ejes los cuales son: 1) Análisis del Consumidor, 2) Análisis de la Competencia, y 3) Estrategia. En ese sentido, el estudio de mercado va más allá que vender, sino que tiene en cuenta una secuencia lógica para lograr el proceso de intercambio y la satisfacción de los clientes. Desde esa perspectiva, el *Análisis del Consumidor* busca identificar el comportamiento de la demanda en términos del producto o servicio que se pretenda ofrecer, de manera que a través de una consulto ya sea por encuestas, entrevistas u otros instrumentos se rastrean los hábitos de compra, los lugares que frecuentan los consumidores para adquirir productos o servicios, preferencias y cualquier dato clave que conduzca a la identificación de las características de los consumidores (Palacio, 2014).

En cambio, el *Análisis de la Competencia*, Palacio (2014) destaca que se trata investigar quienes son los competidores directos e indirectos y determinar las respectivas ventajas competitivas. En términos de marcas, descripción del producto/servicio, costes, tecnología, imagen, proveedores, entre otros. Por último, la estrategia es imprescindible porque a partir de los objetivos, recursos, la competencia y los resultados del estudio de mercado se diseñan estrategias que incluyen los costes y la diferenciación (Palacio, 2014).

Se trata de una herramienta que usan las empresas y los investigadores de mercados en la clasificación de los clientes, ya sea por las características que los define, con el fin de identificar las similitudes entre estos. De esta manera, es posible distinguir al mercado por las preferencias homogéneas que los unifica, ya sea desde los mismos deseos, poder adquisitivo, localización geográfica, actitud de compra, etc. Por un lado,

entre las preferencias homogéneas se denota a prácticamente todos los consumidores con gustos similares. Por esta razón, el mercado no refleja segmentos naturales; es decir, se podría predecir que las marcas existentes son similares y se integran por sus características comunes (como se indica en la **Figura 6**).

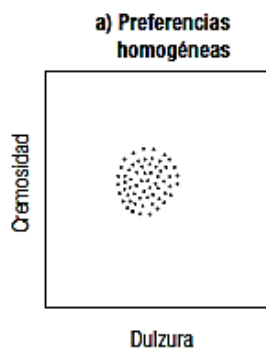


Figura 6. Modelos básicos de preferencia de mercado

Fuente: (Kotler, Dirección de Marketing, 2007)

Por su parte la segmentación de mercado, se da en la medida en la que las preferencias de los consumidores se reparten en el espacio (ver **Figura 7**) lo que puede ocasionar a su vez una variación entre los consumidores. Por lo tanto, la marca que primero conecta o ingresa al mercado puede posicionarse para atraer el mayor número de consumidores. En cambio, si una marca ingresa desde la segunda posición podría situarse cerca de la primera empresa y luchar para obtener cuota de mercado, o se podría situar en un extremo para atraer el grupo de consumidores que no esté satisfecho con la marca central. (Kotler, Dirección de Marketing, 2007).

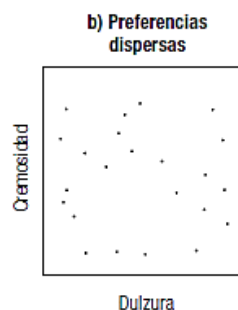


Figura 7. Modelos básicos de preferencias diversas

Fuente: (Kotler, Dirección de Marketing, 2007)

Así mismo, en el mercado se pueden presentar núcleos de diferentes preferencias propios de los segmentos naturales del mercado (ver **Figura 8**). Es así como las opciones con las que cuenta la primera empresa en llegar al mercado son las siguientes: “1) posicionarse en el centro con la esperanza de atraer a todos los grupos; 2) posicionarse en el segmento para posicionarlas en segmentos diferentes”. Si la primera empresa sólo desarrollase una marca, los competidores tienen la libertad de entrar al mercado y ofertar submarcas de los segmentos faltantes por cubrir. (Kotler, Dirección de Marketing, 2007).

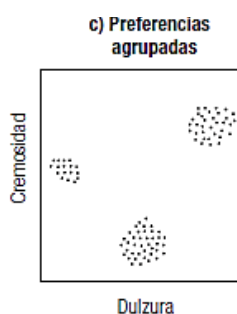


Figura 8. Modelos básicos de preferencias agrupadas

Fuente: (Kotler, Dirección de Marketing, 2007)

2.2.1 Servicios

El sector de los servicios es un importante generador de empleos en todas las industrias en el contexto global, y representa una gran parte importante del Productor

Interno Bruto-PIB de todas las naciones, especialmente en economías desarrolladas debido a los óptimos procesos de ejecución. De hecho, en el curso de la historia de la economía, los servicios han sido pilar sobre los cuales se sostuvo la producción, porque, desde el desarrollo del capitalismo que venía desde una estructura netamente agrícola, gradualmente se dio la transición a la vida industrial y posteriormente al desarrollo de las teorías (Alonso & Loor, 2018).

Ahora bien, el crecimiento sostenido de los servicios desde entonces hasta la actualidad es un claro reflejo del potencial en torno a este, aún cuando se denomina el sector terciario de la economía al conjunto de actividades que no producen bienes tales como las de distribución, las instituciones financieras, y los servicios de empresas y/o consultorías, servicios sociales, personales, etc. (Alonso & Loor, 2018). Cabe resaltar que se trata de una cantidad servicios heterogéneos que pueden ser servicios públicos, privados como se observa en la **Figura 9**, mercantiles o destinados a la venta, o todo lo contrario pueden ser no mercantiles, y destinados a los productores, economías domésticas, etc. Por su parte, la relación entre el crecimiento económico y el sector servicios está dividido en la literatura según tres ejes como se indica a continuación: 1) “aquella que se sostiene que el crecimiento económico tiene sustento en el aumento de la productividad de la economía” (Jola, 2013, p. 46).

Mientras que la segunda 2) y tercera 3) se relaciona con la forma de adoptar conocimientos de frontera e incrementar los servicios por medio de un comercio internacional. En todo caso, el equilibrio económico que proporciona el modelo de

servicios va entre la interacción de la oferta y demanda, el cual es proporcional con el crecimiento económico, y estos a su vez están sujetos a la disponibilidad de los insumos para ejecutar los servicios, la tasa de cambio, los términos de intercambio y la viabilidad técnica (incluidas las barreras legales y comerciales) (Jola, 2013).

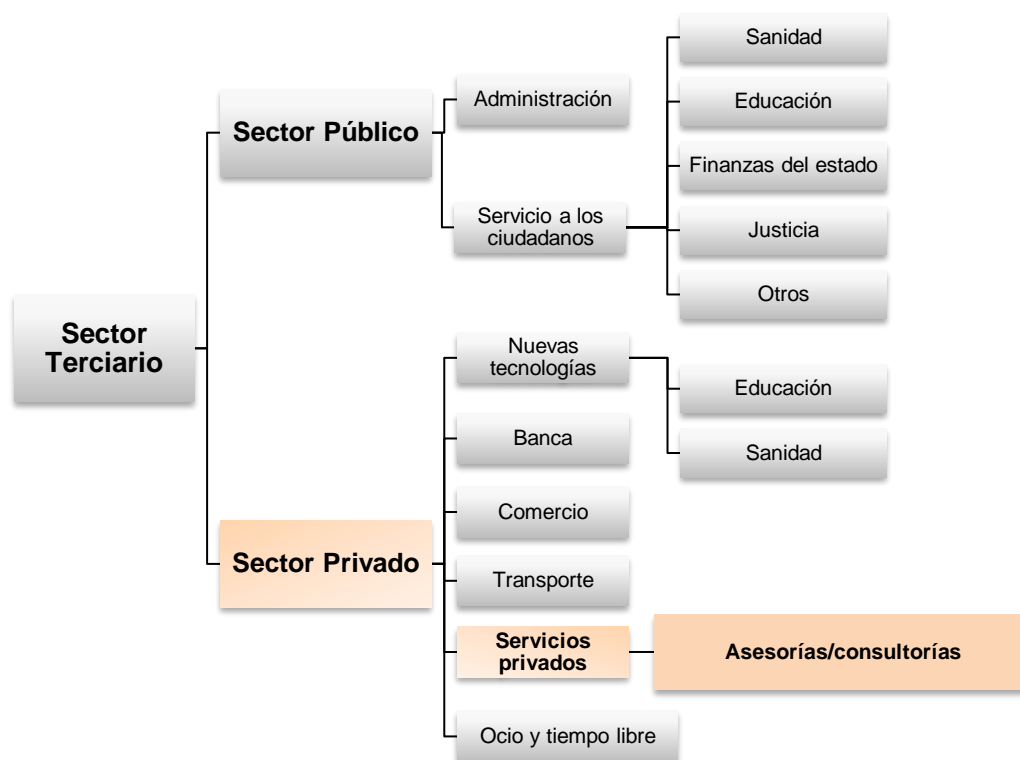


Figura 9. Clasificación del sector terciario

Fuente: Adaptado de Jola (2013).

2.2.2 Demanda de servicios de consultoría contable y financiera

La globalización y la apertura de la integración económica, junto con el avanzado desarrollo de la tecnología y los modelos organizacionales intensivos, han desencadenado presiones en torno a la demanda de conocimientos e información para enfrentar la dinámica económica y de mercado actual, en especial de aquellos comercios de menor tamaño. No obstante, los fundamentos históricos acerca de la demanda de

servicios de consultoría de empresas se dan a partir del periodo posguerra, debido a la rápida expansión empresarial y junto a esta la masiva innovación tecnológica en todas las áreas. Fue tal la magnitud de la expansión, que el comercio y las finanzas mundiales se internacionalizaron rápidamente provocando una serie de oportunidades para el desarrollo de los servicios de consultoría (González, Rodríguez, & Duarte, 2011).

De hecho, registros de la literatura evidencia que por ejemplo, para el año 1943 una de las firmas de consultoría más importantes del Reino Unido contaba con solo 6 consultores, pero que para 1963 tenía no menos de 370 consultores, mientras que en 1984 alcanzó la increíble cifra de 1300 consultores dispersos en 22 países. Así mismo, en Estados Unidos para 1980, se calculaba que el total de consultores de empresas era de aproximadamente 100mil veces mayor que el número total existente en el año 1960 (González, Rodríguez, & Duarte, 2011). Entre los cambios más evidentes a raíz de la masificación de la demanda de servicios de consultoría se destacan los siguientes: diversificación y ofrecimientos de servicios en pro de las necesidades de los clientes, políticas innovadoras mediante procesos técnicos, aumento en la competencia relacionada con los servicios de consultoría, internacionalización de todo tipo de empresas (incluso las medianas empresas), la profesionalización de la consultoría interna empresarial, y por supuesto, el empleo de consultores tanto en organizaciones públicas y privadas porque se consideró la consultoría como un servicio de proceso y de enfoque (González, Rodríguez, & Duarte, 2011).

2.2.3 Precio

La fijación de precios por parte de las empresas es tan diversa, aunque para algunos autores se podría segmentar en al menos tres disciplinas que son: la teoría económica, la teoría financiera y el marketing (Cadena, 2011). Por un lado, la teoría económica del precio se ha analizado desde perspectivas de diferentes escuelas siendo la clásica y la neoclásica las más representativas. Entre los primeros aportes se considera a *Adam Smith* como el pionero de las ideas acerca de cómo los precios actúan como una “mano invisible”, para sustentar el hecho que son manipulados o dirigidos hacia “aquellas actividades con mayor valor” (Cadena, 2011, p. 63), como parte de la estrategia para determinar cuánto valen los recursos y así orientar las decisiones enfocadas hacia la mayor eficiencia del aprovechamiento de los mismos.

Incluso, las teorías de Smith apuntaban a calcular los precios de los productos basados en lo requerido para su fabricación, teniendo en cuenta el número de unidades de un bien a cambio de otro bien sumando el esfuerzo humano necesario, a lo que se denominó precio relativo. Desde entonces, el costo relativo de una actividad afecta el precio de la misma, y se incrementa o disminuye a razón de la tecnología de producción (Cadena, 2011). En segundo lugar, la teoría financiera del precio acogió ramas algebraicas, como una forma de suponer la linealidad en las funciones de ingreso, costos y el punto de equilibrio, por donde depende de la demanda como variable exógena para predecir, presupuestar o pronosticar un volumen de ventas. No obstante, este modelo presentó fallas porque no se dimensionaron “las condiciones de los mercados y los competidores, así como la reacción de la demanda de los precios” (Cadena, 2011, p. 66).

Por último, el enfoque dese el *marketing* tiene postulados económicos del precio que se alejan de la práctica, pero de acuerdo a lo dicho por Cadena (2011) se asemejan más a las teorías financieras por cuanto se traducen en fórmulas matemáticas que incluyen términos de planeación estratégica asociada a los precios, tales como las políticas y los objetivos, pero sólo se determina el precio conjunto a la hora de tomar decisiones. Ahora visto el precio desde las teorías contemporáneas para el desarrollo de estudios de factibilidad, se deben considerar los siguientes factores que se muestran en la **Figura 10**, advirtiéndose que el precio que circule en el mercado de determinado producto o servicio tiene que ser incluido en el cálculo de ingreso.



Figura 10. Factores para establecer el precio

Fuente: Adaptado de (Soto, 2009)

2.2.4 Publicidad y promoción

La publicidad y la promoción de estrategias afectan directamente las relaciones comerciales entre la organización y el mercado, por lo tanto, la publicidad está estrictamente orientada a lograr un determinado objetivo. Así mismo, la publicidad y

promoción hace parte de un conglomerado de estrategias a través de las cuales las empresas orientan sus actividades a la satisfacción del consumidor, el cual es denominado *marketing* (Camino, 2014). Es así como el desarrollo de las actividades de *marketing* requiere una planificación y ejecución en pro de las variables que constituyen una mezcla de elementos tales como: el producto, el precio, la plaza y la promoción. A este conjunto de variables se conoce como la mezcla del *marketing* o *marketing mix*, cuyo proceso permite la captación de los consumidores o usuarios a modo de abarcar el mayor mercado posible y lograr un buen posicionamiento (Camino, 2014).

Dentro de las estrategias que se van desarrollando con el marketing y el marketing mix se formalizan las operaciones de compra y venta a partir de la promoción y publicidad entre los consumidores. Para esto se requiere una difusión de la información a través de diversos canales que permiten dar a conocer el producto y/o servicio, mediante campañas publicitarias que pueden ser por publicidad impresa (posters, folletos, prensa) o a través de medios audiovisuales (TV, internet, radio), entre otros (ver **Figura 11**). Una vez se han ubicado todos los elementos del marketing mix, se pueden enfocar los requerimientos de determinado modelo de negocio. Por ejemplo, en la **Figura 11** se muestran los elementos que integran el marketing mix y el marketing para lograr enfocar un servicio o producto al nicho de mercado. Para el caso del marketing mix los elementos principales son la promoción a través del cual se dará a conocer el producto/servicio en el mercado, en muchos casos otorgando incentivos (descuentos) que van encaminados al precio del producto, los beneficios o adicionales a este (Camino, 2014).

En cambio, la publicidad es aquella información que se comparte a un público vía

canales de comunicación físicos o virtuales, cuya función específica es producir la mayor demanda y aceptación posible del producto/servicio. Por su parte, el marketing está direccionado a la operatividad que se dispuso en el marketing mix, mediante estrategias de promoción como muestras gratuitas, cupones, sorteos, viajes, etc (Camino, 2014). Así mismo, una de las técnicas usuales para el desarrollo del plan estratégico de marketing se hace a través de la herramienta DOFA como una opción de valoración en busca de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. De hecho, el plan de marketing es considerados en la literatura como el punto de partida para alcanzar los objetivos planteados (Camino, 2014). Seguidamente se plantea el plan de ventas como se observa en la **Figura 11**, siendo pieza clave en la estrategia del negocio porque proyecta la acción de las ventas ya sea según su tipo, técnicas y presupuesto. Esto solo se logra haciendo el análisis de mercado previo, el cual se segmenta con variables reales, en los que se identifican el perfil de los consumidores, la competencia, las formas de recaudo, la estructura comercial, entre otros (Camino, 2014).

2.2.5 Portafolio de servicios

Uno de los principales objetivos comerciales de todas las organizaciones, es el posicionamiento de los productos y servicios con una oferta diferenciada en el mercado, y así poder obtener una ventaja sostenible durante la vida operativa de la empresa. En esa medida, se ha desarrollado un consolidado literario a lo largo de las últimas décadas con el fin de mejorar las estrategias para la presentación de los productos/servicios ofrecidos, en apoyo de los avances tecnológicos, la internet y las telecomunicaciones

(Cardona, 2015).

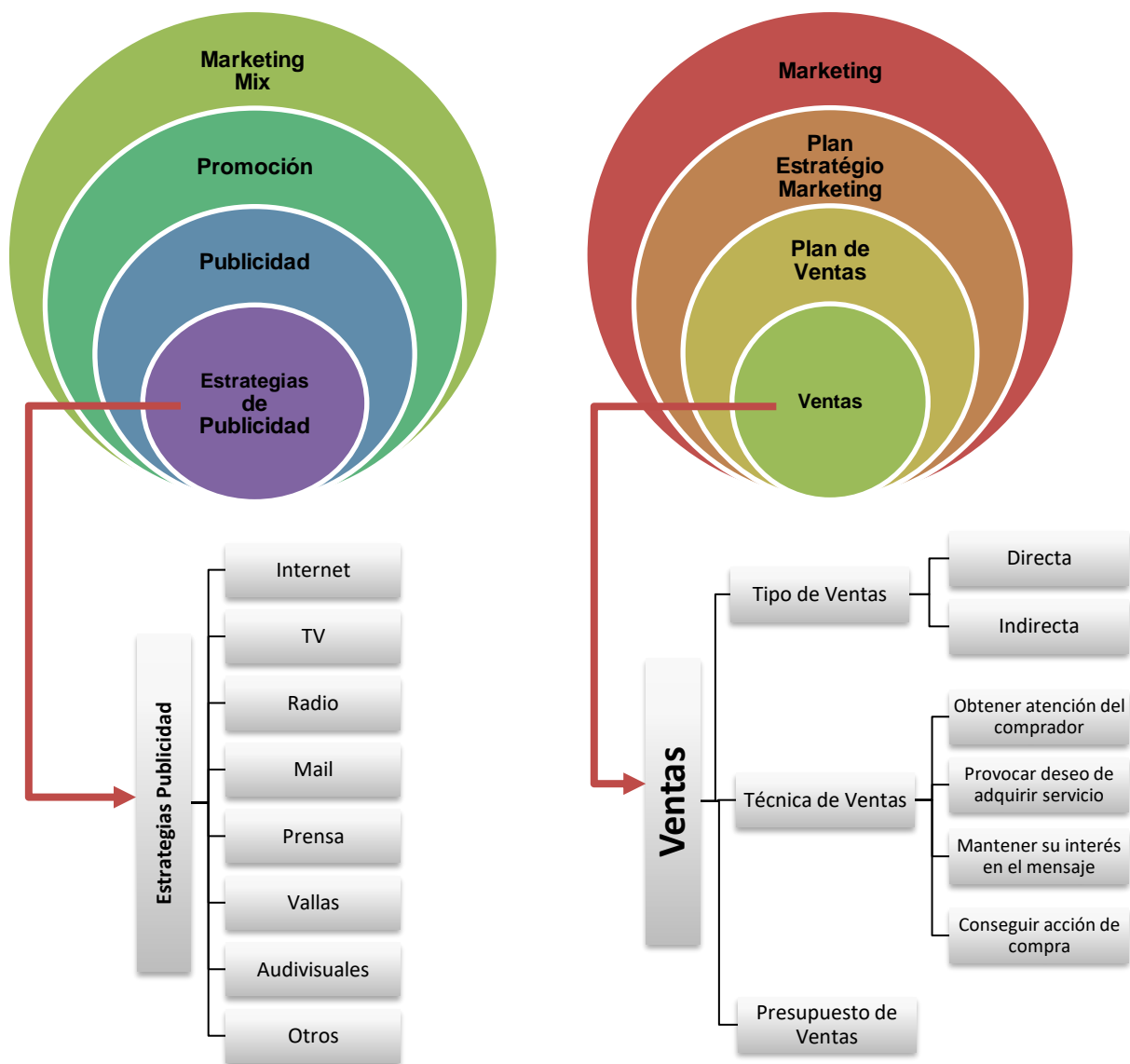


Figura 11. Estrategias de publicidad

Fuente: Adaptado de (Camino, 2014)

Lo anterior, con el fin de establecer una comunicación coherente entre la empresa y el cliente que inicia con el desarrollo de un portafolio que integre la información clave tanto la información básica de la empresa, como los tipos de productos y servicios que se ofrecen, de manera que el cliente pueda distinguir las particularidades de cada

producto/servicio, y sirva además en función publicitaria. Es así como los principales componentes que de incluir todo portafolio de servicio se indican en la **Tabla 1**.

Tabla 1. Componentes del portafolio de servicio

Parte	Incluye
Portada	Logo de la empresa Nombre la empresa Ciudad donde se ubica Teléfono(s) Página web Describir si es portafolio de servicio o <i>brochure</i>
¿Quiénes somos?	Reseña de actividad económica Segmento de mercado Clientes y proveedores Tiempo de operación
Misión	Propósito o razón de existencia Valor agregado a la sociedad Qué la distingue de otras empresas Valores y filosofía de la empresa
Visión	Lo que la empresa quiere llegar a ser
Servicios/ Productos	Servicios que ofrece la empresa Beneficios Convenios
Objetivos Corporativos	Elementos o directrices para cumplir la misión y visión
Información de Contacto	Página web Nombre responsable del área de comunicación o mercadeo

Fuente: (Kotler, Dirección de Marketing, 2007)

2.3 Estudio Operativo/Técnico

En lo que respecta con el estudio operativo el objetivo de esta parte del estudio de factibilidad busca definir el tamaño del proyecto para responder a la demanda de mercado. Entonces, conociendo los datos de la oferta y la demanda obtenidos en el estudio de mercado, en la parte operativa/técnica se define la maquinaria o equipo

requerido para poner en marcha el proyecto (Mukherjee & Roy, 2017). En otras palabras, durante el desarrollo del estudio técnico se diseña cómo se producirá lo que se venderá y además factores claves como los que se listan en la **Figura 12**. Más adelante se presenta la descripción ampliada de cada uno de los componentes del estudio técnico.

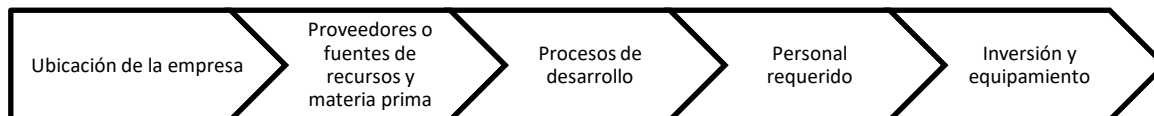


Figura 12. Componentes del estudio técnico

Fuente: elaboración propia

1. **Tamaño del Proyecto:** sobre este componente se busca determinar la capacidad de producción ya sea de producto o servicio, con el fin de cubrir la demanda objetiva consolidada en el estudio de mercado. Dicho tamaño se dimensiona ya sea por el monto de inversión del proyecto, los puestos de trabajo requeridos para operar, el espacio físico/virtual y el nivel de participación que podrá cubrir en relación con el mercado objetivo y potencial (Majura, 2019).

2. **Localización del Proyecto:** a partir de este componente se define la ubicación geográfica del proyecto, de manera que contribuya en mayor medida a que se obtenga mayor rentabilidad en términos de reducir los costos de por ejemplo los recorridos entre proveedores y planta de proceso/servicio, mayor acceso al mercado, entre otros. Dentro de la localización se ubica la macrolocalización y la microlocalización, en primer lugar, la macrolocalización corresponde al área global sobre dónde se puede ubicar el proyecto, mientras que la microlocalización se refiere al sitio específico de ubicación (Majura, 2019).

Cabe resaltar que en la microlocalización se evalúan las alternativas sostenibles, que para este proyecto en específico serán: el canon de arrendamiento, la seguridad a la ciudadanía del lugar, el acceso y transporte, el área de distribución del terreno y la cercanía a los proveedores. De igual manera, la ponderación de cada factor es la que se presenta en la **Tabla 2**.

Tabla 2. Factores de ponderación de microlocalización del proyecto

Factor de Localización	Ponderación de Factor (%)
1. Canon de Arrendamiento	30
2. Seguridad Ciudadana	20
3. Acceso y Transporte	15
4. Área y Distribución del Terreno	15
5. Cercanía a Materia Prima	20
Puntuación Total	100

Fuente: Elaboración propia

3. Procesos y Tecnología: este componente del estudio de mercado relacionar los procesos y opciones tecnológicas teniendo en cuenta la secuencia requerida de transformación del producto(s)/servicio(s). En particular, en esta sección se presenta el listado de equipos y enseres, la distribución de las instalaciones y los insumos importantes del proyecto (Majura, 2019).

2.4 Estudio Financiero

Presenta todo el compendio de costes que requiere el proyecto, proyectados a 5 años. En este también se incluye el flujo de caja y la evaluación de los índices de rentabilidad tales como la Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Neto (VPN) como los más importantes.

2.4.1 Inversiones en activo fijo

Entre los principales componentes del estudio financiero se tiene en la **Figura 13** a partir de la teoría de Goxens y Cols (2007). En primer lugar, las **inversiones en activo fijo** se refieren a los elementos patrimoniales que permanecen en el ejercicio económico de la empresa, ya sea material (maquinaria, instalaciones, edificios) o inmaterial (patentes, marcas) etc. Este mismo subgrupo integrar los gastos de mantenimiento, los elementos tangibles e intangibles, y los valores mobiliarios tales como inversiones en otras empresas, préstamos concebidos, y las existencias de propiedad de la empresa (Goxens & Cols, 2007).

2.4.2 Inversión en activo circulante

En segundo lugar, en la **Figura 13** se presenta las inversiones en activo circulante o capital de trabajo, el cual hacer referencia a los activos circulantes del capital bruto del modelo de negocio. Entonces, la diferencia entre el total de activos circulantes y los pasivos circulantes dan lugar al capital de trabajo neto (Soto, 2009). Este subgrupo de inversión en activo circulante refleja cuando una empresa da inicio a sus operaciones, por lo tanto, sienta una partida en efectivo para financiar rubros (Soto, 2009). Pero sí se trata de inversiones complementarias o derivadas de inversiones de activo fijo, las cuales están financiadas en parte por deudas a largo y corto plazo comprenden:

1. Existencias: mercaderías, materias primas, productos en curso o terminados
2. Realizable: clientes, deudas por cobrar, deudores diversos
3. Inversiones financieras temporales
4. Disponible: dinero en efectivo en caja y bancos

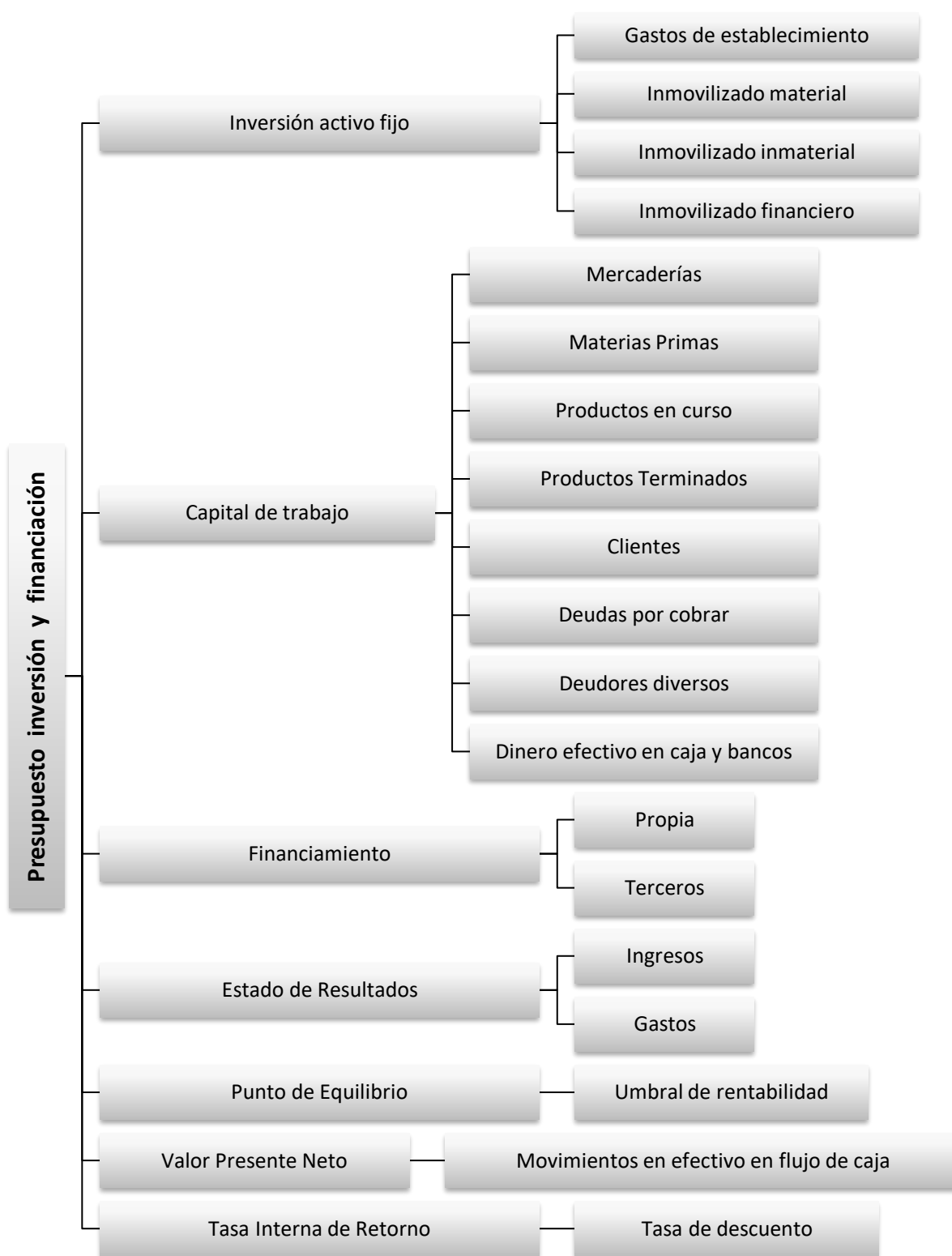


Figura 13. Componentes estudio financiero

Fuente: Adaptado de (Goxens & Cols, 2007)

2.4.3 Financiamiento

Una vez se fijan las inversiones descritas anteriormente, se plantea la forma de financiación ya sea con financiación propia proveniente de inversores o dueños de la empresa, o financiación de terceros, que se refiere a fuentes ajenas de la empresa ya sea de tipo bancaria y no bancaria (Soto, 2009).

2.4.4 Estado de Resultados

Hace parte del resultado de contabilizar el dinero en efectivo que entra y sale durante la ejecución del modelo de negocio, reflejado en un flujo de caja dentro y fuera de la empresa. De hecho, se trata de uno de los principales componentes del estudio financiero por cuanto deben tenerse en cuenta los ingresos, los costos, los gastos, las inversiones y el financiamiento bajo el esquema siguiente (ver **Figura 14**):

$$\begin{aligned}
 & \text{Utilidades antes de intereses e impuestos} \\
 & \text{Impuesto sobre utilidades} \\
 & + \text{Cambio en impuestos Diferidos} \\
 = & \text{Utilidad Neta en Operaciones – ajuste de impuestos} \\
 & + \text{Depreciación y amortización} \\
 & = \text{Flujo de Caja Bruto} \\
 & - \text{Aumento de Capital Neto de Trabajo} \\
 & - \text{Inversiones en Activos Fijos} \\
 & - \text{Aumento en otros Activos} \\
 & = \text{Flujo de caja Libre}
 \end{aligned}$$

Figura 14. Esquema de flujo de caja libre

Fuente: (Soto, 2009)

2.4.5 Punto de Equilibrio

También se conoce como el punto muerto o umbral de rentabilidad y se refiere a la situación de empresa cuando no se tiene ni pérdidas ni beneficios, además que los

ingresos son iguales a los costos. A partir de este cálculo se puede predecir el nivel de ventas que podrá lograr el modelo de negocio para dar beneficios (Soto, 2009). Este mínimo de actividad se determina teniendo en cuenta las variables que se relacionan en la **Figura 15**. Cabe resaltar que Soto (2009) destaca el hecho que el análisis del punto de equilibrio permite identificar el peso que los costos totales ejercen sobre ingresos totales y costos variables totales. Dichos costos fijos provienen de gastos por servicios públicos (alquiler, luz, agua, etc.), mientras que los costos variables aumentan o disminuyen según el número de materias primas, suministros, etc.

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Ingresos Totales} - \text{Costos Totales} = 0.$$

$$\text{Costos totales} = \text{costos fijos} + \text{costos variables}.$$

$$\text{Así: Ventas netas} = \text{costos fijos} + \text{costos variables}$$

Figura 15. Punto de equilibrio

Fuente: (Soto, 2009)

Ahora, bien, con el aumento o disminución de los costos variables, también se determina el umbral de rentabilidad, el cual es un reflejo de los costos de la empresa. El estudio de Soto (2009), sugiere que para calcular el umbral de rentabilidad se lleva a cabo la relación entre los costos fijos y el margen comercial como se muestra en la **Figura 27**. Dichos costos abarcan los gastos de personal, los impuestos, los meses de baja facturación.

$$\text{Umbral de rentabilidad} = \text{Costos Fijos} / \text{Margen Comercial}$$

Figura 16. Umbral de rentabilidad

Fuente: (Soto, 2009)

Finalmente, de acuerdo a lo expresado por Soto (2009), el punto de equilibrio no incide directamente en la rentabilidad financiera de la empresa, pero sí se considera un

parámetro de ajuste en las características de operación.

2.4.6 Valor presente neto

Consiste en calcular el valor de todos los movimientos en efectivo que suceden en un flujo de caja, en otras palabras, es un indicador en términos reales del valor prometido de un modelo de negocio, para poder analizar el riesgo de inversión. Soto (2009), refieren que este componente del estudio financiero es el usado para evaluar propuestas de inversión, sin tener en cuenta el costo de capital de la empresa. Para tal fin se tienen en cuenta las siguientes variables (ver **Figura 17**).

$$VPN = -FC + \text{Sumatoria} (FCn / (1+k)^{*1/n})$$

Fco = flujo de caja del año 0 (inversión inicial)

FCn = flujo da caja libre del año

K = tasa de descuento en el año n.

Cuanto mayor sea el VAN más rentable será el proyecto.

Figura 17. Esquema de cálculo de Valor Presente Neto-VPN

Fuente:(Soto, 2009)

El resultado obtenido en el cálculo de la VAN arrojará tres posibles escenarios que servirán para determinar la viabilidad del proyecto como se indica en la **Tabla 3**.

Tabla 3. Condiciones de evaluación de la VAN para la viabilidad del proyecto

Condición	Concepto
VAN = 0	No dará ganancias ni pérdidas.
VAN > 0	El proyecto será rentable
VAN < 0	Proyecto no viable.

Fuente: adaptado (Soto, 2009)

2.4.7 Tasa Interna de Retorno

La TIR como se conoce a la Tasa Interna de Retorno es aquella que se asemeja al valor actual para que todos los flujos sean cero. Ahora, la TIR ofrece una rápida lectura de rentabilidad del modelo de negocio, siempre y cuando se sigan las siguientes condiciones (Soto, 2009). En cuanto al análisis gráfico de la TIR que se presenta en la **Figura 29** se observa en el eje de ordenadas (eje y) el punto en que la VAN es cero, es decir, todavía el proyecto no representa viabilidad alguna. En cambio, en el eje de abscisas (eje x) la inversión será una curva descendente, lo que indica que la inversión no será rentable en el punto de intersección con el eje x (Soto, 2009).

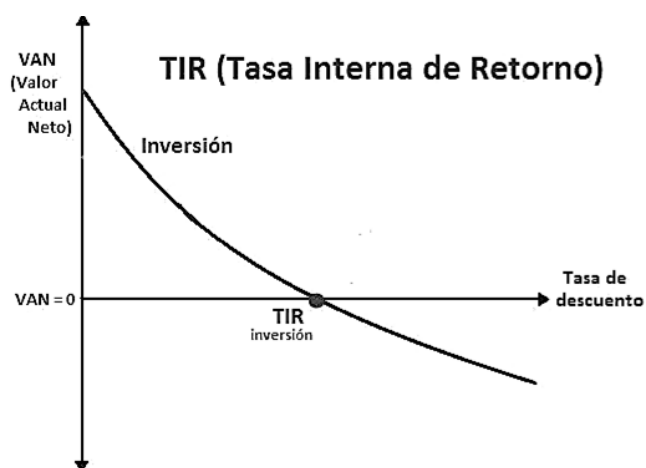


Figura 18. Representación gráfica de la TIR
Fuente:(Soto, 2009)

En cambio, sí se analiza la diferencia entre la VAN y el TIR en una misma gráfica como se observa en la **Figura 30**, puede evidenciar el punto de intersección entre estas curvas, el cual se denomina intersección de Fisher. Es decir, el punto de Fisher es aquel donde coinciden la VAN y la TIR, que para este caso se elige la inversión B porque es a la que corresponde la mayor TIR (Soto, 2009).

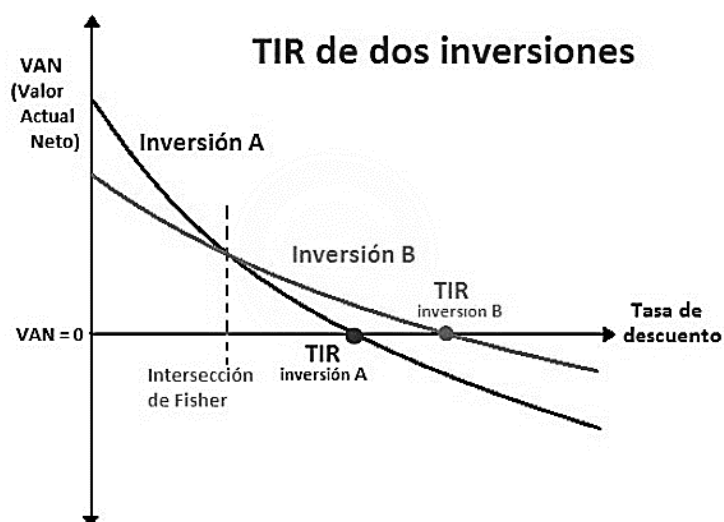


Figura 19. Representación gráfica de la TIR de dos versiones
Fuente:(Soto, 2009)

Finalmente, una vez calculada la TIR se observan las tres condiciones de evaluación frente a este indicador (ver **Tabla 4**) las cuales definen la viabilidad del proyecto.

Tabla 4. Condiciones de evaluación del proyecto frente a la TIR

Condición	Concepto
$TIR < r$	proyecto debe ser rechazado
$TIR > r$	proyecto será viable y puede ser aprobado
$TIR = 0$	proyecto en principio debe ser rechazado

Fuente: adaptado (Soto, 2009)

2.5 Consultoría empresarial

2.5.1 Conceptual

El concepto de consultoría fue difundido inicialmente en los años 30, bajo la concepción del psicólogo social Kurt Lewin citado por Bermúdez y Moreno (2019), a partir del cual se desglosaron dos enfoques básicos que son: adoptar una visión funcional y

como segunda instancia, considerar la consultoría como un servicio profesional especial. No obstante, los antecedentes de la teoría de Kurt Lewin están inspirados en la corriente taylorista y fordista, sumado a los cambios legislativos que se produjeron en Estados Unidos, acerca de las condiciones de desarrollo empresarial (Ciumaraa, 2014).

Por ejemplo, en 1933 se estipula en Estados Unidos la Ley Bancaria Glass-Steagall la cual sugería una separación entre la banca comercial y la diversión, dada la Gran Depresión, razón por la cual partir se sugería que los bancos comerciales no estuvieran únicamente autorizados a tener actividades bancarias, sino que se incluye la consultoría de gestión como nuevos servicios para los usuarios (Ciumaraa, 2014). Sin embargo, con el desarrollo de la industria y la aparición de la fábrica moderna, la consultoría tiene su origen como una herramienta de direccionamiento o administración de empresas, a través de la cual se hizo posible la estructuración de la gerencia en un nivel más avanzado. De hecho, después de finalizada la Segunda Guerra Mundial, el Plan Marshal del gobierno estadounidense envía Europa a expertos en organización de empresas con la misión de asesorar gestores locales (Ciumaraa, 2014).

Ya para el año 1947 fue fundado en Maine (Estados Unidos) *el National Training Laboratory* cuya labor ha sido desde entonces el entrenamiento de consultores de diferentes especialidades. Posteriormente, durante el avance de la década de los 60's se da origen a teorías acerca de Desarrollo Organizacional (DO), basado en estrategias de consultoría aplicables a lo que hoy día se conoce como la consultoría de procesos (Rincón, 2012). Es así como la consultoría hace parte de la organización científica del trabajo, como parte fundamental de la acción de dirigir y controlar un negocio. Dicho

fenómeno organizacional se hizo masivo durante la segunda mitad del siglo XIX; a tal punto que en la actualidad se trata de una profesión que se encamina en la resolución de cualquier tipo de problema de gestión en el contexto organizacional (Bermúdez & Moreno, 2019).

En la actualidad, la consultoría se promueve no solo como uno de los temas centrales en congresos internacionales, sino que desde la academia cada vez se promueve el desarrollo de habilidades de consultoría tanto en docentes como en estudiantes, mediante las crecientes áreas de servicio y el desarrollo sistemática entre la consultoría y la gerencia moderna (Bermúdez & Moreno, 2019). Cabe resaltar, que de acuerdo a lo expresado por Rincón (2012), los servicios de consultoría empresarial consisten en proporcionar asistencia a contenido y proceso de los negocios/servicios, toda vez que se fundamente en cambiar o mejorar una situación, bajo la salvedad que el asesor no tiene control directo sobre la implementación.

Ahora bien, existen diversos conceptos en la literatura alrededor de la consultoría, entre los cuales se destaca la definición de Guerrero (2017) referido al servicio profesional que se caracteriza por ser un proceso de retroalimentación, mediante el cual el consultor interacciona con los miembros de una organización con el fin de aportar una serie de sugerencias documentadas para optimizar la sinergia empresarial. Entre tanto, desde la perspectiva funcional la asistencia de la consultoría se lleva a cabo de modo objetivo e independiente, anclado a “una relación entre quien tiene un problema y quien tiene recursos o medios para ayudar a la resolución del problema” (Rincón, 2012, p.72). De manera que, los aportes más comunes que brinda la consultoría según Rincón (2012)

son:

1. Aporte de conocimientos y capacidades especiales
2. Aporte de ayuda intensiva, sistemática y transitoria
3. Aporte de argumentos y elementos de juicio para la toma de decisiones

Cabe resaltar que la formación de un consultor puede llevarse a cabo mediante la acumulación formal de un conocimiento, ya sea por medio de preparación de academia y experiencia, y por el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas e intercambio de experiencia (Rincón, 2012). Adicionalmente, los rasgos particulares de la consultoría de empresas se clasifican fundamentalmente en: 1) Servicio independiente, 2) Conflictos de interés, 3) Servicio consultivo como se describe en la **Figura 20**.

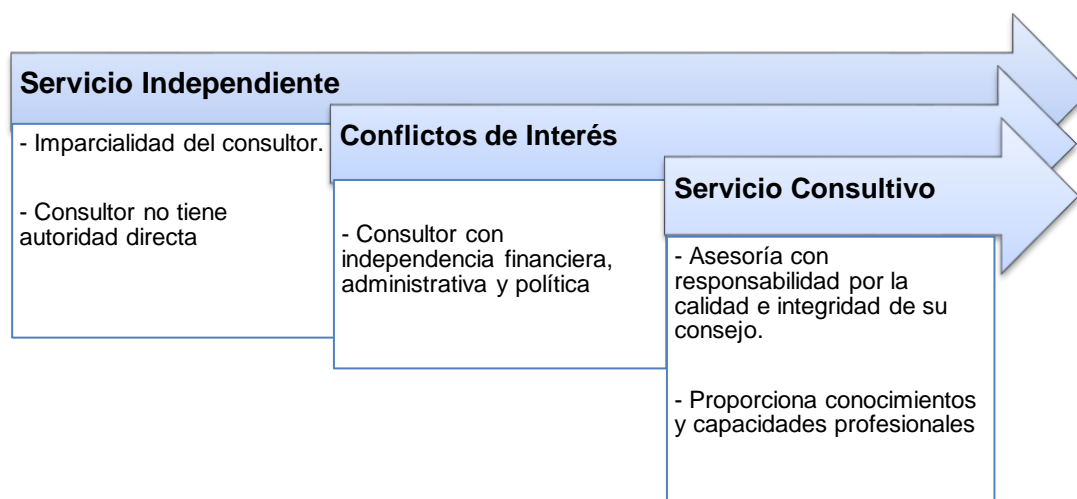


Figura 20. Enfoques del servicio de consultoría

Fuente: Elaboración propia a partir de teoría de Rincón (2012)

En primer lugar, en lo referente al **servicio independiente** es propio de la imparcialidad del consultor, es decir, que “no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas” (Rincón, 2012, p. 72). No obstante, para que la consultoría sea

eficaz, se debe asegurar una máxima participación del cliente en todo lo que se hace de tal manera que el esfuerzo sea compartido y la transmisión de la información sea garantizada. En segundo lugar, el servicio de consultoría tiene un enfoque de **conflicto de interés**, cuya razón se debe a que el consultor debe estar libre de interferencia con el cliente, ya sea en términos de sociedad, familiar u otro, por tanto se sugiere que el consultor debe poseer independencia financiera, administrativa, política y emocional (Rincón, 2012).

En tercer lugar, el enfoque del servicio de consultoría debe ser de tipo **consultivo** cuyo labor no es dirigir a una organización o tomar decisiones a nombre de gerentes, jefes o directores; todo lo contrario, el consultor asegura que sean los clientes quienes asuman las decisiones proporcionando recomendaciones objetivas como factor de calidad estricta del consultor (Rincón, 2012). En resumen, la consultoría introduce cambios a las empresas sin distinción del tipo de organización o negocio, a tal punto que dada la globalización se ha transferido a nuevas esferas de la economía y ha dinamizado diversas formas de especialización.

2.5.2 Modelos de Consultoría

Dada las diversas esferas de las actividades humanas que apoya la consultoría, se han desarrollado modelos en las últimas décadas que se ajustan a las necesidades de los clientes y las organizaciones. Por ejemplo, entre los autores más frecuentes que reporta la literatura, se encuentra el modelo de compra de información o de experiencia propuesto por Schein en 1990. Este modelo prevalece porque el usuario/cliente controla

la información que probablemente necesitará el consultor, para llevar a cabo un diagnóstico (ver **Figura 21**) (Azuelo, Benavides, Vargas, & Oliveros, 2016).

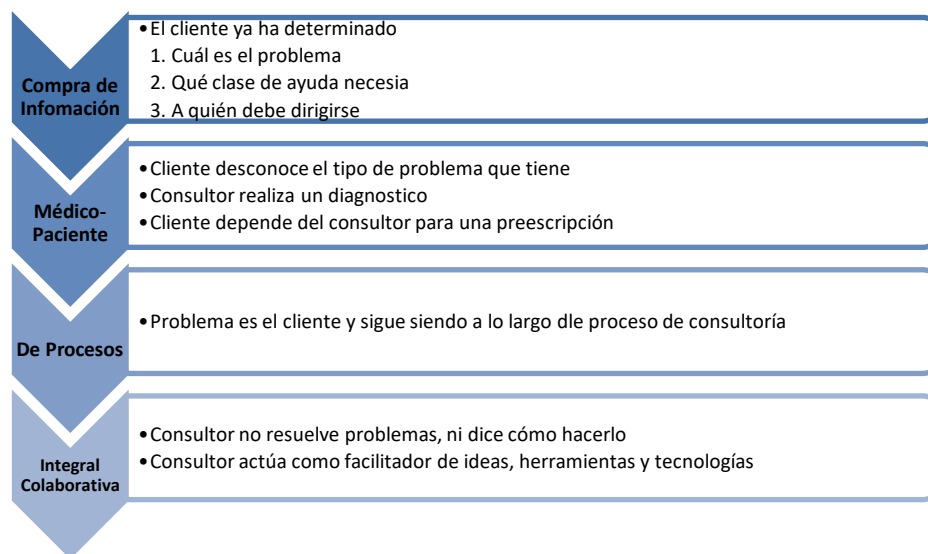


Figura 21. Enfoques del servicio de consultoría

Fuente: (Guerrero, 2017)

A su vez, según lo citado por Guerrero (2017) la premisa del modelo anterior se basa en que el cliente conoce su problema, conoce qué tipo de ayuda necesita y quién puede apoyarlo en la resolución del problema. Para este caso, el consultor lleva a cabo un diagnóstico de las necesidades del cliente y se reporta las consecuencias teniendo en cuenta el diagnóstico y las necesidades que se deben suplir a nivel organizacional.

Otro modelo de consultoría ampliamente difundido en la literatura se basa en el Médico-Paciente (ver **Figura 21**), que a diferencia del modelo anterior, en este el cliente desconoce el problema y no sabe cómo solucionarlo razón por la cual solicita ayuda profesional. Como característica fundamental, sobre el modelo Médico-Paciente, es el cliente quien identifica los síntomas pero desconoce lo que sucede exactamente, de

manera que solicita la valoración de un consultor para interprete correctamente cuál es el diagnóstico. De igual manera, el consultor propone una solución, y se concreta cuando el cliente se siente satisfecho con la solución propuesta (Guerrero, 2017).

Como tercer modelo se ubica la Consultoría de Procesos que ocurre cuando el problema es cliente, y aunque sigue siéndolo a lo largo de todo el proceso de consultoría, el consultor interviene para contribuir en la solución del problema (Guerrero, 2017). Este es quizá el modelo más documentado en literatura, porque se ha consolidado desde una visión retrospectiva a lo largo de la historia. El principal autor sobre este modelo de procesos ha sido Schein (1973) quien destaca que este modelo se ha centrado en la gerencia, casi siempre para la evaluación conjunta (gerencia y consultor) para la elaboración de un diagnóstico.

Ahora, se define consultoría de procesos porque incluye un “conjunto de actividades del consultor, que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente” (Schein, 1973, p.9). No obstante, lo primordial del proceso es que es el consultor quien trata de lograr que el cliente identifique lo que está ocurriendo en el contexto organizacional y de forma individual (en el cliente en si). En suma, para el modelo de consultoría de procesos el papel del consultor es decisivo pero es el cliente quien finalmente resuelve los problemas. A su vez, la clasificación de este modelo se da según el proceso de la consultoría, que de acuerdo a lo señalado por: puede ser de tipo “estratégica, de gestión financiera, de mercadeo, de producción, calidad y productividad en sistemas de información, tecnología y gestión humana” (Azuelo, Benavides, Vargas, & Oliveros, 2016, p.10).

Por ejemplo, la consultoría de procesos centrada en la gestión humana es aquella que se da en lo relacionado a las operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, beneficios, comunicación, etc. ES decir, se llevan a cabo evaluaciones sobre el clima laboral, la estión de conocimiento, de cambio, de responsabilidad social, entre otros (Azuelo, Benavides, Vargas, & Oliveros, 2016). Finalmente, el último modelo de consultoría se denominó Consultoría Integral Colaborativa que se caracteriza porque el consultor no resuelve problemas, tampoco sugiere cómo resolver el problema, sino que interviene como facilitador de ideas, herramientas y tecnologías (Guerrero, 2017). Sobre este último modelo, Rincón (2012) afirma que es uno de los modelos más usados a nivel empresarial como parte de la intervención de los procesos, que usualmente se conforma por tres fases: investigación, implementación y acción tal y como se evidencia en el diagrama de la **Figura 22**.

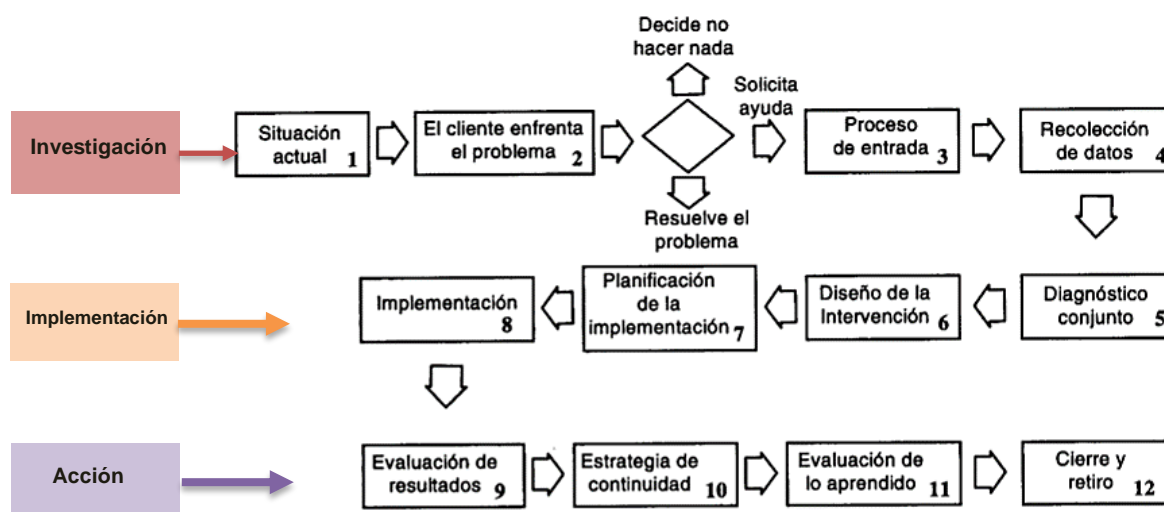


Figura 22. Enfoques del servicio de consultoría integral

Fuente: (Rincón, 2012)

En particular, en la consultoría integral se abarca toda la organización, desde los procesos de trabajo, las funciones, las estructuras, las cuales en comparación con otro

tipo de consultorías se verifican subsistemas específicos. No obstante, el término colaborativa destaca que no se utiliza un esquema común, sino que se dirige desde una visión especializada de forma que el consultor tiene una participación directa e interactiva con otros miembros de la organización (Ganoa & Cázares, 2018). Por ejemplo, en la fase de investigación que se presenta en la **Figura 22** se muestra como a medida que el cliente al enfrenta un problema y elige entre solicitar ayuda o resolver el problema, el consultor es quien aporta métodos o técnicas para manejar los siguientes procesos ya sea durante la recolección de datos para poder desarrollar el diagnóstico conjunto, o durante la planificación e implementación de estrategias que puedan potenciar la resolución de dicho problema.

2.5.3 Tipos de Consultoría

Con respecto a los tipos de consultoría fundamentalmente se consolidan dos tipos que son: consultoría interna y externa.

1. **Auditoría Externa:** es fundamentalmente aquella que está comprometida en la verificación de los estados financieros y está regulada por una legislación especial, ya sea en el contexto nacional e internacional. Por ejemplo, desde 1985 se han adoptado las Normas Internacionales de Auditoría (SNA por sus siglas en inglés) (Satka, 2017), y esta a su vez clasifican los informes externos de auditoría ya sea en informes calificados y no calificados.

En lo que respecta a los informes calificados son menos comunes que los

informes no calificados porque contienen la emisión de estados financieros, razón por la cual se emite una opinión sobre dichos espacios a juicio del auditor. Así mismo, de acuerdo a lo señalado por la investigación de Satka (2017) en el panorama internacional los informes calificados pueden ser aquellos que: 1) tengan una excepción de la opinión, 2) tengan una opinión negativa o 3) presenten una abstención de opinión por parte del auditor.

De todas formas, los informes provenientes de auditoría externa, da cuenta de la situación justa y verdadera de la empresa, con la particularidad de presentar las observaciones propias entre objetivos y subjetivas de la contabilidad y otros requisitos propios de las auditorias. En contraste, los informes no calificados son más común en el panorama de análisis de los estados financieros, porque se enfatizan a expresar una opinión sin reservas sobre los estados financieros cuando el juicio del auditor da una situación financiera justa y verdadera. No obstante, según lo expresado por Satka (2017), la prueba termina cuando los estados financieros han sido preparados usando políticas apropiadas o cuando los estados financieros se preparan de acuerdo con la legislación.

2. Auditoría Interna: a diferencia de la auditoría externa, la interna se acepta con una actividad aseguradora y de consultoría independiente, porque ha sido diseñada para agregar valor y mejorar los objetivos de una organización. En suma, la auditoría interna, se caracteriza por aportar logro a los objetivos con respecto a los objetivos organizacionales, de eficacia y gestión de control o gobernanza (Satka, 2017). Ahora bien, se dice que es interna no solo porque es independiente,

sino porque establece la adecuación de control interno (como su nombre lo indica) en términos económicos y de recursos.

Finalmente, las características esenciales de la auditoría interna son las siguientes según Satka (2017) son:

- 1) Independencia, habilidades profesionales y capacitación del personal
- 2) Relaciones
- 3) Planificación, control, registros y verificaciones
- 4) Evaluación, informes y seguimiento.

2.5.4 Normativa legal para formación de empresa en Colombia

Ante la normativa legal para la conformación de empresas en Colombia, se ha estructurado un engranaje legislativo soportados en el artículo 38 sobre la Libertad de Asociación y en los artículos 333 de Libertad Económica, 158 relacionado a la Unidad de Materia. Lo anterior a su vez, valida una guía de emprendimiento que inicia con lo estipulado en la Ley 344 de 1996, a partir de la cual se estableció la normativa legal para la creación de empresas, resaltando el artículo 16 que trata las formas de acceso a los recursos dispuestos por incubadoras asociadas al Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA, la cual una de las principales instituciones estatales de formación en educación continua para el trabajo.

En continuidad, se estableció la Ley 550 de 1999 como parte del régimen de promoción para la reactivación empresarial. Esto como parte de asegurar la función social

de las empresas. Años después, se dio pie a la Ley 789 de 2002 para lo cual se dispusieron normas en apoyo al empleo y la protección social lo que se conoce hoy en día como el Código Sustantivo del Trabajo. Para el año 2003 se aprobó el Decreto 934 por el cual se reglamentó el funcionamiento de Fondo Emprender como el programa encargado de apoyar proyectos productivos de emprendedores con disposición de recursos técnicos y financieros procedentes del estado, pero con la salvedad que se encuentra adjunto a una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, como ente administrador de los recursos.

En años posteriores, se modificó la Ley 590 de 2000 con la aprobación de la Ley 905 de 2004 encargada de la promoción de micro, pequeños y medianos empresarios. En suma, con la consecución de la Ley 1014 de 2006 se establecieron las normas para el fomento del emprendimiento en Colombia. Es así como con esta ley se consolida masivamente la demanda constitucional a favor de los microempresarios, en procura de estimular de la creación y subsistencia de lo que se conoce actualmente como las MiPymes.

2.6 Referencial

A continuación, se hace referencia a los estudios empíricos nacionales e internacionales consultados para esta investigación.

2.6.1 Estudios Empíricos Nacionales

1. Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesoría contable y tributaria en provincia de Sabana Occidente (Jaramilo & Quintero, 2018). Los objetivos de esta investigación se centraron en la realización de un estudio de factibilidad para una empresa de asesoría contable, a partir de la identificación de las características de la demanda y oferta de dichos servicios, el establecimiento del estudio financiero para la identificación de los tipos de ingresos y costos para la creación de dichas empresas, y la elaboración financiera del proyecto. La metodología consolidada fue de tipo descriptivo-analítico con enfoque cuantitativo. A su vez, se usó un muestreo estratificado proporcional, con un total de 240 personas naturales y jurídicas distribuidas en los municipios de la provincia de sabana occidente.

Entre los resultados presentados dieron cuenta de la viabilidad del modelo de negocio planteado, toda vez que se contempló una amplia aceptación de la propuesta por parte de los participantes de la encuesta en el estudio de mercado, en gran medida porque los autores determinaron que la puesta en marcha de una empresa de asesoría contable y tributaria representa para el municipio de Facatativá (municipio perteneciente al área metropolitana de la Sabana de Bogotá) una opción laboral y una opción de portafolio de servicios para resolver problemas e inquietudes a empresarios de la región. En relación al estudio financiero se comprobó una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 30% y un VPN de aproximadamente \$42 millones de pesos colombianos, lo que significó que durante los cinco años proyectados se evidenció utilidad y viabilidad de la puesta en

marcha del modelo de negocio.

2. Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría para las microempresas del sector industrial manufacturero de la ciudad de Palmira (Cifuentes & Cifuentes, 2018). Los objetivos de esta investigación están dados desde un estudio de factibilidad estándar, es decir, inicia con el estudio de mercado, continua con el análisis del estudio técnico y finaliza con la evaluación financiera para la creación de una empresa de consultoría en la ciudad de Palmira, en el departamento de Risaralda (Colombia). En continuidad, se encaminó como un estudio mixto (cualitativo-cuantitativo) basado en un enfoque exploratorio y descriptivo dadas las características del modelo de negocio. Para el caso de la población de interés, se universalizó un sector de 820 microempresas de la ciudad de Palmira, sobre las cuales se implementó una encuesta para identificar qué es lo que necesitan los microempresarios para el mejoramiento del sector al que pertenecen.

Es así como los resultados del estudio de mercado mostraron que un 97% de los encuestados no ha recibido algún servicio por parte de especialistas en término de capacitación empresarial, diseño organizacional, asesorías contables y administrativas, entre otras. Con respecto al análisis financiera que determinó la viabilidad del proyecto, se obtuvo en los registros de costos, una tendencia decreciente para la utilidad bruta entre el año uno y el año dos, pero los márgenes de ganancia en el tiempo son positivos para cumplir con las obligaciones. De hecho, se afirmó que el valor de la Tasa Interna de Retorno (PIB) fue del 40%, lo que demostró que el proyecto era viable financieramente,

a tal punto que el período de recuperación de la inversión fue de 2 años.

3. Estructuración de un modelo de negocio para una empresa de consultoría en desarrollo gerencial (CEO SAS) (Vargas, 2018). Esta investigación fue ejecutada en la ciudad de Bogotá, Colombia, con el objetivo de describir el modelo de negocio de la empresa CEO, con el fin de brindar herramientas de competitividad y desarrollo de competencias en servicios de formación, consultoría empresarial y evaluación de modelos de gestión, como parte de modelos de emprendimiento a nivel administrativo. En esa medida, los objetivos de investigación se plantean desde el análisis de las necesidades en término de la propuesta de valor de CEO, además del desarrollo del modelo de negocio usando la metodología CANVAS como instrumento de visualización holística del negocio, y la elaboración estratégica CEO a partir del uso de herramientas tales como: el análisis de fuerzas de Porter, el análisis DOFA y el análisis de riesgos.

La metodología en este caso se consolidó desde un modelo de investigación-acción a partir de un marco cualitativo, toda vez que se identificaron los modelos de gestión que han permitido mejorar la competitividad empresarial y soportado en una revisión literaria para tal fin. Entre los resultados más importantes, se presentaron por ejemplo las variables que pueden afectar el comportamiento competitivo de la empresa, iniciación con el grado de rivalidad debido a la gran presencia de competidores en la ciudad de Bogotá. No obstante, desde la variable de negociación de compradores en relación de las 5 fuerzas de Porter, está el poder de negociación de compradores y con proveedores teniendo en cuenta diseño de servicios exclusivos y diferenciados por la competencia.

Siguiendo el contexto anterior, el autor presentó un mapa de valor en el que se puede observar la dirección de procesos para la prestación de servicios, entre los que se destacan seminarios transformacionales exclusivos con metodologías de coaching, auditorías, consultorías de impacto que proporcionan herramientas para mejorar la competitividad de las empresas, entre otros. En últimas, el estudio financiero incluyó un margen neto superior de utilidad cercano al 20% desde el primer año de operaciones, siendo una rentabilidad que validó la puesta en marcha del modelo de negocio planteado.

4. Diseño de un servicio de consultoría financiera (Andrade & Pulido, 2020). Esta investigación fue desarrollada en la ciudad de Bogotá, con el objetivo de estructurar un modelo de consultoría financiera dirigido a personas entre los 20 a 40 años de edad, en gran medida por la ausencia de educación financiera, e incluso siendo referentes de posibles casos de emprendimientos fallidos a causa del desconocimiento en el manejo de finanzas personales. Para tal fin, los objetivos estratégicos consolidados para la organización fueron en primera instancia, ofrecer los servicios de consultoría financiera, buscando la expansión y reconocimiento de la compañía en la ciudad de Bogotá D.C. Así mismo, se propuso la realización de capacitaciones gratuitas de educación financiera, con el fin de dar a conocer masivamente los tipos de servicios ofrecidos por el modelo de negocio. Por último, se propuso desarrollar a través de diferentes medios de comunicación una relación asertiva y acompañamiento continuo en cada uno de los servicios.

No obstante, el concepto metodológico se dio con un enfoque mixto, usando lo que

se denomina triangulación o incremento de la validez, con el fin de corroborar los resultados a través de una validación cruzada. A su vez, las herramientas de información estuvieron conformadas por encuestas a la población objetivo y consulta a plataformas virtuales de entes públicas y privadas en torno a la gestión financiera. Por su parte, los resultados del estudio de mercado mostraron, por ejemplo, que la valoración de efectividad del diseño de servicio fue un costo unitario de \$84.163 COP, con un margen de contribución del 50%, por lo tanto, se fijó un precio de venta del servicio por \$120.000 COP por una hora de atención comercial. De hecho, se seleccionaron canales virtuales y presenciales para la comercialización de los servicios. En cuanto al estudio técnico, se contempló un proceso organizado en 3 fases que son: desarrollo, gestión interna y gestión externa, para ofrecer las alternativas de solución a la situación actual de objetivos del cliente.

Finalmente, la evaluación financiera del proyecto mostró un beneficio de utilidades del 5% por encima de las condiciones del mercado, además de una tasa interna de oportunidad del 8%, siendo la tasa mínima para ofrecer a los inversionistas. La tasa interna de retorno (TIR) para este caso de estudio fue del 18%, indicando la rentabilidad ofrecida a los inversionistas.

5. Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría, asesoría y gestión tributaria distrital PTM S.A.S. – pagos tributarios a la mano S.A.S. (Orejuela, Vargas, & Sandoval, 2021). El estudio fue desarrollado en la ciudad de Bogotá

como parte de una tesis de especialización de gerencia de proyectos cuyo objetivo principal fue desarrollar el estudio de factibilidad a partir de la ejecución de un estudio técnico, un estudio de mercado, un análisis y evaluación financiera, y por último, la identificación de riesgos sociales y ambientales que genera el proyecto.

Para tal fin se propuso una metodología cualitativa con enfoque experimental. Entre los principales problemas detectados está el difícil acceso a empresas que prestan servicio de asesorías en temas de gestión tributaria, razón por la cual el modelo de negocio concluyó que se debe contar con una plataforma virtual de fácil manipulación para que el contribuyente pueda acceder a los servicios. En cuanto a los requerimientos para el desarrollo de proyectos se determinó que son necesarios personal e insumos necesarios para las labores, con un tiempo promedio de asesoría de 30 minutos, a partir del cual se calculó la demanda en una jornada laboral de 8 horas. Finalmente, el estudio financiero mostró un análisis de indicadores TIR, costo beneficio y VPN factibles, teniendo en cuenta que el retorno de la inversión se estimó a partir del cuarto año, de manera que al quinto año de operaciones ya se habría obtenido la recuperación total de la inversión. Cabe resaltar que este modelo de negocio en particular se estructuró bajo los lineamientos PMI porque el enfoque de gestión tributaria así lo requiere con el fin de mitigar el impacto de riesgos.

6. Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría en gestión general y estratégica para las pymes ubicadas en La Provincia de Sabana Occidente (Vélez, 2020). Esta investigación fue desarrollada en el departamento de

Cundinamarca, Colombia la cual se desarrolló a partir de 5 objetivos específicos. El primero consistió en la ejecución del estudio de mercado para la determinación de la viabilidad comercial según la demanda detectada, el segundo objetivo consistió en el estudio técnico, seguido de la elaboración del estudio administrativo y legislativo para definir las estructuras y canales de comunicación necesarios. Finalmente, los últimos objetivos se basaron en el estudio financiero y la determinación del impacto ambiental. En cuanto a la metodología establecida, se optó por un enfoque cuantitativo con un alcance correlacional y descriptivo, usando un muestreo aleatorio estratificado proporcional.

Los resultados presentados por los autores demarcaron una percepción de compra de no menos de 26mil de MiPymes con un 80% de intención de adquirir servicios de consultoría, lo cual representa un gran número de mercado potencial para la propuesta investigativa. Sobre los resultados del estudio técnico se encontró un tamaño del proyecto con una capacidad de por lo menos 3 consultorías por mes, lo que corresponde a 36 consultorías al año. En continuidad, en el estudio administrativo se incluyeron aspectos en torno a la razón social y jurídica del modelo de negocio, eligió la opción de registro como sociedad por acciones simplificada. Mientras tanto el estudio del impacto climático se estipuló como finalidad la reducción de la huella de carbono teniendo en cuenta estrategias de reducción de consumo energético, papelería y agua como principales determinantes.

En síntesis, en el estudio financiero el cálculo de la viabilidad presentó una TIR del 62% con un flujo neto efectivo a cero (0), lo que quiere decir que el periodo de recuperación de la inversión es de 1,77. Lo anterior demostró la factibilidad en los cinco años proyectados, destacando una estrategia de penetración de mercado y los autores recomiendan hacer una prueba piloto una vez se formalice la empresa para evaluar la experiencia de la prestación de los servicios de consultoría.

7. Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de consultoría para empresas pyme, enfocada al mejoramiento de sus procesos administrativos en la ciudad de Bogotá (Gonzalez, 2021). La investigación analizada en este caso presenta una perspectiva de viabilidad de mercado, técnico, administrativo y financiero para pequeñas empresas en la ciudad de Bogotá, siendo un enfoque similar en lo desarrollado a lo largo del proyecto. Básicamente la necesidad de desarrollar dicha prefactibilidad se da por la informalidad y la falta de estructura organizacional de los microempresarios, por lo tanto, la metodología es descriptiva con enfoque cualitativo-descriptivo a partir de la recolección de datos secundarios como instituciones públicas como el DANE, Cámara de Comercio, Ministerio de Industria y Comercio, u otros trabajos académicos.

En esa medida, el estudio de mercado presentó una demanda potencial de un 59,3% según la totalidad de encuestados de empresas que se dedican a la prestación de servicios en la ciudad de Bogotá, y sobre ese porcentaje se evidenció un 22,1% de aceptación de servicios de consultoría. De ahí que la definición del tamaño del proyecto se validó con paquete de servicios que van desde las 20 horas hasta 80 horas, cuyas

tarifas fueron ajustadas a los márgenes de precio establecidos en el mercado por reconocidas firmas consultoras tales como *Baker Tilly*, *Acenture*, *Manpower-group*, *Deloitte*, entre otros. Así mismo, el estudio legal y administrativo se consolidó con una forma jurídica por acciones simplificadas S.A.S, y una nómina básica compuesta por un director general, revisor fiscal, coordinador de consultoría administrativa, coordinador de consultoría de procesos, coordinador de consultoría técnica y consultor. Desde luego, la evaluación en el ejercicio financiero fue con un margen de utilidad del 10% anual, sumado a una TIR del 24% y una TIO del 15%. Esto garantizó la viabilidad del modelo de negocio, sobre todo sí se analiza que por prestación de servicio la rentabilidad esperada permite la cobertura del crédito de inversión en 24 meses, siendo un periodo corto para este tipo proyectos de prefactibilidad.

2.6.2 Estudios Empíricos Internacionales

8. Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría contable y tributaria con servicio puerta a puerta en la parroquia de González Suárez, provincia de Imbabura (Arciniegas & Sánchez, 2018). Esta investigación llevada a cabo en Ecuador tiene como característica diferenciadora el hecho de realizar una propuesta de consultoría y asesoramiento a la población emprendedora de una parroquia de la ciudad de Ibarra, tanto en el ámbito contable y tributario de las unidades productivas que se han visto en la necesidad de buscar este tipo de servicios fuera de la región. Entre los

aspectos más representativos que se evidenciaron en el estudio, fu el hecho que las unidades productivas del mercado objetivo, son administradas de forma empírica, siendo el principal problema detectado por los autores.

En relación con las oportunidades detectadas, se identificó que existe una demanda alta de servicios contables y tributarios, en gran medida porque las instituciones financieras otorgan líneas de créditos a los micro y pequeños empresarios, con la gran dificultad que los emprendedores cuentan con recursos económicos insuficientes para poder aplicar a las líneas de crédito. De esta manera, entre los indicadores consolidados para la identificación del mercado potencial, se tuvieron en cuenta variables tales como el servicio, la demanda de servicios de asesoría contable y tributaria, la oferta de servicios de consultoría, el precio, la publicidad y promoción, y la distribución.

Sobre el análisis de la demanda, se segmentó el mercado compuesto por 236 negocios de los cuales el 49% afirmó está por requerir los servicios de consultoría contable y financiera para la aplicación a líneas de crédito. Con respecto al tamaño del proyecto, se determinaron los factores que intervienen tales como la capacidad instalada, la manera de otorgar un servicio efectivo, la disponibilidad tecnológica, organizativa y de insumos, además de la disponibilidad de financiamiento, costos de inversión y operación. En síntesis, la localización óptima del proyecto se determinó por análisis de micro y macroentorno, con una propuesta que requiere una inversión de \$9.668,29 dólares financiados con el 41% de capital propio y el 59% crédito bancario. Finalmente, los resultados de los indicadores financieros mostraron una Tasa de Rendimiento Medio (TRM) de 9%, lo que representa la rentabilidad mínima del modelo de negocio, una Tasa

Interna de Retorno (TIR) del 61%. El punto de equilibrio fue de 235,56 servicios, y un periodo de recuperación de 5 años y 2 meses.

9. Estudio de factibilidad para la creación de una consultoría y asesoría contable – administrativa en la ciudad de Babahoyo (Icaza, 2021). Este estudio fue desarrollado en Guayaquil, Ecuador cuyo objetivo principal es la creación de una consultoría y asesoría contable-administrativa a través de un estudio de factibilidad operativa para las pymes, con el fin de acrecentar la rentabilidad con ventajas competitivas. El autor de esta investigación consideró una metodología de tipo básica-aplicada descripta y no experimental. A su vez el alcance es descriptiva, mientras el enfoque de investigación fue de tipo mixto (cualitativo-cuantitativo). Es así como los resultados del estudio de mercado demostraron que el modelo de negocio registró un 57% de aceptación por parte de empresarios y comerciantes encuestados en la ciudad de Guayaquil. No obstante, el 43% indicó que a pesar de estar satisfecho con los servicios que ya se tenían contratados para el manejo de contabilidad no se lleva un control financiero y tributario eficiente, porque muchos de los comerciantes ejecutan dichos procesos de forma empírica.

Así mismo, en el estudio de mercado se determinó que la idiosincrasia es importante en términos de analizar la viabilidad de un proyecto de plan de negocio en asesorías contables, tributaria y financiera, porque, los microempresarios todavía se están reacios a invertir en este tipo de empresas para recibir asesoría o apoyo en áreas contables, tributarias o financieras. Por último, los indicadores financieros dieron como resultado una TIR de 28,86%, con una rentabilidad del 88% y un valor actual neto (VAN) de la propuesta

fue de valor positivo.

10. Proyecto de empresa de consultoría en innovación en empresas de Lima Metropolitana (Perales, 2019): esta investigación fue desarrollada en Lima Perú, como parte de una tesis de maestría en la Universidad de Lima. El objetivo de investigación se basa en analizar la factibilidad de la creación de una empresa de consultoría en innovación con talleres y concursos en empresas pequeñas y medianas de Lima. La metodología es exploratoria, dada la necesidad del autor de procesar la información de fuentes primarias, a partir de la cual se procesó la participación de 96 gerentes de mipymes y 267 trabajadores de este sector. En cuanto al enfoque de investigación, fue de tipo cualitativa para definir la problemática de las empresas.

En cuanto a los resultados, por ejemplo, se observa que el estudio de mercado presentó entre otros aspectos, el análisis DOFA del modelo de negocio, en el que se destaca las fortalezas está el hecho que se cuenta con capital de trabajo suficiente, además que el modelo permite trabajar con consultores a disponibilidad, razón por la cual es posible mantener costos fijos. En contraste, las amenazas más relevantes es el hecho que en el Perú existe baja inversión en investigación y ciencia, así como infraestructura que permita un aceleramiento de los procesos para ir al nivel de otros países. Así mismo, el plan de marketing dispuesto en el documento se tiene que la ventaja competitiva determinada por el autor se basó en el hecho que el servicio al cliente se pretende transmitir desde la cultura de empresa para tratar de conocer al cliente mediante la evaluación de KPI (*Key Performance Indicators*=Indicadores Clave de Desempeño)

durante el desarrollo de la consultoría.

En lo relacionado al plan operativo, dado a que se ofrece un servicio bajo un esquema estandarizado a través del cual se promuevan ideas y soluciones innovadoras para la gerencia microempresarial, cuyas herramientas de prestación de servicio son: charlas de innovación, criterios de selección de la sostenibilidad del proyecto y la viabilidad financiera. Entre las características de las charlas, se definió que cada consultor podrá contar con un máximo de 20 microempresarios para el desarrollo de los talleres. Por último, la evaluación financiera presentó un WACC con un 10.58% después de impuestos, y una relación beneficio/costo de 6,79, que al ser mayor que 1 garantiza la viabilidad del modelo de negocio en término de gastos e inversión.

11. A study on the effect of consulting relationship between accelerator and startup on corporate performance (Joo, 2021): la investigación se desarrolló en Corea del Sur, como parte de una estrategia promovida por el Ministerio de Finanzas de ese país para iniciar nuevas empresas de innovación de alta tecnología en pro del fortalecimiento de empresas tecnológicas, mediante mentorías de inversión y estrategias financieras. De tal manera, que la finalidad del estudio fue medir el impacto del emprendimiento, la red, la orientación tecnológica y la orientación de las mentorías en el desempeño empresarial (tanto en el ámbito financiero y no financiero). De tal manera, se evaluó una base estadística de 220 de *start-ups* con menos de 7 años de fundadas.

La metodología del estudio fue cuantitativa con enfoque descriptivo, toda vez que

se realizó una encuesta a empresarios y aceleradores admitidos en las guarderías de la Universidad de Hansung. Así mismo, la validación del cuestionario fue por medio de prueba de hipótesis y pruebas de confiabilidad. Los resultados y las conclusiones del estudio mostraron que fue posible cultivar experiencias para gerentes y ejecutivos que se encuentran en etapa de comercialización, a través de un programa operativo de valoración. De igual manera, se verificó la hipótesis toda vez que se confirmó que la orientación tecnológica y estratégica por parte de los mentores mostraron un rol positivo en los emprendedores y aceleradores, con especial distinción los aspectos financieros y no financieros.

12. Valuation of Start-ups: A Behavioral and Strategic Perspective (Mongrut & Juárez, 2018). Esta investigación tiene la particularidad que está enfocada en el desarrollo de una metodología para la valoración de emprendimientos o *start-ups* a través de análisis de riesgo tradicional, aspecto que es importante para el desarrollo de modelos de negocio como el que se propone a lo largo de este documento. Por lo tanto, Mongrut *et. al.*, (2018) se enfocó en uno de los mayores desafíos de todo emprendedor, desde el punto de vista de la evaluación estratégica que no es otra cosa que anticipar los posibles escenarios durante el desarrollo operativo de la empresa. Lo anterior, a razón de tener un buen dominio del pensamiento multidimensional del negocio y actuar con acierto para cada escenario, no solo en las previsiones positivas del índice de rentabilidad, sino en los posibles escenarios riesgosos dada la dinámica de mercado.

La metodología se basó en una revisión del estado del arte acerca de los factores motivacionales que llevan al emprendedor a tomar la decisión de ejecutar una idea de

negocio y la visión multidimensional estratégica para valoración de negocios. Las conclusiones presentadas, se consolidaron en los aspectos asociados al atractivo y riesgo percibido en la oportunidad de negocio, así como en la impresión de sus propias habilidades y conocimientos. También se encontró que los sesgos de visión limitan al emprendedor sobre escenarios menos favorables, que potencialmente podría enfrentar. Por lo tanto, la estrategia de evaluación sugerida se aplicó en torno a la valoración multidimensional.

13. Factibilidad Económica Financiera de una consultoría contable y tributaria para el año 2019, en el cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana (Andrade, 2020). Esta investigación fue desarrollada en la región de Orellana, Ecuador y está enfocada en conocer las necesidades de las MiPymes desde la experiencia en el área contable y financiera. Para tal fin, se estableció como objetivo principal el “diseño de una microempresa contable y tributaria especializada, para garantizar un soporte organizativo de eficiencia para las MiPymes” (p.8). En suma, los objetivos específicos se definieron en primer lugar desde la conceptualización teórica del problema, así como desde la realización de un estudio de mercado de las microempresas de la región. Por otro lado, se propuso el estudio de la economía de las pymes y por último, el diseño de un plan de inversión y financiamiento.

Con respecto a la metodología establecida, fue de tipo cualitativo soportado por la implementación de encuestas y entrevistas conjuntas para el diagnóstico de la situación

de las microempresas. En esa media, se estableció el método inductivo como el que rige los lineamientos metodológicos para este estudio, porque se parte de la observación de los fenómenos específicos y así la consecución de deducciones universales, es decir, parte de los hechos a los acontecimientos. Entonces, los resultados parten del estudio de mercado compuesto por 55 empresas ubicadas en la región de Orellana, el cual tuvo como finalidad la determinación del mercado objetivo.

En continuidad con el procedimiento, se encontró en el estudio de mercado que el 71% de las empresas han solicitado servicios de consultoría financiera o tributaria, por lo tanto se dedujo un amplio mercado potencial para modelos de negocio de este tipo. Eventualmente, con el desarrollo de la propuesta de marketing, los autores presentaron la gama de servicios según los requerimientos del mercado, entre los que se destacan la organización de catálogos de cuentas, análisis y presentación de estados financieros, cálculo y declaración de IVA y retenciones, ordenación y pago de planillas, entre otros. En consecuencia, el análisis de los factores de optimización dio como resultados que el plan estratégico se debe enfocar en mejorar las debilidades y enfrentar las posibles amenazas. Por último, el estudio financiero se proyectó para los primeros cinco años de ejecución, cuyos resultados demostraron la viabilidad del modelo de negocio porque la TIR fue del 21,39% y la VAN en US\$4.736,16 dolares americanos, sumado al hecho que la disminución de los ingresos aumentó la TIR en un 23,95%.

14. Estudio de factibilidad para la creación de una asesoría contable y tributaria: C&A Consultores (Coloma, 2019). Con respecto a este estudio llevado a cabo en la

ciudad de Milagro, Ecuador, se propuso como objetivo principal la evaluación de un modelo de negocio en asesorías contables y tributarias como apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas. Como objetivos específicos se propusieron la evaluación financiera, además de la descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en relación con los servicios tributarios y contables. Como último aspecto, los autores se enfocaron en establecer las necesidades en talento humano para la puesta en marcha de la empresa de servicios de este tipo.

El análisis del mercado dio como resultado el hecho que en la ciudad en la cual se enfocó el estudio ha habido un aumento en el número de pymes formalmente consolidadas, siendo un escenario benéfico dado el mercado potencial para la prestación de servicios de asesorías a otras empresas. De esta manera, los autores dimensionaron un panorama interesante, en la medida en que el modelo de negocio planteado fomenta una cultura tributaria de apoyo al tejido empresarial, y así evitar que las Mipymes caigan en sanciones y multas innecesarias. Como empresa de servicio, la rentabilidad de la misma fue demostrada en el ejercicio financiero, lo que representa una oportunidad para alcanzar la libertad financiera con una inversión baja, lo que se considera una gran oportunidad frente a otros modelos de negocio.

15. Estudio para la creación de empresa de servicios contables, tributarios, financieros y administrativos en la parroquia Posorja – Guayaquil (Jaime, 2021): este estudio desarrollado en Ecuador tuvo como objetivo la determinación de las necesidades de demanda insatisfecha en términos de asesorías contables, tributarias y

financieras, toda vez que se analizaron las herramientas y los recursos para la viabilidad financiera de un modelo de negocio en asesorías de este tipo. Por su parte, la metodología fue descriptiva-mixta con enfoque no experimental. A su vez se optó por un muestreo al azar para la implementación de la encuesta.

De acuerdo a lo anterior, el estudio de mercado presentó un porcentaje de intención de compra de servicios contables y tributarios con un 50% de aceptabilidad, sin embargo, hasta el cierre del año 2022 se estimó una cartera mínima de mercado del 6% representado en 45 clientes, con una tasa de crecimiento semestral equivalente al 3%. En cuanto al estudio administrativo, la estructura organizacional se propuso con una nómina de 7 empleados que integran desde la gerencia general, hasta los departamentos de asesorías, publicidad y contabilidad. Por último, la evaluación financiera calculó los gastos operacionales iniciales para el funcionamiento de las operaciones estimadas en los cinco primeros años, dando como resultados un valor neto VAN teniendo en cuenta un 8% de descuento igual a 5.835,35 dólares americanos, y una Tasa Interna de Retorno (TIR) igual al 38%, lo que significa que el proyecto es viable porque la relación costos/beneficios favorece al beneficio sobre los costos operativos.

En cuanto a las conclusiones que se presentan, los autores indicaron que la empresa necesita invertir en capacitación constante como factor de sostenibilidad a lo largo del tiempo de la empresa, debido a que el perfil competitivo que exigen las asesorías contables y tributarias están al margen de la actualización de leyes y modelos de gestión propios del mundo globalizado.

El marco teórico incluyó las teorías acerca de la segmentación de mercado, teniendo en cuenta los diferentes componentes que integran tanto los análisis de viabilidad empresarial y los tipos de diversificación de preferencias de mercado. Entre las teorías más destacadas, se ampliaron cada uno de los componentes de un estudio de factibilidad los cuales son: estudio de mercado, estudio operativo/técnico y estudio financiero. De igual manera, se presentó la revisión teórica de cada una de las subcategorías que se deben tener en cuenta para la viabilidad de un modelo de negocio, además de los indicadores financieros que consolidan la decisión final en base a las variables TIR y VAN.

CAPÍTULO III MÉTODO

Este capítulo contiene los objetivos de investigación, además de los componentes metodológicos para el cumplimiento de los mismos. Para tal fin, los componentes están direccionados desde el cumplimiento de cada una de los procesos de evaluación estipulados en los estudios de factibilidad, es decir desde el estudio de mercado, técnico, administrativo, legal y financiero. Así mismo, se detallan los instrumentos diseñados para la recolección de información sobre la perspectiva del mercado en término de la demanda de asesorías tributarias, contables y financieras.

3.1 Objetivo

3.1.1 General

Determinar la relación porcentual entre el mercado y los índices de factibilidad para la puesta en marcha de una empresa de consultorías financiera en la ciudad de Bogotá, que permita el apoyo administrativo-financiero a micro, pequeños y medianos empresarios de la región, a través de un instrumento de encuesta, determinando la oferta y demanda del negocio.

3.1.2 Específicos

1. Definir el nicho de mercado en la ciudad de Bogotá a través de un instrumento de encuesta, para la determinación de la oferta y la demanda del negocio propuesto.

2. Identificar el proceso técnico que requiere la gestión de la puesta en marcha del modelo de negocio mediante un escenario de operatividad del servicio para la verificación de la capacidad de respuesta ante la demanda de mercado.
3. Determinar un estudio administrativo y legal que presente las diferentes características y cargos del modelo de negocio a partir de una formulación de estrategia organizacional para la representación de la estructura global de la empresa.
4. Demostrar la rentabilidad financiera del plan de negocios a través de un estado de evaluación para consolidar la decisión de viabilidad del proyecto.

3.2 Participantes

Entre las teorías halladas en la literatura acerca del papel de la población presente en un estudio de investigación, se destaca por ejemplo lo expuesto por Hernández, Fernández, & Baptista (2010) quienes la definen como conjunto finito o infinito de elementos con características semejantes, a través de los cuales se pueden aseverar las conclusiones del estudio, razón por la cual se hace necesario identificarla, delimitarla y en lo posible, segmentar un grupo finito en el tiempo de desarrollo de la investigación, que a su vez permite calcular una muestra representativa para la medición y observación de las variables. Por su parte, Bernal (2010) define a la población como la “totalidad de elementos o individuos con características similares, y

sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p.160), por lo tanto, la muestra de participantes hace parte del universo de población de interés, de manera que debe ser accesible, precisa y en lo posible mediante un censo poblacional.

A raíz de lo explicado en el párrafo anterior, los participantes en este estudio hacen parte del portafolio de micro pequeños y medianas empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015). En la **Tabla 5** se presenta el reporte del número de mipymes registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá, entre los que se destacan micro, pequeña y mediana empresa registradas bajo la figura de personas naturales y personas jurídicas.

Tabla 5. Reporte número de mipymes Bogotá

	Microempresa	Pequeña	Mediana	Total
P. Naturales	230.812	3.625	570	235.007
P. Jurídicas	119.453	34.526	9.963	163.942
Total P. Naturales y Jurídicas	350.265	38.151	10.533	

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015)

Por lo tanto, para este proceso investigativo se tuvo en cuenta el número de microempresas, medianas y pequeñas que corresponden a personas naturales, siendo la mipymes más vulnerables al acceso a consultorías de tipo administrativo-financiero, por los costos que esto representa para este tipo de empresas.

3.2.1 Espacio Muestral

La muestra o el espacio muestral según lo estipulado por Bernal (2010) representa la parte de la población seleccionada, cuyo segmento cumple con las características de

representatividad usando técnicas o criterios propios de la estadística, tanto para la estimación del tamaño de muestra sujeto al tipo de investigación elegido. Es así como entre los métodos de muestreo definidos por Bernal (2010) los más usuales son los de tipo probabilístico o no probabilístico, cada uno con atributos que cumplen con el objeto de estudio. Desde luego, el espacio muestral que se contempló para esta investigación está integrado por el total de 235.007 mipymes que corresponden las micro, pequeñas y medianas empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá, bajo la figura de personas naturales. Este espacio muestral se determinó de acuerdo a los reportes de la Cámara de Comercio de Bogotá (2015).

3.2.2 Unidad de Análisis

La unidad de análisis-U.A. está definida según Bernal (2010) como las personas directamente relacionadas con el caso de estudio o de investigación, pero también puede ser la documentación, una institución o empresa que represente o que contenga información validada de la población de interés. De hecho, algunas de las principales fuentes para la determinación de unidades de análisis se basan en técnicas tales como la observación estructurada, las entrevistas, los cuestionarios, los diarios, las autobiografías, entre otros. Por otro lado, entre las precisiones metodológicas sobre la unidad de análisis, un artículo de Azcona, Manzini y Dorati (2013) se advierte que toda U.A. debe procurar un procedimiento de indagación suponiendo que es inteligible desde diversos enfoques o procedimientos.

Desde esa instancia, las unidades de análisis concebidas en este proyecto son la las MiPymes de la ciudad de Bogotá debidamente formalizadas en la Cámara de Comercio, las cuales se analizaron mediante técnicas de observación estructurada e implementación de cuestionarios (ver **Apéndice B**), porque se logra cumplir con los requerimientos estipulados en un estudio de factibilidad, tales como: el estudio de mercado, estudio operativo/técnico, estudio legal y estudio financiero.

3.2.3 Criterios de selección

Los criterios de selección se definen como las características que debe cumplir la muestra para ser elegible o descartable. En esa medida, dichos criterios se determinan desde la inclusión, exclusión o eliminación de la muestra, es decir, para considerarse un criterio de inclusión basta con que se cumplan las particularidades que debe contener el sujeto u objeto de estudio, ya sea en términos de la edad, el grado escolar, el nivel socioeconómico, la pertenencia a algún gremio, o a una fecha de publicación, etc. Por el contrario, los criterios de exclusión son todas aquellas características que modifican o alteran los resultados, por lo tanto, se consideran aspectos contrarios a la homogeneidad de la muestra.

Considerando la teoría expuesta acerca de los criterios de selección, la definición de los criterios de inclusión investigativo son los siguientes: 1) Ser dueño, gerente, administrador o empleado de una mipyme registrada en la Cámara de Comercio ciudad de Bogotá, 2). La mipyme debe registrar en Cámara de Comercio de Bogotá como persona natural. Por su parte, los criterios de exclusión se consideran en primer lugar

sobre aquellos participantes que no pertenezcan a una pyme registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá, o sobre empresas que estén inactivas frente a la Cámara de Comercio ya sea por pago de impuestos u otros conceptos.

3.2.4 Tamaño de la Muestra

Una vez definidas las características de la población de interés, la literatura indica que el tamaño de la muestra se rige por métodos de selección o técnicas de muestreo, siguiendo el enfoque y el alcance de investigación. Por ejemplo, Arias y Villasís (2016) señalan que entre los métodos más usados se encuentran los probabilísticos, que a su vez pueden ser de tipo aleatorio simple o estratificado. El aleatorio simple tiene la particularidad de asignar un número a cada integrante de la población, generalmente usando equipos (programas en computadoras, calculadoras o similares) para calcular el tamaño de la muestra. Cabe destacar que el aleatorio simple es quizá el método más común por la simpleza del proceso. En contraste, el muestreo estratificado tiene que ver con la integración de procesos para reducir el error muestral. Para tal fin se establecen categorías o estratos con la intención de homogenizar la muestra y así poder asegurar que todos los estratos representan adecuadamente.

En consecuencia, se determinó un muestreo probabilístico aleatorio simple y de esta manera se calculó el tamaño de muestra representativo, a partir de un universo de población que se tomó como base estadística para mejorar el trabajo de campo. Por tanto, se acudió a la fórmula para poblaciones finitas para calcular el tamaño de la muestra como se indica a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + Ne^2}$$

$n =$ Muestra

$N =$ Tamaño de la población= 235.007 mipymes de la ciudad de Bogotá

$Z =$ nivel de confianza= 95%

$p =$ Probabilidad de éxito=0,75

$q =$ Probabilidad de fracaso = 0,25

$e =$ error estimado = 5%

Siendo las puntuaciones de los niveles de confianza los siguientes:

Para un nivel de confianza del 90% $Z = 1,645$

Para un nivel de confianza del 95% $Z = 1,96$

Para un nivel de confianza de 99% $Z = 2,58$

Ahora, los valores de p y q se determinaron con base a una premuestra que se obtiene al aplicar una pregunta del instrumento a una muestra de 20 personas, la pregunta fue la siguiente: ¿Considera que requiere servicios de asesorías en temas contable, tributario y financiero? Los resultados fueron los siguientes: el 75% respondió que Si, mientras que el 5% respondieron negativamente.

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,75) * (0,25) * (235.007)}{(1,96)^2 * (0,75) * (0,25) + (234.437)(0,05)^2} = 384 \text{ mipymes}$$

Por tanto, el tamaño de la muestra fue de 384 mipymes de la ciudad de Bogotá registradas bajo la figura de persona natural.

3.3 Escenario

El escenario es la descripción parcial de un momento específico de estudio, porque exige que el lugar y tiempo de desarrollo siga situaciones y roles para permitir la correcta comunicación entre los investigadores, las técnicas e instrumentos de análisis. En otras palabras, los escenarios describen actores, objetivos, episodios o lugares, vistos necesariamente a modo de un conjunto de acciones que fungen como los representantes del sistema o marco de estudio. No obstante, sí bien, cada escenario es particular, Gil (2002) considera que “ninguno es particularmente independiente del resto, porque cada uno de ellos tiene una relación semántica con otros escenarios” (p.43). Por tal razón, Gil (2002) aclaran que para evitar la confusión entre escenarios en un estudio, se debe describir a detalle los actores a través de un conjunto de acciones asignadas, con una corcondancia entre el lenguaje acerca de la descripción operacional del comportamiento y el sistema que representa.

El escenario de desarrollo de investigación se ejecutó en la ciudad de Bogotá, capital de Colombia, teniendo en cuenta que es el principal centro financiero y empresarial de la nación. Adicionalmente, se consolida como la urbe con mayor población y actividad productiva del país, además de ser una de las ciudades más densamente pobladas de Latinoamérica, con no menos de 8 millones de habitantes

(Cámara de Comercio de Bogotá, 2020). La ciudad de Bogotá está catalogada como una de las ciudades con el más alto desafío para ampliar las oportunidades dada al alta concentración pública y privada del entorno económico, debido a que abarca el 16% de la población nacional y aporta el 26% del PIB de Colombia. De igual manera, para el año 2019 la ciudad aglomera el 29% de las empresas totales con una alta capacidad de generación de empleo (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

En cuanto a la diversidad de la estructura productiva, las actividades de servicios son los más importantes para la economía bogotana, puesto que generan aproximadamente el 63% del valor agregado de la ciudad, destacándose los servicios de actividades financieras y servicios a personas y empresas. Ahora bien, la recuperación productiva de la ciudad va de la mano con la capacidad productiva de las localidades, puesto que está dividida en 20 localidades que agrupan más de 1900 barrios como se muestra en la **Figura 23** (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).



Figura 23. Mapa de división político-administrativa de Bogotá: 20 localidades

Fuente: (Universidad Nacional de Colombia, 2021)

En cuanto a las características empresariales de las localidades de Bogotá, el 88% predominan las microempresas y un 9% son pequeñas empresas, por lo tanto, Bogotá se consolida como una ciudad atractiva para medianas empresas (ver **Figura 24**) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020). Finalmente, el escenario empresarial destaca a la localidad de Suba (ver **Figura 25**) como la que alberga el mayor número de empresas, debido a que es “el lugar de residencia de más de 1,2 millones de personas con amplias zonas dedicadas a los servicios, el comercio y la industria” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020, p.20).

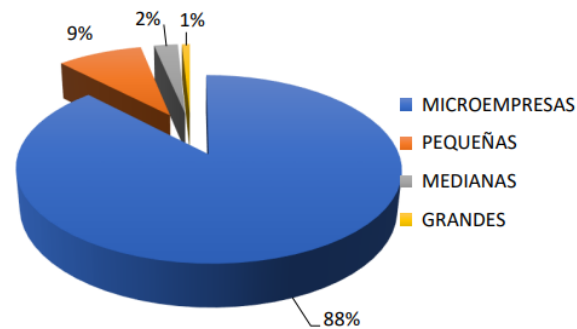


Figura 24. Tamaño de las empresas registradas Bogotá, 2019

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

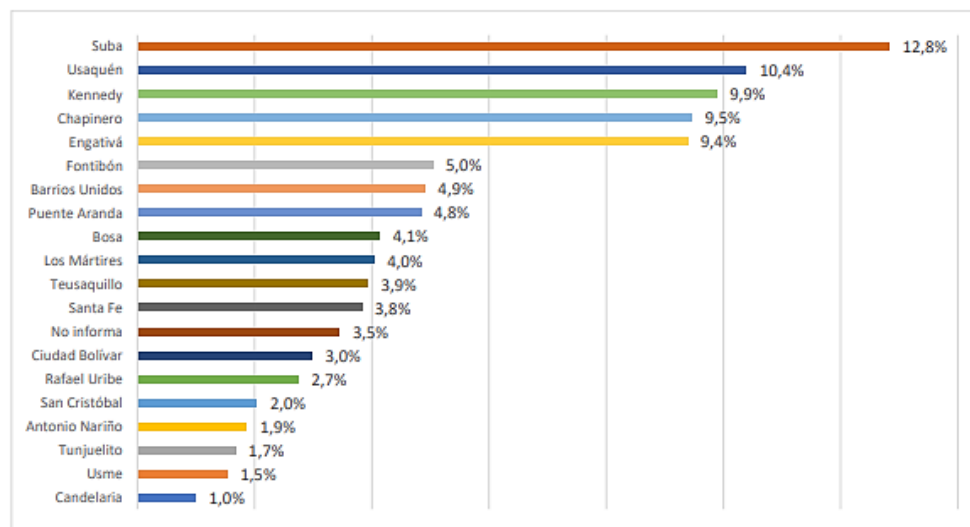


Figura 25. Ranking local por valor de los activos de las empresas

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

3.4 Instrumentos de recolección de información

Para el análisis de la población, la herramienta de recolección de la información que se utilizará será un cuestionario o encuesta como se presenta en el **Apéndice B**, que contará con un listado de preguntas estandarizadas de manera que se han de formular de forma idéntica a todos los encuestados. No obstante, a modo de garantizar la protección de datos y la voluntad de participación se presenta el consentimiento informado en el **Apéndice A**, cuyo objetivo es garantizar que los participantes comprendieron la necesidad de información requerida y los objetivos para el uso de la información de carácter estrictamente académico. De igual manera, para fines prácticos y lograr reducir el impacto ambiental que esto conlleva, la encuesta se llevó a cabo de forma virtual, a partir de la implementación del instrumento *Formulario* de la plataforma Google.

Cabe resaltar que en los estudios de literatura se destaca la importancia de este instrumento; de manera que autores como Alba, Morales, & Machado (2010) definen el cuestionario como un instrumento de recogida de información utilizado frecuentemente para cuantificar y universalizar la información, de manera que es posible estandarizar los resultados. Además, permite mayor grado de implicación y participación en el análisis. Por su parte Stanton, Etzel y Walker (2007) definen la encuesta como un cuestionario estructurado que se da a una muestra de cierta población, siendo uno de los métodos principales de acopio de datos primarios. Ahora bien, para Stanton *et. al.* el procedimiento normal para aplicar una encuesta es comenzar con preguntas fáciles, para luego pasar a las más difíciles o complicadas; sobre todo cuando se trata de temas delicados o de información personal.

Sin embargo, el artículo de Escofet, Folgueiras, Luna y Palou (2016) destaca aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de desarrollar un cuestionario que pretenda valorar el servicio ofrecido dentro de un proyecto, de tal manera que se disponen de tres ejes fundamentales que son: 1) los conceptos, 2) las dimensiones y 3) los indicadores, los cuales se amplían en la **Tabla 6**.

Tabla 6. Relación conceptos/áreas, dimensiones, indicadores según Escofet, Folgueiras, Luna y Palou (2016)

Conceptos	Dimensiones	Indicadores
Participación	<p>Niveles de participación: simple, consultiva, proyectiva y meta participación</p> <p>Condicionantes de participación: motivación personal y aspectos organizativos</p>	<p>Participación en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo el estudio • Algunas etapas del proceso • Diagnóstico de necesidades • Procesos de evaluación • Nuevos proyectos • Decisión de realizar unas u otras actividades <p>Motivación personal: agrado con la tipología del proyecto</p> <p>Aspectos organizativos: distancia geográfica, implicación entidad, horario actividades, características actividades, personas con quienes se hacen las actividades, seguimiento del profesorado</p>
Servicio	<p>Descripción del servicio: donde se incluyen datos como tipología de servicio, beneficiarios, etc.</p> <p>Valoración de la utilidad atribuida: percepción sobre las acciones que se realizan durante el servicio</p>	<p>Descripción del servicio: tipología de proyecto, Tipo de servicio (directo o indirecto) Beneficiarios (personas/grupos, Instituciones, etc.)</p> <p>Utilidad del servicio para trabajar</p>

Competencias	Generales y transversales: instrumentales, interpersonales y sistémicas	Instrumentales: buscar y gestionar información, etc. Interpersonales: trabajar en equipo, etc. Sistémicas: organizar y planificar, etc.
Transversal	Satisfacción general: participación, servicio, competencias, otros	Participación: implicación de la entidad y personal, aspectos organizativos, etc. Servicio: actividades de servicio realizadas, participantes del servicio, etc. Competencias: aspectos curriculares, etc. Otros: impacto del proyecto, etc.

Fuente: (Escofet, Folgueiras, Luna, & Palou, 2016)

En esa medida, en la **Tabla 9**, se relacionan las preguntas de la encuesta (**Apéndice B**) según la teoría Escofet, Folgueiras, Luna y Palou (2016) expuesta anteriormente (**Tabla 6**). De esta manera, se integran las preguntas del cuestionario con los conceptos, dimensiones e indicadores del instrumento desarrollado para este proyecto de investigación

Tabla 7. Relación conceptos/áreas, dimensiones, indicadores para la encuesta del proyecto (Apéndice B)

Conceptos	Dimensiones	Indicador	No. de Pregunta
Participación	Niveles de participación:	Cargo de desempeño de la empresa	1
		Ubicación de la empresa	2
		Sector empresarial de desarrollo	3
		Tipo de pyme	4

	Condicionantes de participación:	Necesidad de solicitar el servicio de consultoría	5
		Tipo de empresa a la que se solicita el servicio	6
		Tipo de servicio usual que se requiere con mayor frecuencia	7
		Tiempo de frecuencia de la solicitud de servicio de consultoría	8
		Forma de pago de la asesoría	10
Servicio	Descripción del servicio:	Factores más relevantes de servicio de consultoría para la empresa	14
		Principal dificultad para recibir asesorías contables/tributarias/financieras	17
		Contar con contadores permanentes en empresas de participantes	18 y 19
		Disposición para contratar empresas de consultoría	19
	Valoración de la utilidad atribuida:	Dinero dispuesto a invertir en una consultoría contable/financiera	15
		Lugar de preferencia para la recepción de servicios de consultoría	16
		Calificación de ventajas y desventajas más importante para la contratación de empresas contables/tributarias/financieras	20, 21 y 22
Competencias	Generales y transversales:	Opciones para solicitar servicios de asesorías contables/tributarias/financieras	13
Transversal	Satisfacción general:	Calificación de la atención recibida por los consultores	9
		Dificultad para recibir la asesoría	11
		Calificación del costo de la asesoría	12

Fuente: adaptado de Escofet, Folgueiras, Luna, & Palou (2016)

3.4.1 Propósito del Instrumento

El propósito del instrumento está consolidado para identificar los servicios, la demanda de los servicios contables y financieros, la oferta/competencia del mercado actual, el precio, el portafolio de servicios y los canales de recepción de dichos servicios.

3.4.2 Definición conceptual de las variables de estudio

Las variables de estudio se delimitaron teniendo en cuenta los componentes requeridos para un estudio de factibilidad y el mercado objetivo que son las siguientes:

- ✓ Servicio
- ✓ Demanda de servicios contables y financieros de Bogotá
- ✓ Oferta de servicios contables y financieros de Bogotá
- ✓ Precio
- ✓ Promoción y publicidad
- ✓ Portafolio de servicios

3.4.2 Niveles de Medición

Los niveles de medición se refieren a las posibilidades de cuantificación o cualificación según las variables establecidas. Esto quiere decir que acuerdo a las operaciones matemáticas requeridas para el desarrollo de cada variable se distinguen cuatro niveles de medición estadística los cuales son: nominal, ordinal, intervalar y de razón o proporción. En primera instancia el nivel de medición nominal según Betancur (2002) es aquel que clasifica los objetos/resultados según el número de equivalencia

asignado por el investigador, en cambio el nivel de medición ordinal es aquel en el que se establece una secuencia lógica para medir por ejemplo, el grado de satisfacción de usuarios de una empresa, etc.

De hecho, la medición ordinal se diferencia de la nominal porque la ordinal suele hacer uso de técnicas estadísticas tales como la mediana, los coeficientes de Spearman u otros, así como correlaciones y pruebas no paramétricas. Seguidamente, el nivel de medición intervalar es aquel que se clasifica y ordena entre intervalos por medio de escalas, en la cual se usan pruebas estadísticas como la media aritmética, la desviación estándar, entre otras. Por último, la medición de proporción, conserva propiedades de los niveles de medición expuestos anteriormente, pero se caracteriza por un alto nivel de medición porque se complementa con un análisis estadístico (Betancur, 2002). Entonces, para cada objetivo están definidos según las variables de estudio correspondiente, como se amplía en la **Tabla 8**.

Tabla 8. Variables e indicadores de estudio

Variable	Tipo Variable	Indicador	Nivel de Medición	Unidad de Medida
ESTUDIO DE MERCADO				
Caracterización de la demanda	Cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Características del servicio • Características de la demanda • Nivel de satisfacción de servicios de asesoría • Diagnóstico de la oferta • Frecuencia de uso de servicios • Tamaño de la oferta 	De Razón	%
Marketing Mix	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantitativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de estrategias de servicio • Rango de precios de asesorías contables y financiera • Caracterización de formas de pago 	De Razón	%
Publicidad y promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantitativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de comunicación 	De Razón	%

Branding Corporativo	• Cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de portafolio de servicio • Canales de adquisición de los servicios 	De Razón	%
ESTUDIO TÉCNICO				
Descripción del proceso de servicio	• Cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de los servicios • Infraestructura y localización • Mobiliario • Necesidad de Tecnología • 	De Razón	% Pesos Colombianos (COP)
ESTUDIO ADMINISTRATIVO				
Estrategia organizacional	• Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia organizacional • Perfiles de personal 	Nominal	Orden
ESTUDIO DE LEGAL				
Constitución legal de empresa	• Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos legales • Actividades económicas • Características de contratación 	Nominal	Orden
ESTUDIO FINANCIERO				
Viabilidad financiera	• Cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión de costos fijos • Ventas y gestión de pagos • Presupuesto de ingresos • Estado de Resultados • Flujo de Caja • Tasa Interna de Retorno (TIR) • Costo Promedio Ponderado de Capital • Balance General • Punto de Equilibrio • Índice de Liquidez • Índice de Rentabilidad • Amortización 	De Razón	% Pesos Colombianos (COP)

Fuente: autor

3.4.3 Confiabilidad del Instrumento

El método usado para la presente investigación es el de congruencia interna, denominado coeficiente alfa Cronbach, a partir del cual para los 22 ítems de la encuesta propuesta. Teniendo en cuenta esto, de acuerdo a los descrito por Oviedo y Campos (2005) citado por Soriano (2014), los rangos de evaluación del Coeficiente alfa Cronbach son los siguientes:

El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 0.90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación (p. 32).

Sin embargo, la teoría también indica que sí se obtiene un puntaje menor a 0,3 en alguno de los ítems, éste deberá ser eliminado. En otras palabras, se procedió a hacer uso del software especializado Statistical Product an Service Solutions (SPSS), con el fin de calcular el coeficiente de alfa de Cronbach, el cual se asume mediante escala tipo Likert. Por cuanto, entre más cerca se encuentre el valor del alfa de Cronbach a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados (Hernández & Pascual, 2018).

Coeficiente alfa > 0,9 es excelente

Coeficiente alfa > 0,8 es bueno

Coeficiente alfa > 0,7 es aceptable

Coeficiente alfa > 0,6 es cuestionable

Coeficiente alfa > 0,5 es pobre

Coeficiente alfa < 0,5 es inaceptable

Luego una vez comprendida la teoría sobre el método se procedió a la validación del mismo. Para al fin, se reemplazaron los datos en la fórmula descrita en la ecuación 1. Luego cada uno de los jueces presentó su evaluación por ítem y se obtuvieron los siguientes resultados.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(\frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right) \quad (\text{Ecuación 1})$$

- K = Número de ítems en la escala
- $\sigma^2 Y_i$ = Varianza del ítem i.
- $\sigma^2 X$ = Varianza de las puntuaciones observadas de los individuos.

3.4.4 Criterio de validez

En el proceso de elaboración y validación de instrumentos para la recolección de información, el primer paso consiste en verificar las dimensiones que se incluyen en el formato, toda vez que de acuerdo a lo indicado por Ruiz (2014) citado por Escofet, Folgueiras, Luna y Palou (2016): “consiste en traducir las dimensiones en elementos medibles, es decir, pasar las dimensiones a los indicadores y de los indicadores a las preguntas” (p.935). Por tal razón la validación por jueces es fundamental con el fin de pasar de lo teórico a lo empírico sobre el concepto que se pretenda evaluar, las dimensiones y los indicadores concebidos para el desarrollo del cuestionario.

La validación del instrumento se llevó a cabo teniendo en cuenta el juicio de expertos a partir de tres evaluadores. Para tal fin, se tienen en cuenta los puntos que se expresan en la **Tabla 9** para conocer los aspectos que están vinculados a la validez de contenido. La calificación llevada a cabo por el juicio de expertos tuvo la siguiente valoración:

Valoración=0 (no) en desacuerdo

Valoración=1 (si) de acuerdo

Finalmente, para calcular el criterio de evaluación general se reemplazaron los datos de la fórmula (ecuación 2).

$$\text{Fórmula: } V = (TA/(TA+D)) * 100 \quad (\text{Ecuación 2})$$

Donde:

TA= Totalmente de Acuerdo

D= Desacuerdo

Tabla 9. Criterios de validez por juicio de expertos

Criterio De Evaluación	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Total Desacuerdos (D)	Total Acuerdo (TA)
1. El instrumento aporta información para dar respuesta al problema de investigación	1	1	1	0	3
2. El instrumento da respuesta a los objetivos propuestos en la investigación	1	1	1	0	3
3. La estructura del instrumento es adecuada	1	1	0	1	2
4. Las preguntas y sus variables del instrumento están formuladas de forma clara y comprensible	1	1	1	0	3
5. Las preguntas y sus variables responden a la operacionalización de las variables	1	0	1	1	2
6. El número de las preguntas del instrumento es adecuada para su aplicación	1	1	1	0	3
			Total	2	16

Fuente: elaboración propia

Luego, reemplazando los datos obtenidos en la **Tabla 9** en la ecuación 2 se tiene que:

$$V = \frac{16}{(16 + 2)} * 100\% = 88\%$$

Por tanto, el criterio de evaluación del instrumento del **Apéndice A** fue del 88% lo cual refleja la aprobación del mismo por parte de los jueces.

3.4.5 Prueba Piloto de Instrumento

El instrumento de la prueba piloto se elaboró, teniendo en cuenta los estudios de referencia consultados en el estado del arte de la sección 2.2. Para tal fin, se diseñó una encuesta compuesta por 22 preguntas cerradas (ver **Apéndice A**) con el fin de simplificar las opciones de respuesta para los participantes y reducir el tiempo que demanda. Para tal fin, se contó con la participación de 15 sujetos, los cuales cumplían con los criterios definidos en la sección Criterios de . De esta manera, también se evaluó

la confiabilidad del instrumento, teniendo en cuenta la convención de evaluación sobre la pertinencia del mismo. Es decir, y si el sujeto comprendía la pregunta o ítem calificaba como 1 cada casilla, mientras si no entendía la pregunta la puntuaba en cero como se muestra en la **Tabla 10**. Una vez se obtuvieron los resultados de calificación de los 15 participantes, se procedió a calcular el α coeficiente de Cronbach, para determinar la pertinencia de cada pregunta.

De igual manera, la valoración del instrumento se tuvo en cuenta de la siguiente manera: valoración 1 para la pregunta/ítem pertinente y 0 para la pregunta/ítem no pertinente. De esta manera, cada uno de los sujetos de la prueba piloto emitió su juicio sobre cada uno de los de 22 ítems que compone la encuesta del **Apéndice A**.

Tabla 10. Validación del instrumento en prueba piloto

ÍTEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
SUJETOS																						
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1
2	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0
3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1
4	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
6	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
11	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
14	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Suma DE ACUERDO (SI)	12	14	14	13	15	13	14	14	13	14	11	14	14	15	12	12	14	12	15	14	13	14
SUMA DESACUERDO (NO)	3	1	1	2	0	2	1	1	2	1	4	1	1	0	3	3	1	3	0	1	2	1

Fuente: elaboración propia

Una vez se obtuvieron los resultados de criterio por parte de los sujetos, se calculó el α coeficiente de Cronbach como se muestra en la **Tabla 11**, cuyo resultado fue de 0.99 lo que demuestra que las preguntas son pertinentes, comprensibles para los

participantes.

Tabla 11. Cálculo coeficiente α coeficiente de Cronbach

ITEMS Y	SI	NO	Varianza S ²	Desv. Típica	\bar{Y}
1	12	3	40,5	6,36	7,50
2	14	1	84,5	9,19	7,50
3	14	1	84,5	9,19	7,50
4	13	2	60,5	7,78	7,50
5	15	0	112,5	10,61	7,50
6	13	2	60,5	7,78	7,50
7	14	1	84,5	9,19	7,50
8	14	1	84,5	9,19	7,50
9	13	2	60,5	7,78	7,50
10	14	1	84,5	9,19	7,50
11	11	4	24,5	4,95	7,50
12	14	1	84,5	9,19	7,50
13	14	1	84,5	9,19	7,50
14	15	0	112,5	10,61	7,50
15	12	3	40,5	6,36	7,50
16	12	3	40,5	6,36	7,50
17	14	1	84,5	9,19	7,50
18	12	3	40,5	6,36	7,50
19	15	0	112,5	10,61	7,50
20	14	1	84,5	9,19	7,50
21	13	2	60,5	7,78	7,50
22	14	1	84,5	9,19	7,50
	296	34	1611	7,41	

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(\frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Suma de varianzas de los Items

1611

Varianza Total S^{2t}

34322,00

Alpha1 $\alpha = 0,99$

coeficiente alfa > 0,9 es excelente

Varianza de las Sumas
Totales:

34322

Fuente: Elaboración propia

A su vez, se ejecutó análisis gráfico para determinar si existía la necesidad de revisar alguna de las preguntas diseñadas. No obstante, las curvas de la **Figura 37** demostró que debido a la curva Si y NO, no se invaden, no existe necesidad de hacer revisión de estas.

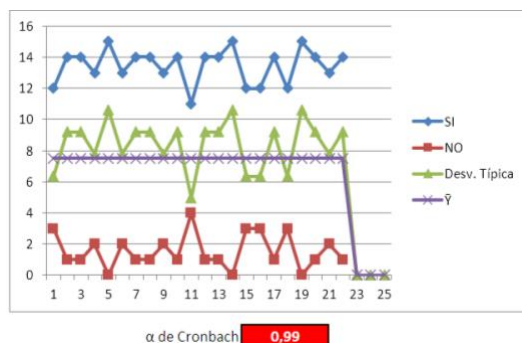


Figura 26. Gráfico de análisis de datos de α coeficiente de Cronbach

Fuente: elaboración propia

3.5 Procedimiento

Fase I. Revisión bibliográfica. Se iniciará con la revisión de las leyes que determinan la viabilidad para la creación de una empresa en Colombia, además de la revisión del estado del arte sobre investigaciones que determinan la estructura de viabilidad para crear las empresas dedicadas a la asesoría financiera, contable y tributaria.

Fase II. Selección, diseño, prueba y ajuste de instrumentos. A partir de las variables que se determinarán basado en los objetivos, se diseñará el formato de encuestas para la factibilidad de mercados.

Fase III. Vinculación de la población. La población será elegida de manera aleatoria, estableciéndose contacto con gerentes y dueños de micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá.

Fase IV. Recolección de la información. La información se recolectará por medio de encuestas, puesto que estas personas pueden ser clientes potenciales al momento de iniciar la empresa.

Fase V. Procesamiento o tratamiento de la información. La será procesada y analizada por medio de hojas de cálculo. Por otro lado, en lo que respecta al análisis financiero se utilizaron métodos de contabilidad y de estructuras de proyección financiera.

Fase VI. Análisis de los resultados. Los resultados se presentarán tanto en gráficas para el análisis de mercados, en cuadros para el análisis financiero con estructuras

argumentativas para lo organizacional y técnico, así como para lo legal y ambiental.

Fase VII. Discusión de resultados. Teniendo en cuenta el análisis de los resultados y la información teórica, se procederá a determinar la factibilidad de la creación de la empresa.

Fase VIII. Conclusiones y/o recomendaciones. En este punto se describirá la estructura o creación de la empresa, especificando los factores se deben tener en cuenta para fortalecer la creación de la misma, u observar que hace falta para poder llevar a cabo el proyecto de creación de empresa.

3.6 Diseño del método

3.6.1 Diseño

Para esta investigación se contempla un estudio cuantitativo, pensado a partir de un componente teórico-práctico no experimental. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que las investigaciones no experimentales, conciben la recolección y análisis de información sobre una situación determinada, a manera de describir las características presentes sin llegar a afectar o alterar el ambiente donde se desarrolla el hecho. De igual manera, se especifican las limitaciones que existen en los estudios no experimentales, pues el investigador no tiene control de las variables independientes, debido a que son hechos ya ocurridos, razón por la cual el investigador solo se limita a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos.

Con respecto al concepto de estudio de tipo cuantitativo según Hernández, Fernández y Baptista (2010), están dirigidos a apoyar el proceso soportado en la recopilación de grupos de datos específicos, obtenidos mediante instrumentos de captación de información y luego, una vez procesados los datos y hecho el análisis de estos, es posible crear un conocimiento ajustado a las necesidades identificadas y a la respuesta de la pregunta de investigación pre-concebidas.

3.6.2 Momento de estudio Transversal o Longitudinales

El momento de estudio hace referencia a la prevalencia vertical u horizontal para la obtención de la información y la manera de observar las variables estipuladas. Para el caso de un estudio transversal, Bernal (2010) indica que es aquella en la que se obtiene la información en un único momento o periodo de tiempo, mientras tanto, en la investigación de tipo longitudinal, la información se selecciona en varios momentos estadísticos, pero con la salvedad, que la información debe ser la misma en los distintos momentos porque su finalidad es examinar las variaciones en el tiempo. Por ejemplo, las investigaciones transversales son usuales en aquellos estudios en los que se implementa una encuesta a una población en un determinado periodo de tiempo, en cambio, los longitudinales el interés de datos se produce en un objeto durante una sola oportunidad, pero en diferentes periodos de tiempos.

De ahí que, para la ejecución del estudio propuesto a lo largo de este documento, se optó por un estudio de tipo transversal o transeccional, porque enfocado en conocer el mercado potencial en torno a la solicitud de consultorías contables, tributarias y financieras en un periodo de tiempo establecido para la implementación de la encuesta,

que fue el instrumento usado para tal fin (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

3.6.3 Alcance del estudio

El alcance de investigación es de tipo descriptivo, toda vez que el enfoque descriptivo del proyecto consiste en descubrir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, que de acuerdo a Hernández *et. al* (2010) suelen ser de los detalles de cómo son y se manifiesta. Por esta razón, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y perfiles de personas o empresas. En otras palabras, se busca únicamente medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables referidos, toda vez que permita descubrir o prefigurar las situaciones para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones del fenómeno.

3.6.4 Operacionalización de las variables

La operacionalización de variables se trata de un proceso de evaluar un escenario en un contexto real, a través del cual se pretende validar los resultados y la posibilidad de tener la seguridad de no cometer errores en el proceso investigativo. Para tal fin, el investigador es quien define las variables teniendo en cuenta las características a medir, ya sea de una población, una propiedad, un atributo, etc. Así mismo, a cada variable se liga un indicador servir de comparativo estadístico para expresar las razones y proporciones medibles (Betancur, 2002). Es así como se define la operacionalización de variables para esta investigación, la cual está dada según los indicadores, fuentes de información y técnicas que se describen en la **Tabla 12**.

Tabla 12. Operacionalización de las variables

No.	Objetivo	Variable	Indicador	Fuente	Técnica	Fuente de Información
ESTUDIO DE MERCADO						
1	Caracterizar los servicios de mayor demanda de servicios por parte de las mipymes	Caracterización de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Características del servicio • Características de la demanda • Nivel de satisfacción de servicios de asesoría • Diagnóstico de la oferta • Frecuencia de uso de servicios • Tamaño de la oferta 	Primaria	Encuesta	Dueños, gerentes o administradores de Mipymes
2	Determinar el precio de las líneas de servicio a ofertar	Marketing Mix	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de estrategias de servicio • Rango de precios de asesorías contables y financiera • Caracterización de formas de pago 	Primaria	Observación y Análisis	Literatura
5	Validar los canales de publicidad y promoción para cubrir el mercado objetivo	Publicidad y promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de comunicación 	Primaria	Observación y Análisis	Literatura
6	Consolidar el portafolio de servicios para formalizar el servicio al cliente	Branding Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de portafolio de servicio • Canales de adquisición de los servicios 	Primaria	Observación y Análisis	Literatura
ESTUDIO TÉCNICO						
7	Determinar la capacidad operativa de prestación de servicios de consultoría al mercado	Descripción del proceso de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de los servicios • Infraestructura y localización • Mobiliario • Necesidad de Tecnología 	Primaria	Observación y Análisis	Evaluación estadística financiera
ESTUDIO ADMINISTRATIVO						

8.	Diseñar la estructura organizacional más conveniente para el modelo de negocio	Estrategia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia organizacional • Perfiles de personal 	Primaria	Observación y Análisis	Literatura
ESTUDIO DE LEGAL						
9	Consultar la normatividad legal vigente para la consolidación del modelo de negocio	Constitución legal de empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos legales • Actividades económicas • Características de contratación 	Primaria	Observación y Análisis	Literatura
ESTUDIO FINANCIERO						
10.	Evaluar la factibilidad financiera del proyecto mediante un ejercicio de proyección de costos, gastos y utilidades.	Viabilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión de costos fijos • Ventas y gestión de pagos • Presupuesto de ingresos • Estado de Resultados • Flujo de Caja • Tasa Interna de Retorno (TIR) • Costo Promedio Ponderado de Capital • Balance General • Punto de Equilibrio • Índice de Liquidez • Índice de Rentabilidad • Amortización 	Primaria	Observación y Análisis	Evaluación estadística financiera

Fuente: autor

3.7 Análisis de datos

Según Bernal (2010), el análisis de datos es la parte del proceso de investigación que reúne toda la información obtenida y la procesa ordenada y sistemáticamente, siguiendo la secuencia de los objetivos del proyecto. Para tal fin, se debe hacer uso de herramientas estadísticas computarizadas para agilizar el proceso tabulación de resultados, ya sea por análisis de Pareto, diagramas de causa/efecto, gráficos de

control, distribución de frecuencias y representaciones gráficas, medidas de tendencia central, medidas de dispersión, pruebas estadísticas u otros, tales como matrices DOFA, MEFI, etc. Para este caso, se optó por un modelo de tratamiento estadístico para el procesamiento de la encuesta de validación del estudio de mercado para la determinación del mercado objetivo. Así mismo, se empleó la versión gratuita del software estadístico SPSS para el procesamiento y tabulación de resultados. Por su parte, para la evaluación financiera del estudio se diseñó un conjunto de tablas dinámicas en la herramienta ofimática Excel. En ese sentido, en la **Tabla 13** se ingresaron cada uno de los componentes de análisis de datos para cada uno de las secciones del capítulo IV.

Tabla 13. Descripción análisis de datos

Sección	Escala	Prueba Estadística	Herramienta Estadística	Descripción
Estudio de Mercado	De Razón	Paramétrica y No Paramétrica	Distribución de frecuencias y representaciones gráficas de barra. Matriz DOFA	Análisis descriptivo de cada uno de los subcriterios que incluyeron frecuencias y porcentajes de la población encuestada. Así mismo se compararon las opiniones con las principales características del mercado y la literatura
Estudio Técnico	De Razón	Paramétrica y No Paramétrica	Diagramas de flujo. Cálculos estadísticos y probabilísticos	Caracterización de la capacidad instalada proyectada del modelo de negocio para la cobertura de demanda del mercado.
Estudio Administrativo	Nominal	No paramétricas	Diagramas de flujo	Se incluyeron los aportes obtenidos del análisis de los documentos que estén relacionados con el subcriterio

Estudio Legal	Nominal	No paramétrica	Diagramas de flujo	Se incluyeron los aportes obtenidos del análisis de los documentos que estén relacionados con el subcriterio
De Razón	De Razón	Paramétrica y No Paramétrica	Hojas de cálculo para evaluación financiera en Excel	Herramienta de evaluación financiera en hoja de cálculo a modo de tablas dinámicas en Excel para el procesamiento de los costos de inversión y demás valores requeridos para tal fin. Posteriormente, se analizó descriptivamente el orden de los resultados obtenidos.

Fuente: Elaboración propia

3.8 Consideraciones éticas

Con respecto a los aspectos éticos y legales, se adaptaron las pruebas siguiendo los conceptos informados en el código deontológico de psicología colombiana como recurso ético, moral, y legal, con el cual se puede ejercer estudios de este tipo de forma libre y responsable (Ministerio de la Protección Social, 2006). Por tal razón, el objetivo es la protección y el bienestar del individuo y de los grupos con los cuales se trabajó, y así ejercer el deber de responsabilidad profesional teniendo en cuenta estándares de conducta. De igual manera se tuvo en cuenta lo estipulado en la resolución 8430 del Ministerio de Salud de Colombia en el que se estipula por ejemplo que las investigaciones que involucren población humana deberá desarrollarse conforme a criterios de tipo científico y ético que justifiquen la misma, por lo tanto debe prevalecer la seguridad de los beneficiarios y expresar claramente los riesgos en caso de tenerlos, a su vez, la ejecución de instrumentos de recolección de información deberá ser

implementada por profesionales para salvaguardar la integridad del ser humano (Ministerio de Salud, 1993).

Finalmente, el estudio está sustentado por principios comunes a toda deontología y ética profesional, en los que se considera el respeto a la persona según lo estipulado por la protección de derechos humanos, con un alto grado de la responsabilidad, la honestidad y la prudencia tanto para la implementación de instrumentos (encuestas, entrevistas o similares), como para el manejo de la información (Colegio Oficial de Psicólogos, 2017).

A modo de conclusión durante de este capítulo, se analizan que fueron integrados todos los elementos metodológicos para la puesta en marcha del proceso de investigación, toda vez que la prueba piloto validó el instrumento de recolección de la información como punto de partida para el cumplimiento de los objetivos. De hecho, a través de esta metodología fue posible el análisis en el las tendencias para corretear eficientemente los elementos básico. A la vez que todo estudio cuenta TiVo está reducido al diez.

CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A lo largo de este capítulo, se presentarán los resultados obtenidos del estudio de mercado, además de la caracterización de la demanda, los diagnósticos de la oferta, el *Branding Corporativo*, y las estrategias de marketing mix propuestas para tal fin. De igual manera se integraron los componentes del estudio técnico y financiero, los cuales definen la viabilidad del proyecto, en términos de los análisis económicos que se llevaron a cabo. Finalmente, con la evaluación de los indicadores financieros se determinó la viabilidad del modelo de negocio en términos del Tasa Interna de Retorno-TIR y el Valor Neto Aproximado-VPN según se describió en la consulta de marco teórico.

4.1 Estudio de Mercado

4.1.1 Resultados del Mercado

A continuación, se presentan los resultados más representativos de la encuesta (ver **Apéndice A**) diseñada para el estudio mercado de esta investigación. Cabe resaltar que, tanto para la prueba piloto, como para la implementación general, la encuesta se alojó en la herramienta virtual de Google, con el fin de facilitar la distribución del link de participación, el cual fue distribuido a través de canales social media tales como: whatsapp, Facebook y correo electrónico. En la **Tabla 14** se presenta la ficha técnica de la encuesta implementada.

Tabla 14. Ficha técnica de la encuesta implementada

Nombre de la Encuesta	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA CONTABLE, TRIBUTARIA Y FINANCIERA PARA MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ,
------------------------------	--

	COLOMBIA
Ciudad	Bogotá
Técnica	Encuesta
Diseño Muestral	Muestreo Aleatorio
Universo Representado	235.007 Mipymes
Muestra	384 Mipymes
Momento Estadístico	13 Octubre de 2020 – 15 Marzo de 2021
Link de Encuesta	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeX337gcMQ_IKit_CJhlulQnodXZUm6ofxWvmtJXX1Ojl5lbQ/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0

Fuente: Elaboración propia

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Cargo de los participantes de la encuesta: en primer lugar, se consultó entre los participantes el cargo que desempeñaba en la empresa, cuyos resultados fueron los siguientes (ver **Tabla 15** y **Figura 27**), el 39% de los participantes son dueños de alguna mipyme, otro 25% funge como administrador de la microempresa, seguido de un 17% de los participantes que desempeña el cargo de jefe de recurso humano, otro 13% labora como gerente, y por último, un 6% se desempeña como empleado. Por lo tanto, se puede verificar que un 94% de los encuestados desempeña un cargo alto dentro de la empresa, factor que es importante para tomar en cuenta una perspectiva de las necesidades específicas de los microempresarios.

Tabla 15. Cargo de los participantes de la encuesta

Participante Encuesta	Cantidad	Porcentaje
Empleado	23	6%
Gerente	49	13%
Jefe Recurso Humano	65	17%
Administrador	95	25%
Dueño/CEO	152	39%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo de autor

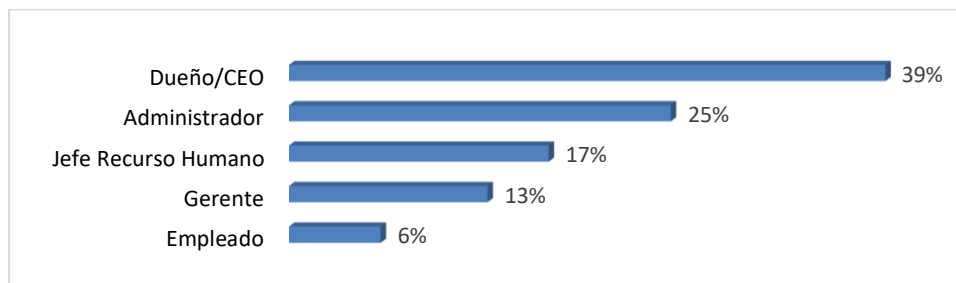


Figura 27. Cargo de los participantes de la encuesta

Fuente: trabajo de campo de autor

2. Resultado de ubicación de las empresas: con respecto a los resultados de ubicación de las empresas, se encontró que el 51% de las mipymes están ubicadas al norte de la ciudad como se observa en la **Tabla 16** y **Figura 28**, y en menor proporción al oriente de Bogotá (14%), municipios del área metropolitana (13%) y al occidente y sur de Bogotá con un 11% respectivamente. Dichos resultados concuerdan con lo establecido por la Cámara de Comercio de Bogotá (2021) puesto que el 53% de las empresas activas de la capital del país están ubicadas mayoritariamente en las localidades de: Suba, Usaquén y Chapinero, siendo la localidad de Suba la zona del nororiente de la ciudad en la que se han creado mayor cantidad de pymes a 2020.

Tabla 16. Ubicación de la empresa

Ubicación de la Empresa	Cantidad	Porcentaje
Sur de Bogotá	43	11%
Occidente de Bogotá	44	11%
Municipio del Área Metropolitana de Cundinamarca	49	13%
Oriente de Bogotá	52	14%
Norte de Bogotá	196	51%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo de autor

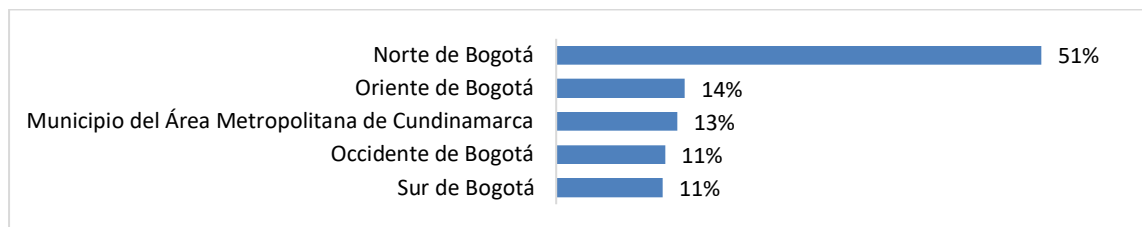


Figura 28. Gráfico sobre ubicación de la empresa

Fuente: trabajo de campo de autor

3. Sector de desarrollo empresarial: con respecto al tipo de sector o actividad económica a la que pertenecen las mipymes consultadas, se identificó que el 15% pertenece al sector de la construcción, mientras que el 13% al sector de servicios, siendo estos los 2 sectores más representativos como se observa en la **Tabla 17** y **Figura 29**. En un 30% se encuentran pymes de alimentos, logística y empresas textiles (10% cada una), un 16% para mipymes de telecomunicaciones y manufactura (8% cada una), un 7% mipymes del sector hotelero, 8% para pymes de autopartes/automotriz y entretenimiento (4% cada una), un 3% para pymes de la industria farmacéutica y un 8% para pymes dedicadas a desarrollo de softwares, financieras, inmobiliarias y energía (2% respectivamente). Sí se comparan los resultados descritos en el párrafo anterior con lo que indica la literatura, se encontró que las empresas de servicios son las predominantes entre las pymes de Bogotá con un protagonismo del 43,9% del comercio de la ciudad, según lo indicado por el Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá (2020).

Tabla 17. Sector de desarrollo empresarial

Sector de desarrollo empresarial	Cantidad	Porcentaje
Energía	7	2%
Inmobiliaria	8	2%
Financiero	8	2%
Software	9	2%

Salud/Farmacéutica	10	3%
Entretenimiento	15	4%
Automotriz	16	4%
Hotelero	28	7%
Industria/Manufactura	30	8%
Telecomunicaciones	30	8%
Textil	38	10%
Logística y Transporte	39	10%
Alimentos	40	10%
Servicios en General	48	13%
Construcción	58	15%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo de autor

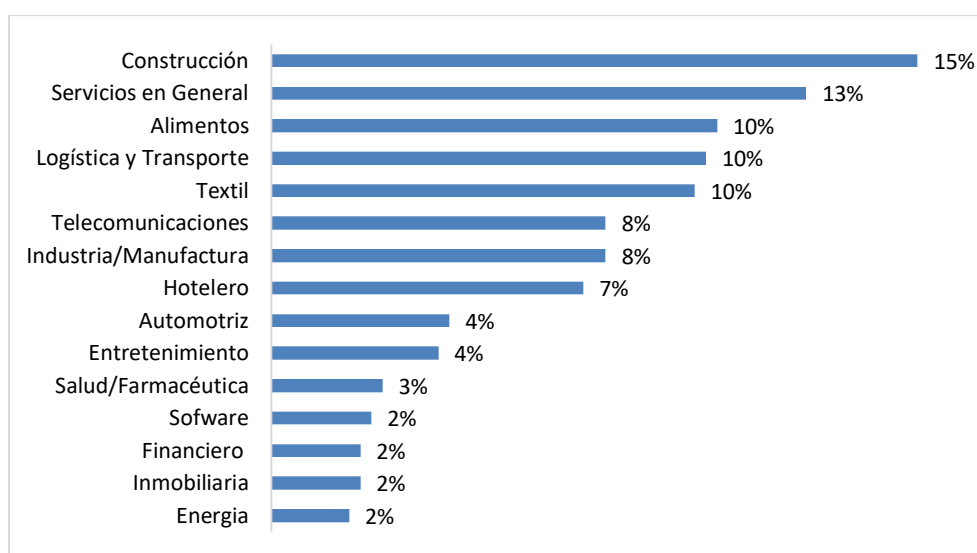


Figura 29. Gráfico sector de desarrollo empresarial de Mipymes consultadas

Fuente: trabajo de campo de autor

4. ¿A qué tipo/tamaño de pyme pertenece?: en lo relacionado al tamaño de las pymes consultados, los datos de las **Tabla 18** y **Figura 30** dan cuenta de que el 61% son microempresas, el 28% hace parte de pequeña empresa y solo un 11% alcanza la mediana empresa. Es importante destacar que son las microempresas las que constituyen el tejido empresarial de la ciudad de Bogotá. Incluso, a pesar de que a 2021 hubo una gran reducción del número de empresas activas a causa de la pandemia

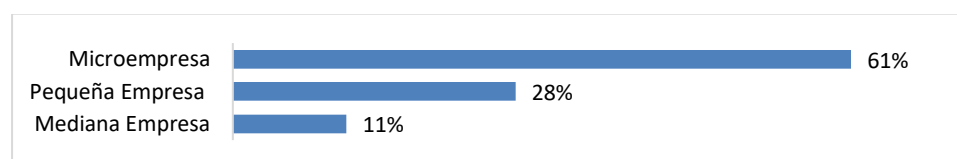
causada por presencia de virus SARS-Cov-2, siguen siendo las microempresas las protagonistas del total de empresas activas, de acuerdo con los reportes de la Cámara de Comercio de Bogotá (Citado por el Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2021).

Tabla 18. Tamaño de las Mipymes consultadas

¿A qué tipo de pyme pertenece?	Cantidad	Porcentaje
Mediana Empresa	43	11%
Microempresa	234	61%
Pequeña Empresa	107	28%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo de autor

Figura 30. Gráfico de tamaño de las Mipymes consultadas



Fuente: trabajo de campo de autor

RESULTADOS EN RELACIÓN A LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

5. ¿Su pyme ha tenido la necesidad de solicitar alguna asesoría de tipo contable, financiera o tributaria?: entre las preguntas destinadas a conocer la necesidad del mercado acerca de la solicitud de asesorías contables, financieras o tributarias, se identificó que el 88% de los representantes de las mipymes participantes SI ha tenido la necesidad de dichas asesorías, mientras el 13% NO lo ha necesitado (ver **Tabla 19** y **Figura 31**). Por lo tanto, se reconoce una alta demanda de consultorías de este tipo, dándole viabilidad a la propuesta de negocio proyectada para este proceso de investigación.

Tabla 19. Necesidad de asesoría contable/financiera/contable

Necesidad de asesoría de tipo contable, financiera o tributaria	Cantidad	Porcentaje
No	48	13%
Sí	336	88%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo de autor

**Figura 31. Gráfico sobre necesidad de asesoría contable/financiera/tributaria**

Fuente: trabajo de campo de autor

6. ¿A qué tipo de empresa suele acudir su pyme cuando necesita algún tipo de asesoría contable, tributaria o financiera?: se consultó sobre qué tipos de apoyo suelen solicitar los encuestados, cuyos resultados fueron los siguientes: el 2% dijo que busca apoyo a través de la Cámara de Comercio de la ciudad, la cual ofrece consultorías gratuitas a los empresarios legalmente constituidos. Mientras tanto, el 20% señaló que solicita asesorías contables, tributarias o financieras por medio de empresas que prestan este tipo de servicios, y el 78% lo hace a través de contadores o financieros particulares (ver **Tabla 20** y **Figura 32**). Precisamente, el elevado porcentaje de solicitudes de servicios contables a contadores o financieros particulares se debe a la relación costo/beneficio puesto que los servicios de empresas o buffets de contadores tiene costos elevados para los microempresarios de la ciudad.

Tabla 20. Tipo de empresa para solicitud de asesorías contable, tributaria o financiera

¿A qué tipo de empresa suele acudir su pyme cuando necesita algún tipo de asesoría contable, tributaria o financiera?	Cantidad	Porcentaje
Cámara de Comercio	6	2%
Empresas que prestan este servicio	77	20%
Contadores/Financieros particulares	301	78%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo de autor

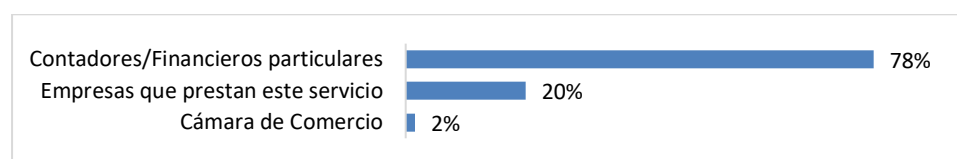


Figura 32. Gráfico tipo de empresa para solicitud de asesorías contable, tributaria o financiera

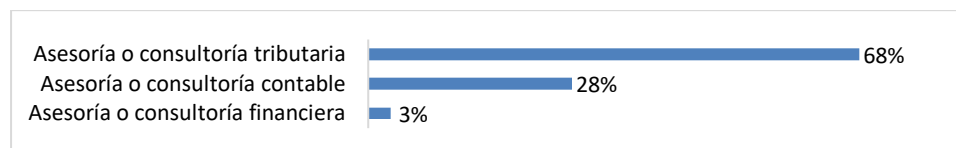
Fuente: trabajo de campo de autor

7. Tipo de servicio es usualmente el que se necesita en su empresa: en cuanto al tipo de servicio que solicitan los microempresarios, el 12% señaló que son las asesorías financieras las que requiere frecuentemente, mientras el 28% requiere asesorías contables y el 68% asesorías tributarias (ver **Tabla 21** y **Figura 33**). Estos resultados demuestran que la necesidad de asesorías tributarias, en gran medida por la carga a la que se enfrentan las pymes de Colombia, a tal punto que en los últimos 20 años se han aprobado 13 reformas tributarias, debido al déficit fiscal y la ineficiencia del gasto pública, a tal punto que de las 2.518.181 que habían registradas en Cámara de Comercio hasta 2017, por lo menos 1.359.818 no se encuentran formalizadas ni constituidas legalmente (García, 2018).

Tabla 21. Tipo de servicio es usualmente el que se necesita en su empresa

¿Qué tipo de servicio es usualmente el que se necesita en su empresa?	Cantidad	Porcentaje
Asesoría/consultoría financiera	12	3%
Asesoría/consultoría contable	109	28%
Asesoría /consultoría tributaria	263	68%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo de autor

**Figura 33. Gráfico servicio usual que se necesita el microempresario**

Fuente: trabajo de campo de autor

8. Frecuencia de solicitud de asesorías: así mismo, se consultó sobre la frecuencia de solicitud de las asesorías. Los resultados fueron los siguientes: el 20% solicita asesorías una vez al año, el 22% cada seis meses, el 29% una vez al mes, y el 30% una vez cada tres meses (ver **Tabla 22** y **Figura 34**). A partir de estos resultados se puede concluir que el 59% de las pymes consultadas en la ciudad de Bogotá requieren asesorías entre una vez al mes y una vez cada tres meses, teniendo en cuenta que las asesorías tributarias son las de mayores demandas por los microempresarios.

Tabla 22. Frecuencia de solicitud de asesorías

¿Cada cuánto su mipyme solicita asesorías contables, tributarias o financieras?	Cantidad	Porcentaje
Una vez al año	76	20%
Cada seis meses	84	22%
Una vez al mes	110	29%
Una vez cada tres meses	114	30%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo de autor



Figura 34. Gráfico frecuencia de solicitud de asesorías

Fuente: trabajo de campo de autor

9. Dificultad para recibir asesorías: sobre este asunto el 40% señaló que la falta de acompañamiento en la gestión de los procesos es la principal dificultad, mientras que el 42% señaló que el desconocimiento de los temas por parte de los asesores con un 21% y otros factores no definidos (21%) (ver **Tabla 23** y **Figura 35**). Por último, el 18% el costo de la asesoría es el factor de mayor dificultad para recibir asesorías.

Tabla 23. Dificultad para recibir asesorías

¿Cuál ha sido la principal dificultad al momento de recibir las asesorías contables, tributarias o financieras?	Cantidad	Porcentaje
Costo de la asesoría	71	18%
Otro	79	21%
Desconocimiento de los temas	82	21%
Falta de acompañamiento en la gestión de los procesos	152	40%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo de autor

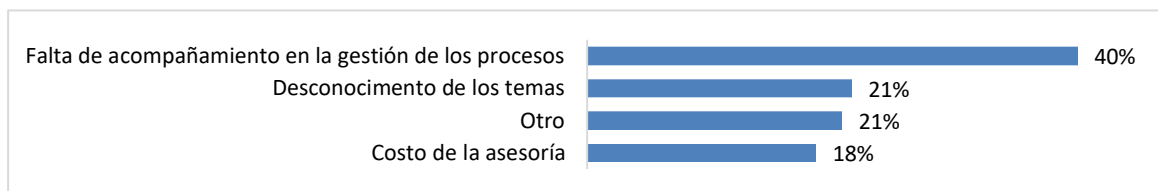


Figura 35. Gráfico dificultad para recibir asesorías

Fuente: trabajo de campo de autor

10. Opciones para solicitar servicios tributarios, financieros, contables: entre la diversidad de opciones suficientes para solicitar servicios tributarios/financieros/contables, el 42% señaló que no son suficientes, mientras el 37% respondió que si son suficientes y solo el 21% indicó que tal vez son insuficientes **Tabla 24 y Figura 36**. Sobre los resultados de este cuestionamiento, se puede apreciar claramente la oportunidad de negocio puesto que el mayor porcentaje de mipymes encuestadas (42%) dan cuenta de la insuficiencia de opciones para solicitar este tipo de servicios, especialmente para los pequeños empresarios de la ciudad, debido a los altos costos.

Tabla 24. opciones para solicitar servicios tributarios, financieros, contables

¿Considera que son suficientes las opciones para solicitar servicios contables, tributarios y financieros en la ciudad de Bogotá?	Cantidad	Porcentaje
Tal vez	80	21%
Sí	143	37%
No	161	42%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo de autor

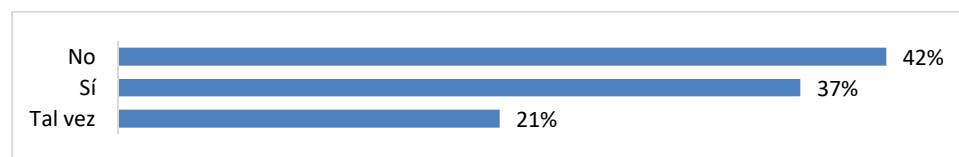


Figura 36. Gráfico opciones para solicitar servicios tributarios, financieros, contables

Fuente: trabajo de campo de autor

11. Factores más relevantes para las pymes: en relación a los factores más relevantes para las pymes consultadas acerca de los servicios de consultorías tributarias o contables, el 47% señaló que la calidad en la prestación del servicio es la

más importantes, otro 31% eligió el personal especializado como el factor más importante. Finalmente, un 11% eligió el precio, un 9% la calidad de atención al usuario y por último un 2% la puntualidad como el factor más relevante para las pymes, según los datos de la **Tabla 25** y **Figura 37**.

Tabla 25. Factores más relevantes para las pymes

¿Cuál de estos factores es más relevante para usted/su empresa?	Cantidad	Porcentaje
Puntualidad	9	2%
Calidad de la atención al usuario	34	9%
Precio	42	11%
Personal especializado	120	31%
Calidad de la prestación del servicio	179	47%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo de autor

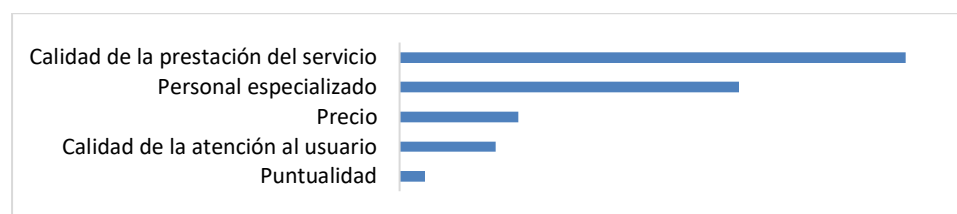


Figura 37. Factores más relevantes para las pymes

Fuente: trabajo de campo de autor

12. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en una consultoría contable/financiera por hora?: este interrogante se planteó para conocer el presupuesto que disponen los microempresarios para invertir por una consultoría por hora, cuyos resultados fueron los siguientes: el 48% señaló que pagaría entre \$30mil a \$50mil pesos por hora, otro 37% dispone de más de \$50mil por hora, y un 15% entre \$20mil a \$30mil pesos colombianos por hora (ver resultados de la **Tabla 26** y **Figura 38**). Sobre este aspecto se observa que por lo menos el 85% de los encuestados está

dispuesto a pagar entre \$30mil y más de \$50mil pesos colombianos.

Tabla 26. Dinero dispuesto a invertir por consultoría contable/financiera por hora?

¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en una consultoría contable/financiera por hora?	Cantidad	Porcentaje
Entre 20mil y 30mil COP	59	15%
Más de 50mil COP	141	37%
Entre 30mil y 50mil COP	184	48%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo de autor

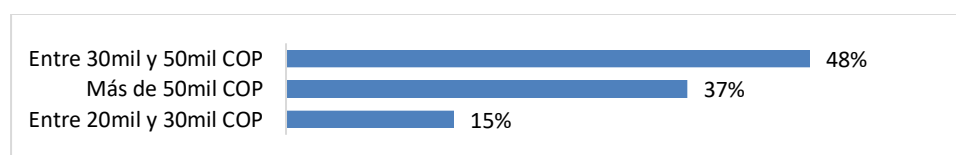


Figura 38. Dinero dispuesto a invertir por consultoría contable/financiera por hora?

Fuente: trabajo de campo de autor

Lo cierto es que la página web oficial del software contable SIIGO (2020) sugiere que un contador debe cobrar en Colombia debe ajustar los honorarios según la experiencia, la capacitación, el nivel de trabajo y el número de horas dedicadas, teniendo en cuenta la fórmula de la **Ecuación 1**.

FÓRMULA PARA CALCULAR EL COSTO POR HORA (CH)

$$CH = CT \text{ (Costos Totales) / Horas laborales}$$

Ecuación 1. Fórmula para calcular el costo por hora de un contador en Colombia

Fuente: (SIIGO, 2020)

13. Preferencia para recibir el servicio de consultoría: esta pregunta, se enfocó en diagnosticar el lugar de preferencia del servicio de las asesorías, ya sea en las

instalaciones de las mipyme (con un 78%) o en las oficinas de las empresas de consultorías con un 22% (**Tabla 27** y **Figura 39**). Luego, evidentemente los microempresarios prefieren que el asesor se desplace hacia el asesor visite a los empresarios, a modo de percibir directamente las necesidades del cliente.

Tabla 27. Preferencia para recibir el servicio de consultoría

¿Dónde prefiere recibir el servicio en las instalaciones de la pyme o en la oficina de la empresa de consultoría?	Cantidad	Porcentaje
En la oficina de la empresa de consultoría	83	22%
En las instalaciones de la pyme	301	78%
Total	384	100%

Fuente: trabajo de campo de autor



Figura 39. Preferencia para recibir el servicio de consultoría

Fuente: trabajo de campo de autor

14. Disposición de recibir consultoría de tipo off-site: con respecto a recibir y contratar servicios de tipo off site, se consultó a los encuestados este aspecto cuyos resultados se muestran en las **Tabla 28** y **Tabla 29**, y **Figura 40** y **Figura 41**. Sobre estos resultados se evidencian que el 46% está totalmente dispuesto y el 33% está dispuesto a recibir consultorías off site (ver **Tabla 28** y **Figura 40**), mientras que el 9% está dispuesto a contratar consultorías de empresas off site (ver **Tabla 29** y **Figura 41**).

Tabla 28. ¿Qué tan dispuesto estaría en recibir una consultoría o servicios off site contable, tributario y financiero mediante los siguientes medios?

¿Qué tan dispuesto estaría en recibir una consultoría o servicios off site contable, tributario y financiero mediante los siguientes medios?	Cantidad	Porcentaje
Nada Dispuesto	4	1%
Algo Dispuesto	34	9%
Dispuesto	169	44%
Totalmente Dispuesto	177	46%
TOTAL	384	100%

Fuente: trabajo de campo de autor

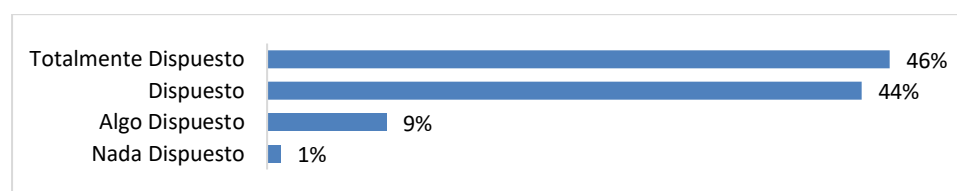


Figura 40. ¿Qué tan dispuesto estaría en recibir una consultoría o servicios off site contable, tributario y financiero mediante los siguientes medios?

Fuente: trabajo de campo de autor

Estos resultados evidencian la ventaja inherente a los modelos outsourcing, pues los microempresarios están dispuestos a salir del entorno habitual de sus empresas para contratar a un proveedor externo de asuntos contables, financieros y tributarios. Entre las principales ventajas que esto conlleva, es el hecho de poder diversificar el portafolio de productos con conferencias y capacitaciones gratuitas por medio de canales social media para atraer clientes, ofrecer asesorías y consultorías por horas e incluso beneficios a través de bonos para que capacitar al personal, teniendo en cuenta que la mayoría de pymes de Bogotá y del país no cuentan con la capacidad financiera para capacitar su personal, de acuerdo a otros estudios como el de Arriero (2017).

Tabla 29. ¿Estaría dispuesto a contratar una empresa de consultoría y servicio off-site contable, financiero y tributario para su empresa?

¿Estaría dispuesto a contratar una empresa de consultoría y servicio off-site contable, financiero y tributario para su empresa?	Cantidad	Porcentaje
No	40	10%
Sí	344	90%
TOTAL	384	100%

Fuente: trabajo de campo de autor

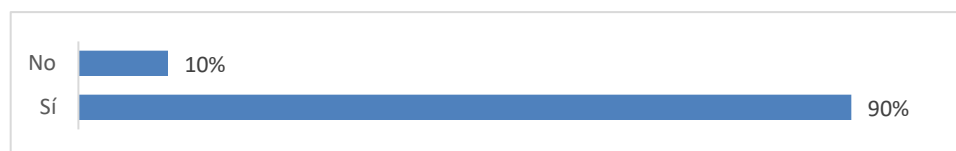
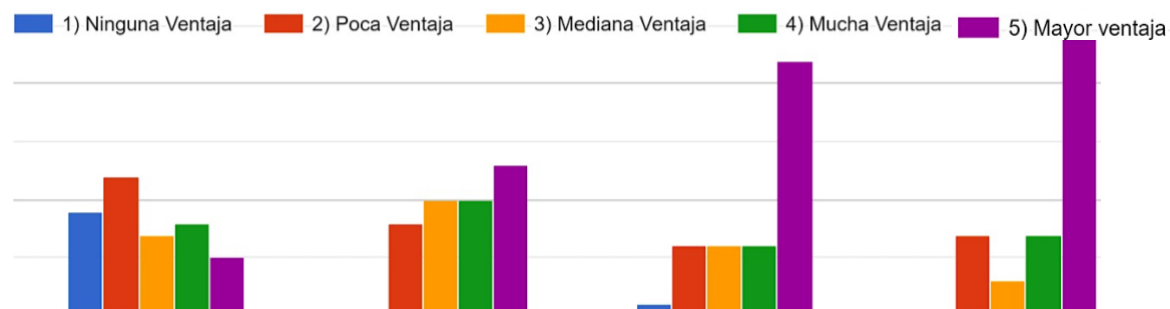


Figura 41. ¿Estaría dispuesto a contratar una empresa de consultoría y servicio off-site contable, financiero y tributario para su empresa?

Fuente: trabajo de campo de autor

15. Ventajas y Desventajas de contratación de empresa para el servicio contable/financiero/tributario: la mayor ventaja que seleccionaron los encuestados sobre la contratación de servicios contables/financieros/tributarios está relacionada la disminución de errores de liquidación y elaboración de estados financieros, seguido del mejoramiento de la gestión en estos aspectos (ver **Figura 42**). En menor porcentaje está el hecho que la empresa se puede dedicar a desarrollar el modelo de negocio pues delega a proveedores externos la gestión contable.



Reducción de nómina en auxiliar contable/contador	La empresa se puede dedicar a desarrollar el modelo de negocio	Mejor gestión contable, financiera y tributaria	Disminución de errores de liquidación y elaboración de estados financieros
---	--	---	--

Figura 42. Ventajas de contratación de empresa para el servicio contable/financiero/tributario

Fuente: trabajo de campo de autor

En contraste, las desventajas que los encuestados fueron definidas como una mediana ventaja en lo que tiene que ver con el mal servicio y los errores por mal manejo simultáneo, en segundo lugar, el retraso en la liquidación y declaración de impuestos, y en último lugar la poca privacidad de datos (ver **Figura 43**). De hecho, en conversaciones con los encuestados, este último aspecto es el que más preocupa, puesto que los microempresarios temen por posibles robos o descuadres contables, en gran medida por el desconocimiento en dichas áreas.

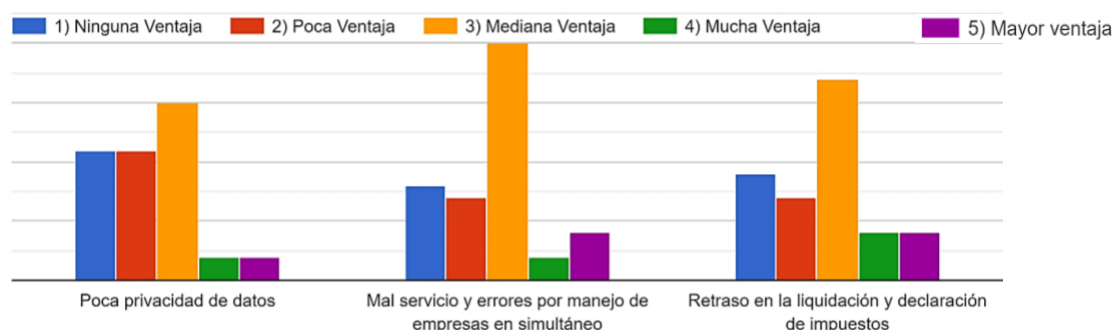


Figura 43. Desventajas de contratación de empresa para el servicio contable/financiero/tributario

Fuente: trabajo de campo de autor

4.1.1.1 Conclusiones de los resultados de mercado:

Entre los resultados más representativos de los resultados de la encuesta, se

podieron evidenciar los siguientes ítems:

1. El 51% de las mipymes están ubicadas al norte de la ciudad, lo que señala que las oficinas de la empresa de consultorías deberán ubicarse en esa zona de Bogotá, para estar más cerca de los clientes potenciales y poder ofrecer los servicios en el menor tiempo posible.
2. El 88% de los representantes de las mipymes encuestadas SI ha tenido la necesidad de solicitar asesorías contables/tributarias/financieras, por lo tanto, se evidencia un alto potencial de mercado frente a este tipo de servicios.
3. El 61% de los encuestados pertenecen a microempresas, por lo tanto, son este tipo de empresas el mercado más desatendido en cuando al apoyo contable/tributario/financiero, y es precisamente al tipo de cliente que mayor se debe destinar el portafolio de servicios.
4. Debido a que el 78% de los encuestados, suelen solicitar el servicio de consultorías a través de contadores o financieros particulares, se hace necesario diseñar una estrategia de acercamiento con los clientes, para que conozcan las diversas opciones que se tienen en el mercado desde colectivos, asociativas y bufets de contadores dispuestos fundamentalmente para los microempresarios y con condiciones adecuadas para el costo de los servicios.

4.1.2 Caracterización de la Demanda

La caracterización de la demanda, se llevó a cabo teniendo en cuenta los datos de la Cámara de Comercio de Bogotá (Nocua, 2021) a Junio de 2021 cuyo registro de

matrícula activa fue de 638.376 empresas vigentes (ver **Tabla 30**), ubicadas mayoritariamente entre las localidades de Suba, Kennedy y Usaquén cuyo número fue de 211.257, seguido de las localidades de Engativá y Chapinero las cuales reportan 113.644 empresas (ver **Figura 44**). Cabe resaltar que los registros de la Cámara de Comercio de Bogotá confirmaron que para el año 2021 hubo un aumento de empresas con matrícula activa en comparación con años anteriores, factor que demuestra un mercado potencial en crecimiento para la prestación de servicios tributarios, contables y financieros.

No obstante, el informe de Nocua (2021) indicó que más de la mitad de las empresas (56,5%) registradas hasta junio de 2021 corresponden a personas naturales, mientras que un 37,7% está conformada por acciones simplificadas, y solo un 3,7% como sociedades limitadas. Así mismo, se observó que el 90% de las 638.376 empresas con matrícula activa en la ciudad de Bogotá son microempresas (574.799), un 7,4% son pequeña empresa (47.147) y un 1,9% (12.394) son empresas medianas (Nocua, 2021).

Tabla 30. Caracterización del número de empresas en Bogotá entre Junio de 2020 a Junio de 2021

Localidad	Junio 2020	Junio 2021	Variación %	Persona Natural	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Bogotá	610.079	638.376	4,6	90%	7,4%	1,9%
Suba	74.587	81.343	9,1			
Kennedy	61.711	66.325	7,5			
Usaquén	56.950	63.589	11,7			
Engativá	55.527	59.854	7,8			
Chapinero	45.399	53.790	18,5			
Puente Aranda	28.342	30.533	7,7			
Fontibón	27.641	30.168	9,1			
Barrios Unidos	27.360	29.766	8,8			

Bosa	24.726	26.119	5,6
Los Mártires	23.429	24.847	6,1
Teusaquillo	21.009	22.827	8,7
Santa Fe	20.008	21.794	8,9
Ciudad Bolívar	19.136	20.290	6,0
Rafael Uribe Uribe	17.589	18.502	5,2
San Cristóbal	13.804	14.613	5,9
Antonio Nariño	12.110	12.850	6,1
Tunjuelito	10.553	11.188	6,0
Usme	9.267	10.260	10,7
Candelaria	5.565	5.915	6,3
Sin Localidad	55.366	33.803	-38,9

Fuente: (Nocua, 2021)

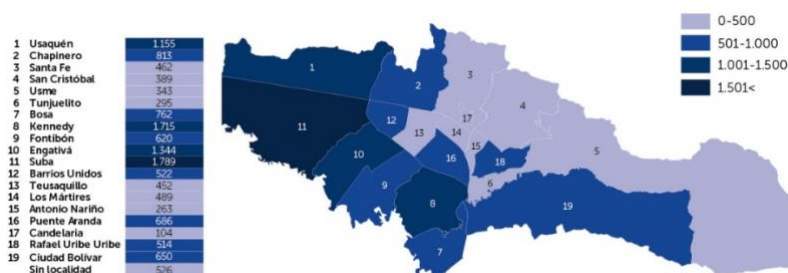


Figura 44. Empresas creadas por localidad en Bogotá hasta abril 2020

Fuente: (Nocua, 2021)

Finalmente, la caracterización del mercado potencial queda definido en las localidades que albergan en el mayor número de empresas en la ciudad de Bogotá, tales como Suba, Kennedy y Usaquén, con un total de 211.257 empresas (ver **Tabla 31**).

Tabla 31. Definición mercado potencial

Localidad	Cantidad
Suba	81.343
Kennedy	66.325
Usaquén	63.589
Total Mercado Potencial	211.257

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Descripción Mercado Potencial

El mercado potencial se determinó a partir de la segmentación de mercado, de la cual se definió el perfil de mercado, de acuerdo a los análisis de resultados de la encuesta. Es así como en la **Tabla 32** se muestra el perfil de mercado del mercado construido a partir de los resultados de la encuesta. Los principales componentes de perfil están descritos desde las perspectivas geográficas, demográficas y conductuales.

Tabla 32. Perfil de mercado

Segmento Geográfico
- Ciudad: Bogotá D.C., Colombia
- Tamaño: 211.257 Mipymes (Total de pymes entre las localidades de Suba, Kennedy y Usaquén)
- Densidad: Zona urbana
- Área estratégica: Norte de Bogotá
- Localidades potenciales: Suba, Usaquén, Chapinero
Segmento Demográfico
- Tamaño: MIPYMES
- Estado: legalmente constituidas y en proceso de constitución
- Sector: salud, educación, tecnología, servicios, transporte, farmacéutico, ingeniería, construcción, hotelería, retail.
- Nivel de activos: 10 millones de pesos colombianos (10.000.000 COP)
Segmento Conductual
- Concepto frecuente de la solicitud de servicio: Tributario
- Factor principal en la solicitud de servicio: calidad
- Preferencia de lugar de recepción de servicio: en las instalaciones de la Mipyme
- Frecuencia de solicitud de servicio: trimestral
- Disposición de servicio off-site: SI
- Rango de precio: a partir de \$30mil pesos/hora (COP)

Fuente: Elaboración propia





4.1.4 Diagnóstico de la Oferta

El diagnóstico de la oferta realizó consultando los tipos de competidores en el mercado y los servicios recurrente ofrecidos en el mercado. A continuación, se amplía cada uno de estos aspectos.

4.1.4.1 Competidores

En la ciudad de Bogotá, se evidencia diversos modelos de negocio registrados en Cámara de Comercio cuya actividad comercial está enfocada en la prestación de asesorías/consultorías de tipo contable, tributaria y financiera enfocadas a pymes y personas naturales. Algunas de estas empresas se presentan en la **Tabla 33**.

Tabla 33. Análisis de competidores

Competidor	Nombre	Servicios	Descripción de los servicios
	CEAC Concepto Empresarial Auditores & Consultores S A S		
	P&C Consultores S.A.S	<ul style="list-style-type: none"> - Tributaria - Contable - Financiera 	Firma de Contadores Públicos en Colombia, con oficinas en la ciudad de Bogotá. Tienen servicios contables y tributarios enfocado a empresas y personas naturales
	PricewaterhouseCoopers Colombia	<ul style="list-style-type: none"> - Auditoría - Impuesto y legal - Seminarios de formación 	Auditoría Interna. Servicios de aseguramiento. Tecnología, riesgos y controles. Gobierno corporativo, riesgo y cumplimiento
	DISA Consultores y Asesorías S.A.S	<ul style="list-style-type: none"> - Financiera 	Consultoría de rentabilidad para pymes, valoración de empresa, diagnóstico y financiero, elaboración de presupuesto, modelación y planeación financiera

	CJR Consultores Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> - Contables - Financieros - Tributarios 	Especializada en outsourcing de procesos de negocio como contabilidad, nomina e impuestos.
	Sempreg - Asesoría contable y financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Contables - Financieros - Tributarios - Administrativos 	Consultoría profesional y soluciones tecnológicas a empresas en los campos contable, financiero, administrativo y tributario.
	Rivas & Asociados Consultores S.A.S	<ul style="list-style-type: none"> - Tributaria - Contable - Financiero - Jurídico 	Outsourcing contable y de asesoría, acompañamiento y control al equipo contable de su empresa.
	Asesores Corporativos SAS	<ul style="list-style-type: none"> - Tributaria - Contable - Financiero - Jurídico 	Auditoría de los EEFF y procesos para los clientes en estrategias de tributación y planeación tributaria
Servicios de asesoría y consultoría organizacional,			

Fuente: elaboración propia a partir de datos de campo

4.1.4.2 Servicios recurrentes de la competencia

Así mismo, en la **Tabla 34** se describen los principales servicios que ofrecen dichos competidores en el mercado. Cabe destacar que el ejercicio de revisión de servicios se ejecutó en modo global, eligiendo aquellos que se repetían entre varias empresas del mercado.

Tabla 34. Listado de servicios recurrentes de los competidores

Servicios recurrentes de los competidores
- Elaboración, revisión y firma de declaración de retención en la fuente
- Elaboración, revisión y firma de declaración de IVA.

-
- Elaboración, revisión y firma declaración de industria y comercio.
 - Asesoría tributaria
 - Asesoría en respuestas a requerimientos de entes de control
 - Elaboración de recursos tributarios
 - Elaboración de proyectos de corrección de declaraciones tributarias
 - Elaboración de certificaciones sobre aspectos tributarios
 - Elaboración de estudios sobre planeación tributaria
 - Requerimientos especiales
 - Planeación tributaria
 - Cumplimiento en la presentación de obligaciones tributarias
 - Asesoría a los socios, accionistas y demás personas naturales en temas financieros y contables
 - Outsourcing tributario
 - Precios de transferencia Asesoría cambiaria y aduanera
 - Asesoría Auditoría y Diagnóstico Tributario
 - Impuestos Nacionales y Municipales
 - Declaraciones de Renta
 - Información Exógena (Medios Magnéticos)
 - Devoluciones y Compensaciones
 - Acuerdos de pago sobre impuestos
 - Recursos en Vía Gubernativa
 - Outsourcing tributario
 - Respuesta a requerimientos de las autoridades de fiscalización
 - Revisoría fiscal
 - Auditorías financieras, legales, de sistemas y externas
-

Fuente: elaboración propia

Con respecto al valor agregado identificado entre los competidores, se encontró que la mayoría de las empresas está integrada por profesionales especializados, tienen amplia experiencia en el mercado (mayor a 5 años de experiencia) y ofrecen soluciones integrales.

4.1.4.3 Precios del Mercado

Con respecto a los precios del mercado, se encontró que la mayoría de los competidores emplean usualmente 2 métodos de pago, ya sea por mes anticipado o por factura del servicio total. En cuanto a la relación de tarifas de los servicios contables, el Consejo Técnico de Contaduría Pública -CTCP- de Colombia, tiene propuesto los

honorarios de un profesional vigente para 2021, como se indica en la **Tabla 35**. Así, las tarifas de los servicios oscilan entre los 3 a los 60 salarios mínimos mensuales legales vigentes -SMMLV.

Tabla 35. Tarifas vigentes a 2020 de honorarios contables, financieros y tributarios

Subárea	SMMLV*	Valor
Área contable y financiera		
Elaboración y suscripción de certificado de ingresos	3	\$2.725.578
Certificado de estados financieros	3	\$2.725.578
Dictamen de estados financieros	3	\$2.725.578
Opiniones profesionales distintas del dictamen	3	\$2.725.578
Revisión y suscripción de estados financieros	3	\$2.725.578
Verificación de estados financieros		
Comprobaciones de estados financieros	3	\$2.725.578
Análisis de estados financieros	5	\$4.542.630
Análisis verticales y horizontales financieros, contables y presupuestales	5	\$4.542.630
Revisión de procesos financieros	5	\$4.542.630
Revisión de procesos contables	5	\$4.542.630
Asesoría financiera y de tesorería	8	\$7.268.208
Asesoría contable	8	\$7.268.208
Trabajos de compilación	8	\$7.268.208
Actualización contable	10	\$9.085.260
Preparación, elaboración y revisión de estados	12	\$10.902.312
Manejo integral de la contabilidad	12	\$10.902.312
Estudio de planificación de utilidades	12	\$10.902.312
Elaboración de presupuestos	12	\$10.902.312
Análisis y evaluación de cartera	15	\$13.627.890
Saneamientos contables o depuraciones de cuentas contables y financieras	20	\$18.170.520
Organización e implementación de sistemas contables	20	\$18.170.520
Asesoría en portafolio de inversiones y mercado de capitales	20	\$18.170.520
Evaluación de proyectos y análisis de factibilidad	40	\$36.341.040
Valoración de empresas	50	\$45.426.300
Área de contabilidad de costos		
Análisis de costos	8	\$7.268.208
Prácticas y procesos relacionados con inventarios físicos	8	\$7.268.208
Estudio de planificación de compras.	8	\$7.268.208
Elaboración y preparación de contabilidad de costos	10	\$9.085.260
Elaboración de estados de costos, certificaciones y dictámenes.	12	\$10.902.312
Evaluación de eficiencia en los procesos productivos	15	\$13.627.890
Elaboración de manuales de costos	20	\$18.170.520
Diseño de sistemas de costos y control de inventarios	60	\$54.511.560
Área tributaria		
Elaboración y suscripción de certificaciones sobre aspectos tributarios	3	\$2.725.578
Impuesto predial de vehículos	3	\$2.725.578
Autoevalúo catastral	3	\$2.725.578
Declaración de industria y comercio	5	\$4.542.630

Declaración de retención en la fuente	5	\$4.542.630
Declaración del IVA	7	\$6.359.682
Declaración de renta	15	\$13.627.890
Elaboración de estudios sobre planeación tributaria	10	\$9.085.260
Asesoría tributaria	20	\$18.170.520
Elaboración de proyectos de corrección de declaraciones tributarias	20	\$18.170.520
Área de revisoría fiscal y auditoría		
Revisoría fiscal (sin dedicación exclusiva)	3	\$2.725.578
Revisión e interventoría de cuentas y facturación	10	\$9.085.260
Auditoría financiera	10	\$9.085.260
Auditoría de gestión y desempeño	10	\$9.085.260
Auditoría de control interno	10	\$9.085.260
Auditoría de presupuestos	10	\$9.085.260
Auditoría operacional	10	\$9.085.260
Auditoría tributaria	15	\$13.627.890
Auditoría de sistemas	15	\$13.627.890
Auditoría ambiental	15	\$13.627.890
Auditoría social	15	\$13.627.890
Auditoría de proyectos económicos	15	\$13.627.890
Auditoría integral	20	\$18.170.520

* Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes

Fuente: (Actualícese, 2020)

4.1.5 Branding Corporativo

A continuación, se presenta el branding corporativo para el modelo de negocio.

Nombre de la Empresa: T&H Consultorías

Descripción de la empresa: es un modelo de negocio empresarial dedicado a la consultoría y servicio off-site de Outsourcing contable, tributario y financiero, administrativo, jurídico y contable, con un mercado objetivo enfocado a Mipymes de la ciudad de Bogotá.

Misión: ser una firma de profesionales que brindar las mejores asesorías empresariales (Revisoría Fiscal –Auditoría – Outsourcing Contable - Financieras – Tributarias – Administrativas – Contables – Jurídicas – Ambientales)

entregando continuamente un servicio de calidad, eficiente, con compromiso, trabajo ético, responsabilidad, transparencia, buscando siempre superar las expectativas de nuestros clientes.

Visión: Ser una firma de consultoría reconocida nacionalmente por su excelente servicio empresarial (Revisoría Fiscal –Auditoría – Outsourcing Contable - Financieras – Tributarias – Administrativas – Contables – Jurídicas – Ambientales), que contribuya al crecimiento empresarial de sus clientes y al mismo tiempo logre posicionarse como un aliado estratégico en cada proceso asesorado.

Valores:

1. *Transparencia:* Mantener un comportamiento honesto, integro en todas las actividades que se realizan tanto en grupo laboral administrativo-
2. *Compromiso:* Entregar todo el conocimiento y esfuerzo en las tareas y actividades que se realizan dentro y fuera de la organización.
3. *Trabajo en Equipo:* Fomentar la participación de todos los integrantes de la empresa y una colaboración afectiva y encaminada a un objetivo en común.
4. *Eficiencia:* Maximizar la calidad de nuestros resultados mediante la utilización óptima de nuestros recursos

Logo: está compuesto por dos colores fundamentalmente como se observa en la **Figura 45**, en primer lugar, el color azul está asociado a la estabilidad, armonía y confianza corporativa, mientras el color amarillo ocre se integra como contraste de calidez y felicidad, en armonía con el color azul. A su vez, los dos colores forman una espiral de esferas con el ánimo de generar una visual de fluidez y

energía constante, que denota a su vez evolución y dinámica propios de una atmósfera cambiante propia del mundo corporativo, financiero y tributario.



Figura 45. Logo T&H Consultorías
Fuente: elaboración propia

4.1.5.1 Portafolio de Servicios

En la **Tabla 36** se presenta la descripción del portafolio de servicio de **T&H Consultorías**, el cual está dividido en 6 ejes que son: auditoría interna y externa, revisoría fiscal, gestión tributaria, implementación NIIF, Outsourcing Contable y capacitación.

Tabla 36. Descripción portafolio de servicio de T&H Consultorías

Categoría Servicio	Descripción
Auditoría Interna y Externa	Se busca el cumplimiento de los logros de su empresa, a través de un personal altamente calificado dado el largo trayecto de preparación técnico-académica, además de la acumulada experiencia, aspecto que garantiza en su empresa una eficiente ejecución de las tareas asignadas.
Revisoría Fiscal	Este servicio está enfocado a pymes que por disposición legal así lo requieran, cuyo personal cumple con los estándares de calidad para la optimización de las labores asignadas.
Gestión Tributaria	El manejo y la declaración tributaria está reglamentada por la legislación colombiana y es obligatoria en todos los comercios, razón por la cual se

	dispone de este servicio en apoyo de los micro, pequeños y medianos empresarios que requieran diferentes procedimientos y actuaciones de ley en función de la inspección y recaudación de los recursos.
Implementación NIIF	Como parte de la integración global de los estados financieros actuales, se dispone del servicio de consultoría dedicado a la preparación de la información financiera de los microempresarios teniendo en cuenta la norma internacional NIIF, amparada y obligatoria por la legislación colombiana.
Outsourcing Contable	Este servicio comprende todo el registro de las operaciones y los documentos contables propios del ejercicio mercantil y se compone de manejo de facturas, comprobantes, gestión de aportes, entre otros. Además de la elaboración de estados financieros y elaboración de informes.
Capacitación	Fortalecimiento de instauración de procedimientos legales y jurídicos, contable, financiero y administrativo.

Fuente: Elaboración propia

En particular, las subcategorías de servicio dispuestas para ***T&H Consultorías*** se muestran en la **Figura 46** teniendo en cuenta la preparación profesional del equipo y la demanda de mercado analizado.

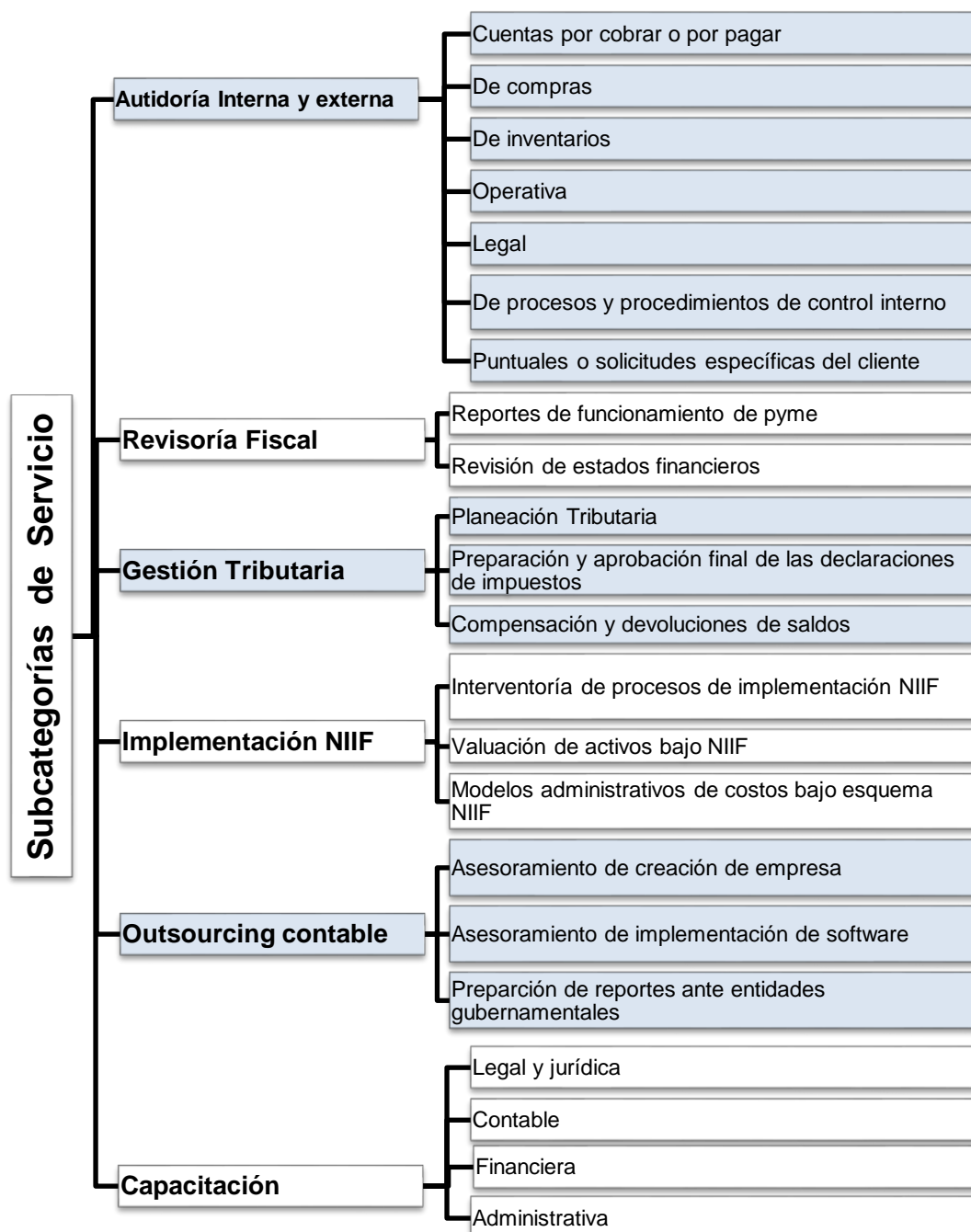


Figura 46. Subcategorías de servicio T&H Consultorías

Fuente: elaboración propia

4.1.6 Identificación de la Amenaza – DOFA

La **Tabla 37** muestra el análisis de mercado a partir de una matriz DOFA para **T&H Consultorías**.

Tabla 37. Análisis DOFA para T&H Consultorías

	INTERNO	EXTERNO
	Debilidades	Amenazas
NEGATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicación para su venta. - Cierre de la empresa por falta de ventas a mediano plazo. - Entrada de nuevos competidores con precios más bajos - Variación de demanda del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidación masiva de mipymes a causa de la amenaza de virus SARS Covid-19 y sus variantes, lo cual ha puesto en aprietos a las mipymes por cierres obligatorios debido al largo periodo de pandemia entre los años 2020 y 2021 - Falta de apoyo estatal para los centros de apoyo a deportistas - Pocas ferias deportivas en la ciudad. - Inestabilidad política y económica del país. - Entrada de nuevos competidores con precios más bajos - Alta competencia de contadores particulares y freelancers. - Cambios socioeconómicos del entorno por devaluación de la moneda colombiana.
POSITIVO	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos de servicios de consultorías asequibles microempresarios y pequeños empresarios - Percepción positiva de las mipymes potenciales de Bogotá - Posibilidad diversificar el portafolio de servicio ante la carga tributaria actual. - Adquisición de nuevas tecnologías y softwares para el manejo financiero, contable y tributario de las mipymes - Atención de grupos adicionales de clientes (no deportistas) 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo económico de responsabilidad empresarial y tributario para la región, liderado por la Cámara de Comercio - Pocas empresas de consultorías contables, tributarias y financieras enfocadas a las mipymes de Bogotá. - Posibilidad de expansión de servicios a nivel regional. - Creación de empleos directos (gerente, secretaria y consultores profesionales) - Aumento de ventas de servicios en menor tiempo por costos de servicio asequible. - Posibilidad de captura de mercado a nivel regional.
ESTRATEGIAS		- FO

Realizar campañas de lanzamiento de la empresa entre los gremios de las mipymes de la ciudad de Bogotá

Dar a conocer el portafolio de servicios que incluye:

1. Contabilidad/Outsourcing contable
2. Revisoría fiscal y auditoría externa
3. Dirección financiera y control de gestión
4. Gestión de nómina
5. Constitución de micro, pequeña y mediana empresa en Colombia
6. Asesoría jurídica
7. Identificación nichos de mercado en la Región Metropolitana de Bogotá

DO

- Identificar la comunicación efectiva para promocionar el modelo de negocio
- Realizar alianzas estratégicas con instituciones del estado y marcas deportivas

FA

- Mantener a la población objetivo satisfecho con los servicios ofrecidos para no perder el mercado
- La variación del precio de la materia prima no será problema ya que el producto es de calidad y beneficioso para los clientes

DA

- Buscar el punto de equilibrio acorde a lo planificado en el estudio financiero en el menor tiempo posible, a partir de una estratégica promoción de medios para evitar el cierre de la empresa
 - Fortalecer la fidelización del cliente con promociones en servicios y estrategias de marketing.
-

Fuente: elaboración propia

4.1.7 Estrategias de Marketing Mix

Las estrategias del Marketing Mix para **T&H Consultorías** se clasifican en las de servicio, de precio y de comunicación toda vez que se consideran los ejes para direccionar la captación y fidelización de clientes. Así mismo, se consideran las plazas de precio y promoción dirigidas fundamentalmente a un ambiente virtual, teniendo en cuenta que la dinámica global generada por la pandemia del COVID-19 potenció el comercio digital como el principal canal de consumo.

4.1.7.1 Estrategias de servicio

Analizada la información del microentorno sobre las preferencias y demanda del mercado enfocado en las mipymes de las localidades de ciudad de Bogotá, las

estrategias de servicio serán ampliamente descritas en el portal web <http://www.thconsultorias.com.co/> (ver **Figura 47**) como puerta de entrada a **T&H Consultorías**.



Figura 47. Inicio del portal web de T&H Consultorías

Fuente: elaboración propia

Básicamente, dichas estrategias estarán encaminadas en los siguientes ítems:

- Estructura administrativa adecuada
- Retroalimentación constante con el cliente
- Base de datos
- Asesoría Integral (financiación, análisis de rentabilidad, seguimiento de reportes tributarios y contables, nivel de satisfacción del microempresario, tiempo de resultados).

Objetivos T&H Consultorías

1. Enfocar a T&H Consultorías enfocado al mercado de pymes de la ciudad de Bogotá siendo las de mayor probabilidad de rotación en el mercado.
2. Desarrollar un portafolio de servicios innovadores que capten clientes nacionales y extranjeros.
3. Posicionar a T&H Consultorías en el mercado regional y nacional.

4.1.7.2 Estrategias de Precio

Las estrategias de precio están encaminadas a ofrecer facilidades de pago manteniendo las tarifas sugeridas Consejo Técnico de Contaduría Pública -CTCP (ver **Tabla 38**). Los métodos de pago serán ajustados por pago a cuotas según la capacidad económica de cada cliente. En otras palabras, se creará una oferta personalizada ajustada a las tarifas estándar, incluyendo políticas de descuentos que será el gran diferenciador entre los competidores. La diferencia para cada tipo de cliente es que existirá un plan con gestiones específicas de acuerdo a las necesidades detectadas.

Tabla 38. Estrategia de precio

Servicio	Precio Año 2021
AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA	\$ 2.725.578
REVISORIA FISCAL	\$3.534.104
GESTION TRIBUTARIA	\$ 3.634.104
IMPLEMENTACION NIIF	\$ 8.000.000
OUTSOURCING CONTABLE	\$ 5.451.156
CAPACITACION	\$ 2.000.000

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

4.1.7.3 Estrategias de Comunicación

En cuanto a las estrategias de comunicación se dimensionan el uso de canales social media y canales tradicionales como televisión regional, radial y prensa. Por otro lado, los canales *sociales media* son las que se deben realizar de manera inmediata, pues permiten la difusión de publicidad de forma gratuita. Entre los canales social media más importantes a implementar son Facebook, Instagram y Twitter. De ahí que se informará la existencia del producto por medio de redes sociales ya que es el medio de

comunicación que más frecuenta los clientes. Esta estrategia se enfocará en los siguientes medios sociales: *Facebook* e *Instagram* a través de las cuales se desarrollarán las acciones que se mencionan a continuación (**Tabla 39**).

Tabla 39. Costos de publicidad en redes sociales y canales físicos

Acción	Producto	Valor Pesos colombianos
Campaña de expectativa	Spot de video	\$300.000
Lanzamiento de la marca	<ul style="list-style-type: none"> • Video publicitario • Pieza gráfica • Fotografías 	\$400.000 \$300.000 \$150.000
Facebook ADS - marketing online	Los productos descritos en las casillas anteriores serán promocionados a través de esta herramienta.	\$300.000
Anuncios Instagram	Campaña	\$300.000
Google Ads	Campaña	\$110.000
Total Costos de Publicidad		\$1.860.000

Fuente: elaboración propia

4.2 Estudio Técnico

Durante el desarrollo de este capítulo, se llevó a cabo el cumplimiento del segundo objetivo el cual contempló el estudio técnico, operativo, administrativo, estratégico y legal para la empresa **T&H Consultoría** para la ciudad de Bogotá.

4.2.1 Descripción del proceso de servicio

La promesa de servicio de **T&H Consultorías** está delimitada en dos macroprocesos, el primero de ellos (ver

Figura 48) está propuesto para la gestión de auditoría interna y externa, revisoría fiscal, gestión tributaria, implementación NIIF y outsourcing contable, mientras el

segundo (ver **Figura 49**) está estructurado para la gestión de capacitaciones.

Macroproceso 1 (auditoría interna y externa, revisoría fiscal, gestión tributaria, implementación NIIF y outsourcing contable) descrito en la

Figura 48. Sigue los siguientes ítems:

1. La empresa agenda visita con los posibles clientes potenciales, cuyo contacto se realizaría inicialmente vía telefónica o por canales virtuales con el fin de explicarles el portafolio de servicios de la empresa.
2. En caso de aceptación de cita física o virtual se procede a plantear la necesidad de servicio que requieren los microempresarios, teniendo en cuenta la reglamentación de ley y la normatividad vigente para cada sector empresarial, de acuerdo a las necesidades detectadas durante la marcha. Esta fase será llevada a cabo por el administrador de **T&H Consultorías**.
3. Se realiza un cuestionario de preguntas a los clientes para verificar los procesos tributarios, contables y financieros que demandan, a tal razón de identificar las necesidades específicas que requieren los microempresarios. Cabe resaltar que la razón de este ítem es realizar un diagnóstico inicial para sensibilizar a cliente sobre la urgencia que requiere este tipo de consultorías, especialmente en calidad de mipymes.
4. Posteriormente, se elabora y se presenta la cotización por la prestación de servicios, ampliando también las opciones de pago, ajustadas a las necesidades de cada cliente.
5. Una vez el cliente revisa y acepta la cotización emitida, se procede a la firma

de contrato dispuesto por **T&H Consultorías** como garantía de las partes. En caso contrario, se procede hacer una revisión de la cotización enviada al cliente y de ser necesario o viable para **T&H Consultorías** se ajustaría para buscar la aceptación de la misma.

6. Una vez firmado el contrato, el cliente deberá pagar a **T&H Consultorías** lo correspondiente al anticipo, para iniciar las labores acordadas por las partes en el tiempo estipulado.
 7. Las labores se inician con la solicitud de documentación e información específica, de acuerdo a las actividades acordadas. Mediante esto el contable/financiero podrá realizar el diagnóstico de la microempresa, y desarrollar los informes tanto de la documentación exigida por las entidades gubernamentales, como de reportes escritos para los administradores/dueños de la mipyme.
 8. Se da entrega al cliente de la documentación e informes diligenciados sin firmar, porque a este punto el cliente deberá realizar el pago restante según lo reportado en cotización. Este proceso será entregado mensualmente por parte del profesional a cargo delegado por **T&H Consultorías**.
 9. Una vez se confirma dicho pago, se procede a firmar los informes presentados y se reporta a entidades gubernamentales la documentación requerida. Los pagos se realizarían por parte del cliente de manera mensual, hasta completar la suma total estipulada por servicio, de acuerdo a las tarifas fijadas en la **Tabla**
- 38**
10. Finalmente, se da el tiempo de espera de revisión y aprobación por las

entidades gubernamentales o por los dueños de las mipymes para culminar la promesa de servicio de **T&H Consultorías**.

Macroproceso 2 (Capacitación) descrito en la **Figura 49** Sigue los siguientes ítems:

1. El macroproceso 2 sigue los ítems 1, 2, 3, 4, 5 y 6 descritos en el macroproceso 1.
2. Una vez confirmado el anticipo por parte del cliente a **T&H Consultorías** se procede a programación y capacitación de los integrantes de las mipymes.
3. Simultáneamente se lleva a cabo el registro de asistencia y memorias de los procesos de capacitación.
4. Por último, el profesional asignado por **T&H Consultorías** realiza los exámenes de evaluación a los participantes de las capacitaciones para reportar el índice de mejora.

4.2.2 Infraestructura y localización

La infraestructura y localización de se siguió teniendo en cuenta la metodología de macro y microlocalización como se describe a continuación.

4.2.2.1 Macrolocalización de T&H Consultorías

La macrolocalización de **T&H Consultorías** se estableció en la localidad de Suba al norte de la ciudad de Bogotá, porque es la que registró a Junio de 2021 el mayor

número de mipymes de la ciudad. En esta localidad, se ubicaron 81.343 mipymes, y geográficamente (ver **Figura 50**) se encuentra inmediata a la localidad de Usaquén, la cual registró para junio de 2021 el tercer puesto de localidades con mayor cantidad de mipymes, con un total de 63.589. Por lo tanto, desde la ubicación de una oficina para **T&H Consultorías** se pretende abarcar no menos de 100mil microempresarios ubicados entre las dos localidades. otro lado, entre los beneficios que destacan la elección de la localidad de Suba, se debe no solo a que es una de las localidades más extensa de la capital colombiana, además de ser la más poblada. Es reconocida por su alta densidad de comercios y alberga no menos de 20 centros comerciales (Alcaldía de Bogotá, 2021).

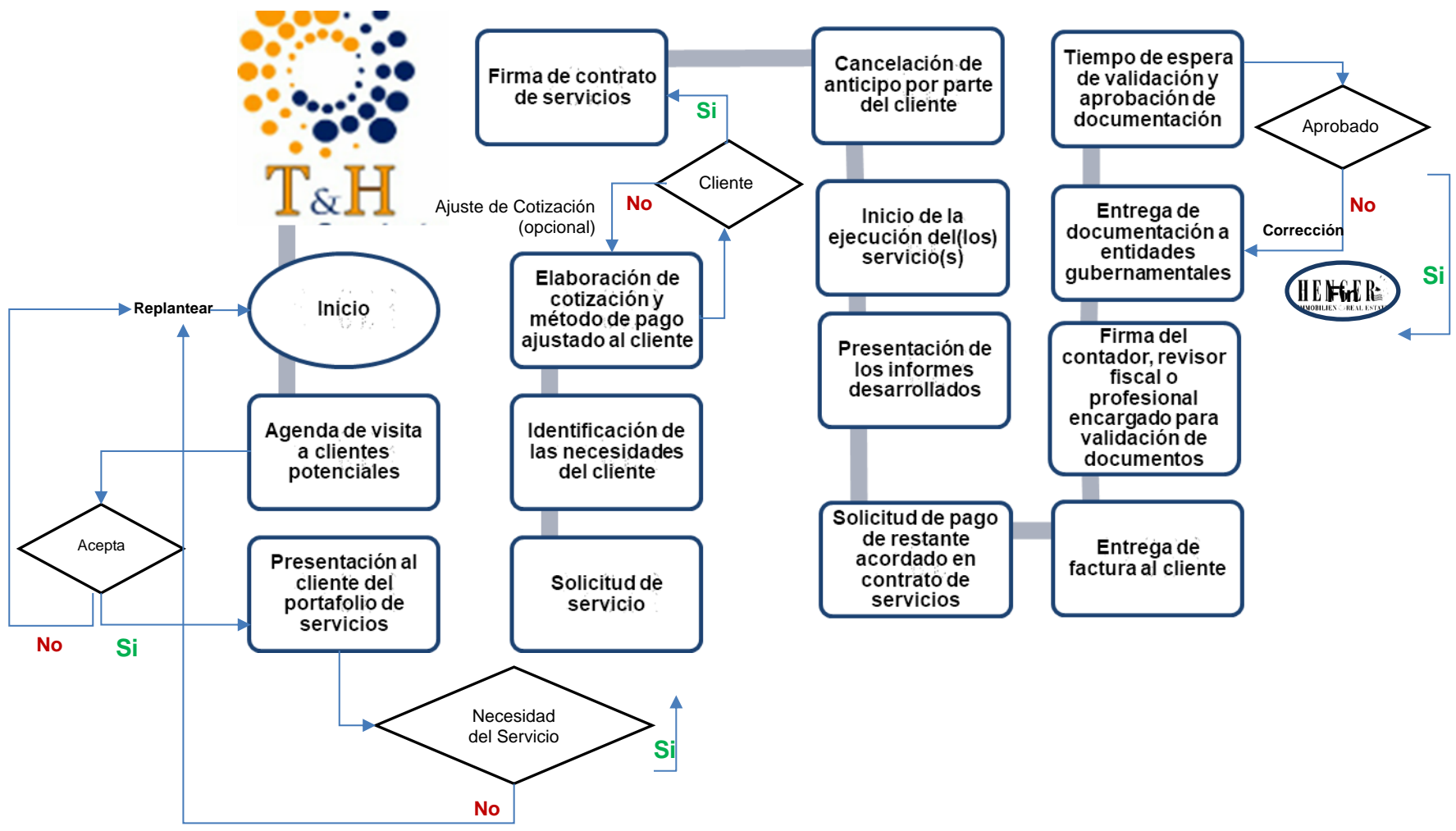


Figura 48. Diagrama de proceso de auditoría interna y externa, revisoría fiscal, gestión tributaria, implementación NIIF y outsourcing contable
Fuente: elaboración propia

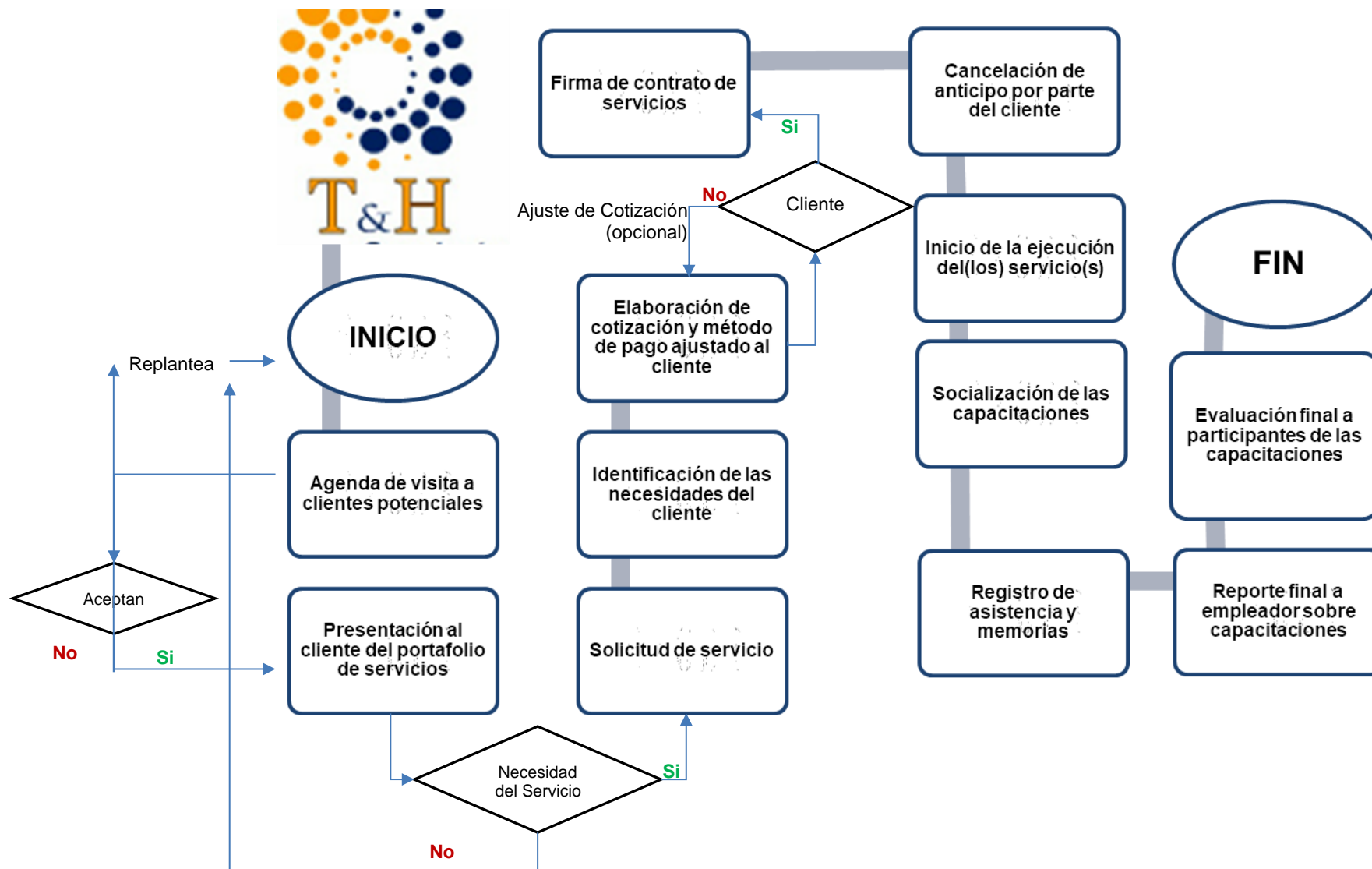


Figura 49. Diagrama de proceso de capacitación
 Fuente: elaboración propia

Así mismo, está integrada por diversas vías principales tanto de transporte público y privado, y soporta las estaciones del sistema de transporte masivo con mayor tránsito. El canon de arrendamiento de las oficinas es de \$3'000.000 COP, siendo un valor relativamente menor a los registrados en el resto de la ciudad. Cabe resaltar que el sur de la capital de Bogotá alberga las localidades con mayor índice de violencia y robos, por lo tanto se descartó esta zona de la ciudad para la ubicación de la oficina de **T&H Consultorías**.

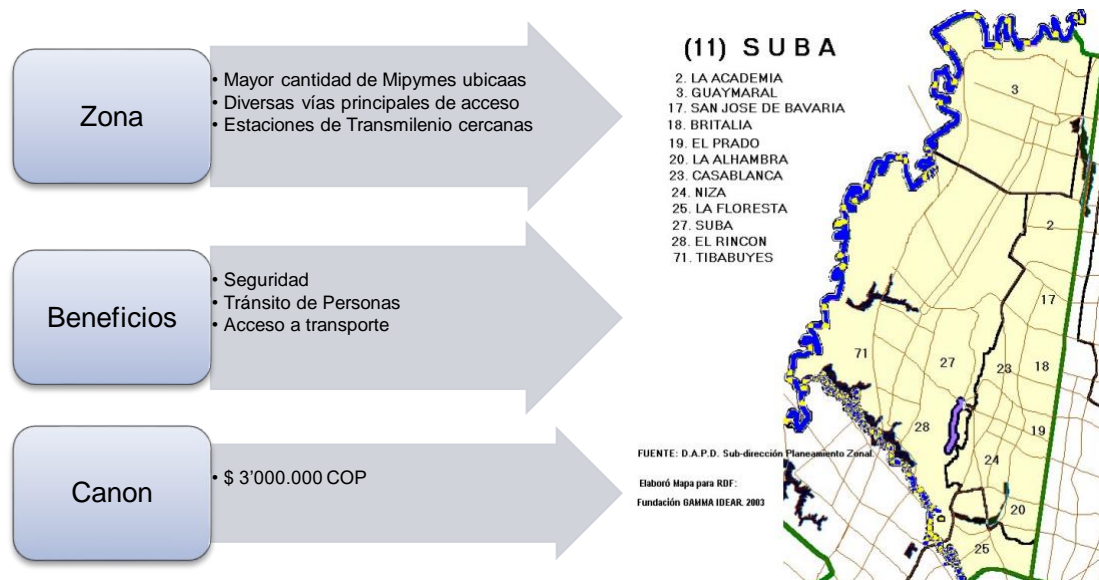


Figura 50. Mapa de ubicación en la localidad de Suba
Fuente: Google Maps (2021)

4.2.2.2 Microlocalización de T&H Consultorías

En relación a la microlocalización que se llevó a cabo para la determinación del barrio de mayor beneficio para la ubicación del sitio de operación **T&H Consultorías**, se tuvieron en cuenta componentes urbanos como se cita a continuación:

1. Áreas de conservación y protección de los recursos naturales
2. Conjuntos urbanos, históricos y culturales
3. Áreas expuestas a amenazas y riesgos
4. Infraestructura para vías y transporte
5. Redes de servicios públicos
6. Equipamientos colectivos y espacios públicos libres para parques y zonas verdes y el señalamiento de las cesiones urbanísticas gratuitas.

Con respecto a lo anterior, se seleccionaron tres posibles ubicaciones para el sitio de operación de **T&H Consultorías** (ver **Tabla 40**):

1. *Costos de arrendamiento:* se analizaron los puntos en la ciudad y área metropolitana con clasificados en sector estrato 1 y 2, siendo los estratos más convenientes para poder la ubicación de la planta de producción.
2. *Seguridad:* se analizaron los registros de violencia en los sectores analizados de estrato 1 y 2 a través de los diarios regionales de la ciudad, y los reportes de la Alcaldía de la Localidad de Suba, para determinar las zonas más y menos violentas.
3. *Acceso y transporte:* se analizaron las vías de acceso y fuentes de transporte público.
4. *Área y distribución:* se determinaron las áreas con predios amplios y viables para la localización de oficina de **T&H Consultorías**.

Tabla 40. Evaluación de microlocalización planta de operaciones de T&H Consultorías.

Ubicación 1	Ubicación 2	Ubicación 3
1. Canon de arrendamiento mensual	2. Canon de arrendamiento mensual	3. Canon de arrendamiento mensual
2. Seguridad ciudadana, es buena y confiable.	2. Seguridad ciudadana, cámaras y celadores nocturnos.	2. Seguridad ciudadana, cámaras y celadores nocturnos.
3. Acceso y transporte.	3. Acceso y transporte, con una alta rotación de transporte	3. Acceso y transporte
4. Área y distribución del terreo suficiente para delegar las diferentes funciones.	4. Área y distribución del terreno suficiente para delegar las diferentes funciones	4. Área y distribución del terreo suficiente para delegar las diferentes funciones

Fuente: Elaboración propia del grupo

En cuanto a la ubicación de tres zonas posibles de la ubicación de la oficina, se determinaron tres puntos estratégicos que son:

Ubicación 1. Barrio Puente Largo

Ubicación 2. Suba Centro

Ubicación 3. Niza

De esta manera, se evaluó la microlocalización como se observa en la **Tabla 41**, a partir de los puntos designados. Los resultados de la **Tabla 41** señalan que la mejor ubicación para la oficina de **T&H Consultorías** es en el barrio Suba Centro porque obtuvo los puntajes más altos en los factores de seguridad ciudadana, y tránsito de personas. Este último factor teniendo en cuenta que el barrio está ubicado en una de las zonas más exclusivas de la localidad de Suba y es la zona de mayor frecuencia de personas, especialmente los fines de semana.

Tabla 41. Resultado de microlocalización de oficina para T&H Consultorías.

Factor De Localización	Factor máximo de ponderación (%)	Niza	Suba Centro	Puente Largo
1. canon de arrendamiento	30	10	20	20
2. seguridad ciudadana	20	18	15	12
3. acceso y transporte	15	12	12	9
4. tránsito de personas	15	15	18	8
5. cercanía a Mipymes	20	8	10	15
Puntuación Total	100	63	75	70

Fuente: Elaboración propia del grupo

4.2.2.3 Infraestructura

Con respecto a la oficina que requiere **T&H Consultorías** requiere las características similares a la que se observa en la **Figura 51**, compuesta de tres oficinas, dos baños, sala de juntas, recepción y cocina. Adicionalmente cuenta con un amplio sector de parqueadero hasta para 3 vehículos.



Staff/ Costo Adecuación \$5.157.000 COP*

Canon Arrendamiento: \$6.800.000 COP*/Mes

Figura 51. Plano de Oficina de T&H Consultorías

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

Los gastos administrativos contemplados para **T&H Consultorías** corresponden

a los gastos de arriendo, servicios públicos, asesorías contables, mensajería por días, facturación, telefonía internet, licencias, los cuales se calculan en la **Tabla 42** con un total \$42.757.000 COP.

Tabla 42. Gastos administrativos

Concepto Gasto Administrativo	Valor Mes
Arriendo	\$ 6.800.000
Servicios Públicos	\$ 500.000
Asesoría Contable	\$1.000.000
Mensajería X Días	\$634.000
Facturación	\$465.000
telefonía e Internet	\$ 645.000
Licencias	\$ 12.000.000
Registro Cámara de Comercio	\$200.000
Seguros	\$15.000.000
Implementos de Aseo	\$356.000
Staff	\$5.157.000
Total	\$42.757.000

*Valores \$ en pesos colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Mobiliario para T&H Consultorías

El mobiliario requerido en las instalaciones de la oficina de **T&H Consultorías** hace referencia a aquellos que no son líquidos en menos de un año, o sobre los cuales la empresa no piensa vender, en las siguientes tablas: **Tabla 43** ; **Tabla 44** ; **Tabla 45** y **Tabla 46** se describen las cantidades y valores de los mismos.

Tabla 43. Muebles y Enseres

Nombre Activo	Valor Compra*	Vr. Unidad*	Cantidad	Vida Útil Años	Depreciación y Amortización
Silla Italia Gerente	\$1.400.000	\$1.400.000	1	5	
Silla Sigma Coordinadores	\$600.000	\$ 300.000	2	5	
Silla Lisa Auxiliares/ Consultores	\$1.240.000	\$155.000	8	5	

Escritorio Steel Gerente	\$2.500.000	\$2.500.000	1	5	\$1.693.980 COP
Escritorio Ejecutivo Wood Auxiliar/ Asesor/Consultores	\$ 2.000.000	\$500.000	4	5	
Dispensador de Agua	\$459.900	\$459.900	1	5	
Cafetera	\$256.000	\$ 256.000	5	5	
Tazas de Café	\$14.000	\$2.000	7	5	
Total	\$ 8.469.900				

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44. Papelería

Nombre Activo	Vr. Compra*	Vr. Unidad*	Cantidad	Vida Útil Años	Depreciación y Amortización*
Calculadora	\$210.000	\$35.000	6	5	\$157.600 COP
Lápiz	\$6.000	\$500	12	5	
Esferos	\$ 60.000	\$2.000	30	5	
Agendas	\$120.000	\$12.000	10	5	
Resma de papel	\$220.000	\$22.000	10	5	
Sacapuntas	\$10.000	\$ 1.000	10	5	
Cosedoras	\$120.000	\$12.000	10	5	
Perforadoras	\$42.000	7.000	6	5	
Total	\$788.000				

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45. Equipos de oficina

Nombre Activo	Vr. Compra*	Vr. Unidad*	Cantidad	Vida Útil Años	Depreciación y Amortización*
Teléfonos fijos	\$1.200.000	\$400.000	3	5	\$1.800.000 COP
Celulares	\$6.000.000	\$1.000.000	6	5	
Televisor 45 pulgadas	\$1.800.000	\$1.800.000	1	5	
Total	\$9.000.000				

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46. Equipos de cómputo

Nombre Activo	Vr. Compra*	Vr. Unidad*	Cantidad	Vida Útil Años	Depreciación Y Amortización*
Computadores Dell	\$ 18.000.000	\$3.000.000	6	3	\$9.166.667
Impresora Multifuncional Hp	\$ 4.500.000	\$1.500.000	3	3	

Sistema Cámaras de Seguridad	\$5.000.000	1	3
Total	\$ 27.500.000		

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Necesidad Tecnología

Sobre este aspecto, **T&H Consultorías** requiere contar con una base de datos fundamental para la operación de la empresa (ver **Tabla 47**). Por tal razón, dentro de las operaciones se incluirá un sistema de datos informáticos básico que contenga la información de los clientes y mipymes de la ciudad con el fin que todos los integrantes de la empresa puedan acceder rápidamente a la información consignada, y acelerar los procesos de gestión contable, tributaria y financiera.

Tabla 47. Licencia y softwares

Nombre Activo	Valor Compra	Vr. Unidad	Cantidad	Vida Útil Años	Depreciación Y Amortización*
Licencia Paquete OFFICE	\$546.000	\$ 546.000	1	3	
Licencia Software Contable	\$1.345.000	\$1.345.000	1	3	\$1.630.333
Página Web	\$3.000.000	\$3.000.000	1	3	

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

4.3 Estudio Administrativo

En este segmento, se presenta todo el desarrollo administrativo concerniente a la estructura organizacional, misión, visión, descripción del perfil de nómina y puestos de trabajo.

4.3.1 Estrategia Organizacional

Las estrategias organizacionales y administrativo de **T&H Consultorías** se ha decidido ajustarlo a un modelo de competencias, a partir del cual se establecen las pautas y la metodología organizacional. En esa medida, está basado en un sistema vertical como se muestra en la **Figura 52**, en el que se tomarán las decisiones a partir de la gerencia. No obstante, se tendrá en cuenta la opinión de cada uno de los integrantes de la organización para la toma de decisiones importantes, puesto que el tipo de liderazgo será de tipo democrático.

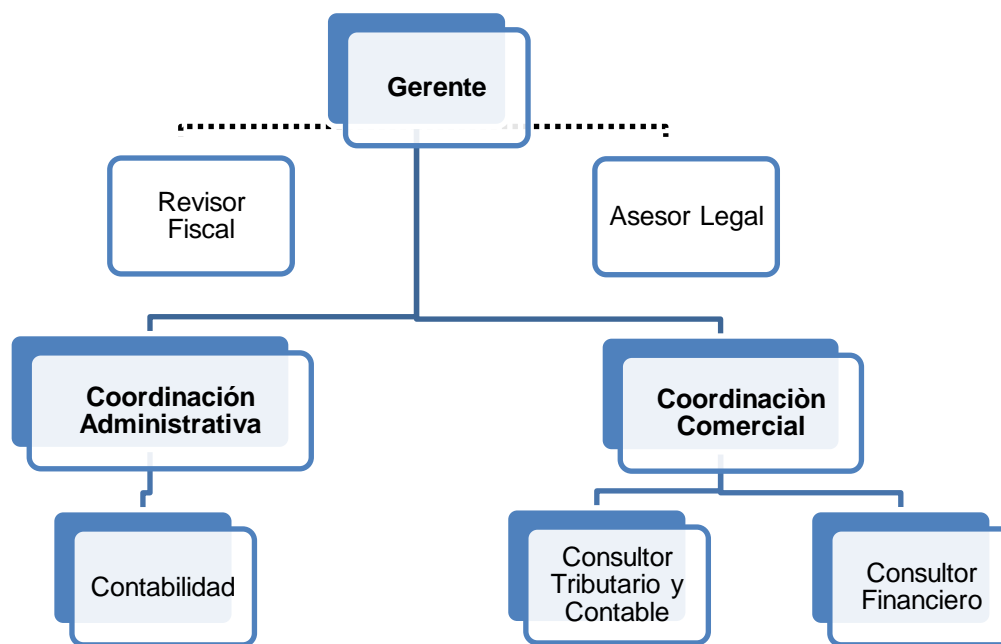


Figura 52. Organigrama T&H Consultorías

Fuente: elaboración propia

Así mismo, se describen la cantidad de colaboradores según el cargo, para el desarrollo de las operaciones de **T&H Consultorías**. Mientras tanto, en la **Tabla 48** se presenta la relación del costo de nómina en la que se tiene en cuenta los impuestos parafiscales, cesantías y seguridad social.

Tabla 48. Detalle de cargo y cantidad de empleados para T&H Consultorías

Cargo	Cantidad
Contratación Directa T&H Consultorías	
Gerente	1
Coordinador Administrativo	1
Coordinador Comercial	1
Auxiliar Contable	1
Consultor Tributario y Contable	1
Consultor Financiero	1
Oficios Varios	1
Total	8
Outsourcing	
Revisor Fiscal	1
Asesor Legal	1
Mensajería por días	1

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la relación del costo de los salarios que integran **T&H Consultorías**, en la **Tabla 49** se describen los componentes que debe asumir el empleador tanto en contratación directa como indirecta (outsourcing), teniendo en cuenta que el salario mínimo legal vigente estipulado por el gobierno de Colombia para el año 2021 fue de \$908.526 COP con un auxilio de transporte correspondiente de \$106.454 COP. Una vez liquidado el salario con los costos de los aportes que debe asumir **T&H Consultorías** en términos de salud, pensión, parafiscales (ICBF, SENA, Cajas de Compensación Familiar), Cesantías, Intereses, Vacaciones y Otros, resulta un total de \$ 1.440.443 COP/empleado, con un salario mínimo que para este caso aplicaría en los cargos de auxiliar contable y oficios varios como se observa en la **Tabla 49**. Para los demás cargos, se detalla el ejercicio académico como se presenta a continuación.

Tabla 49. Relación de costo de salarios de colaboradores para T&H Consultorías

Valores en Pesos Colombianos (COP)										
Cargo	Salario	Salud 8,5%	Pensión 12%	Parafiscales 12%	ARP 0,522%	Cesantías 8,33%	Interés 1%	Vacaciones 4,17%	Auxilio Transporte	Total
Gerente	\$5.000.000	\$ 425.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 26.100	\$416.500	\$ 50.000	\$ 208.500	No Aplica	\$ 7.341.500

Coordinador Administrativo	\$1.500.000	\$127.500	\$180.000	\$180.000	\$7.830	\$124.950	\$15.000	\$62.550	\$106.454	\$2.308.904
Coordinador Comercial	\$1.500.000	\$127.500	\$180.000	\$180.000	\$7.830	\$124.950	\$15.000	\$62.550	\$106.454	\$2.308.904
Consultor Tributario	\$1.200.000	\$102.000	\$144.000	\$144.000	\$6.264	\$99.960	\$12.000	\$50.040	\$106.454	\$1.868.414
Consultor Contable	\$1.200.000	\$102.000	\$144.000	\$144.000	\$6.264	\$99.960	\$12.000	\$50.040	\$106.454	\$1.868.414
Auxiliar Contable	\$908.526	\$77.224	\$109.023	\$109.203	\$4.742	\$75.680	\$9.085	\$37.885	\$106.454	\$1.440.443
Oficios Varios	\$908.526	\$77.224	\$109.023	\$109.023	\$4.742	\$75.680	\$9.085	\$37.885	\$106.454	\$1.440.443
Rev. Fiscal	\$1.000.000									\$1.000.000
Mensajería	\$634.000									\$634.000
Total	\$13.851.052									\$20.211.022


Fuente: Elaboración propia

Es así como el costo total de nómina para **T&H Consultorías** sería de \$20.211.022 COP (según ejercicio de **Tabla 49** por la viabilidad del mismo. Cabe resaltar que para este ejercicio no se tuvo en cuenta el salario de practicantes o pasantes, pero en caso de ser necesario durante la ejecución del proyecto, el salario corresponderá al 75% del salario mínimo mensual vigente, por lo tanto para el año 2021 es de \$ 681.394 COP, lo que ascendería el costo de nómina con un practicante a \$20.892.416 COP.

4.3.2 Perfiles de personal para **T&H Consultorías**

Finalmente, a partir de las **Tabla 50, Tabla 51, Tabla 52, Tabla 53, Tabla 54, Tabla 55** se describen las funciones de cargo para cada uno de los colaboradores requeridos en **T&H Consultorías**.

Tabla 50. Funciones de cargo de Gerente de T&H Consultorías

 DENOMINACIÓN DEL PUESTO: GERENTE	
OBJETIVO:	
Cerciorarse que las operaciones o cumplan por cuenta de la sociedad y que se ajusten a las prescripciones de los estatutos y de la junta directiva	
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL	
Revisor Fiscal	
EXPERIENCIA	
1 año en cargos, alto sentido de responsabilidad en el manejo de clientes, proveedores, recursos.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la sociedad ante los accionistas, ante terceros y ante toda clase de autoridades de orden administrativo y jurisprudencial. • Ejecutar todos los actos u operaciones correspondientes al objeto social, de conformidad con lo previsto por la ley colombiana. • Autorizar con su firma todos los documentos públicos y privados que deban otorgarse en desarrollo de las actividades sociales o de interés de la sociedad. • Presentar a la asamblea general en sus reuniones ordinarias, un inventario y un balance de fin de ejercicio, junto con un informe escrito sobre la situación de la sociedad, sobre las cuentas de pérdidas y ganancias de los proyectos. • Nombrar y remover empleados de la sociedad de acuerdo a lo estipulado por la junta directiva. • Tomar las medidas que reclame la conservación de los bienes sociales, vigilar la actividad de los empleados de la administración de la sociedad e impartirle órdenes e instrucciones que exija la buena marcha de la compañía • Convocar la asamblea general a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue conveniente. • Convocar la junta directiva cuando lo considere necesario. • Cumplir las órdenes e instrucciones impartidas por la asamblea general o junta directiva, solicitar las autorizaciones para los negocios que deben aprobar previamente la asamblea o junta directiva. • Evaluar las tendencias y condiciones del mercado específico • Cumplir oportunamente todos los requisitos o exigencias legales que se relacionen con el funcionamiento de la actividad comercial 	
Establecer objetivos de ventas específicos y desarrollar estrategias y procedimientos para alcanzarlos	
OBSERVACIONES:	FIRMA:
	FECHA: _ / _ / _

Fuente: elaboración propia

Tabla 51. Funciones de cargo de Coordinador Administrativo de T&H Consultorías

 DENOMINACIÓN DEL PUESTO: COORDINADOR ADMINISTRATIVO	
---	--

OBJETIVO:	
Garantizar los procesos administrativos y de operaciones de T&H Consultorías, a razón que cumplan con base en los objetivos y propósitos de la empresa, garantizando el respeto y cumplimiento de los principios filosóficos y estatutos legales de la organización.	
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL	
Profesional en gestión empresarial, contaduría pública administración de empresas, ingeniería industrial, finanzas o afines.	
EXPERIENCIA	
1 año en cargos, alto sentido de responsabilidad en el manejo de clientes, proveedores, recursos.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Formular planes de gestión y planes operativos, que garanticen los objetivos y metas periódicas de T&H Consultorías. • Formular y controlar el cumplimiento de presupuestos económicos de funcionamiento de T&H Consultorías • Diseñar estrategias de gestión que garanticen las metas de la organización • Garantizar el cumplimiento de las metas e indicadores de la gestión administrativa de T&H Consultorías • Controlar las actividades de carácter financiero y administrativo de T&H Consultorías • Administrar el recurso humano de planta de T&H Consultorías • Presentar a la Dirección General y al Consejo Administrativo, informes periódicos de gestión y seguimiento de los planes y recursos de T&H Consultorías • Atender requerimientos o solicitudes de parte de las personas o instituciones beneficiadas por las líneas de gestión de T&H Consultorías y dar respuesta apropiada a estas solicitudes, de acuerdo a las políticas y protocolos implementadas por T&H Consultorías • Velar por el buen uso y optimización de los recursos tecnológicos, logísticos y locativo de la oficina • Coordinar acciones de promoción y divulgación de la T&H Consultorías y sus líneas de gestión • Contactar y relacionarse con otras organizaciones e Instituciones nacionales e internacionales, que sean de interés para T&H Consultorías • Administrar convenios, contratos y todo tipo de acuerdos con organizaciones y programas y personas naturales, que aporten al desarrollo de los objetivos de T&H Consultorías • Otras responsabilidades y funciones, relacionadas con la gestión administrativa y operativa de T&H Consultorías 	
OBSERVACIONES:	FIRMA:
	FECHA: __/__/__

Fuente: elaboración propia


Tabla 52. Funciones de cargo de Coordinador Comercial de T&H Consultorías

	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: COORDINADOR COMERCIAL	
OBJETIVO:	
Coordinar la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo a fin de lograr el posicionamiento de la empresa en base de las políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de productos y servicios a fin de lograr los objetivos de ventas.	
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL	

Profesional en gestión empresarial, contaduría pública administración de empresas, ingeniería industrial, finanzas o afines.	
EXPERIENCIA 1 año en cargos, alto sentido de responsabilidad en el manejo de clientes, proveedores, recursos.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Formular activamente en el establecimiento y revisión de las políticas comerciales en relación con la prestación de los servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo en el área de prestación asignada • Proponer, diseñar y desarrollar estrategias de comunicación para mejorar las relaciones con clientes internos y externos • Proponer para su implementación, mecanismos que permitan identificar las necesidades y requerimientos actuales y futuras de los clientes existentes y los clientes potenciales. 	
OBSERVACIONES:	FIRMA:
	FECHA: __/__/__


Fuente: elaboración propia

Tabla 53. Funciones de cargo de Consultor de T&H Consultorías

 <p>DENOMINACIÓN DEL PUESTO: CONSULTOR</p>	
OBJETIVO:	
Apoyar la fuerza de venta, los planes de comercialización y mercadeo dirigidos por la Coordinación Comercial	
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL Tecnólogo en gestión empresarial, finanzas o afines.	
EXPERIENCIA 1 año en cargos, alto sentido de responsabilidad en el manejo de clientes, proveedores, recursos.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar todas las tareas y actividades designadas por la coordinación comercial • Realizar la visita previa a los clientes para la recopilación de la documentación y la gestión contable previa a la visita del consultor • Llevar a cabo la agenda comercial de la empresa • Realizar los informes y los reportes de venta mensual 	
OBSERVACIONES:	FIRMA:
	FECHA: __/__/__

Fuente: elaboración propia

Tabla 54. Funciones de cargo de Auxiliar Contable de T&H Consultorías

 <p>DENOMINACIÓN DEL PUESTO: AUXILIAR CONTABLE</p>	
OBJETIVO:	
<p>Prestar los servicios de apoyo administrativo y financiero en el área, asientos de las diferentes cuentas, revisando y registrando la documentación a fin de mantener actualizados los movimientos contables de la empresa.</p>	
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL	
<p>Técnico o tecnólogo contable con conocimientos básicos en Sistemas y contabilidad Word, Excel, PowerPoint, etc.</p> <p>Conocimientos especiales en: Manejo de paquetes contables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liquidaciones de retención en la fuente, IVA y todo lo relacionado con la nómina. • Causación de facturas • Conciliaciones Bancarias • Disponibilidad de tiempo. 	
EXPERIENCIA	
<p>1 año en cargos, alto sentido de responsabilidad en el manejo de clientes, proveedores, recursos.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de causaciones de todos los hechos económicos de la empresa tales como: gastos facturas de venta, departamento de energía, compras, nómina, depreciaciones, amortizaciones, contratos de obra y demás contratos. • Aplicar en todas las compras y gastos las respectivas obligaciones tributarias. • Elaboración de comprobantes de egreso en el sistema • Elaboración de comprobantes de ingreso en el sistema • Revisar a diario el cuadro de caja con la persona encargada de tesorería • Elaboración de conciliaciones Bancarias. • Elaboración del borrador de la declaración de reterfuente • Notas de ajustes Generales en contabilidad y cartera. • Cuadre de módulos de cartera con contabilidad • Colaboración con la información para Revisoría, Gerencia y Contador • Redacción de correspondencias pertinentes al Departamento de Contabilidad. • Recibir visita de Revisoría Fiscal • Colaboración con la Gerencia para la presentación de los informes • Recopilación de documentos para solicitud de crédito ante los Bancos. 	
OBSERVACIONES:	FIRMA:
	FECHA: __/__/__

Fuente: elaboración propia

Tabla 55. Funciones de cargo de Revisor Fiscal de T&H Consultorías



DENOMINACIÓN DEL PUESTO: REVISOR FISCAL

OBJETIVO:

Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad se ajustan a las prescripciones de los estatutos a las decisiones de la junta directiva

COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO

PERFIL

Profesional en gestión empresarial, contaduría pública administración de empresas, ingeniería industrial, finanzas o afines.

EXPERIENCIA

1 año en cargos, alto sentido de responsabilidad en el manejo de clientes, proveedores, recursos.

FUNCIONES

- Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia sobre la empresa
- Velar porque se lleve regularmente la contabilidad de la empresa y velar porque se tomen las medidas de conservación de los bienes de la misma.
- Revisar el cumplimiento de las funciones por parte del departamento administrativo, en especial el gerente.
- Dar oportuna cuenta por escrito a la asamblea de socios, a la junta directiva, según el caso acerca de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la organización.
- Velar por el cumplimiento de los controles internos establecidos
- Revisión de las cuentas desde el punto de vista confiable, financiero, administrativo y operativo.
- Ser un asesor de la organización.

OBSERVACIONES:

FIRMA:

FECHA: _ / _ / _

Fuente: elaboración propia

4.4 Estudio Legal

A continuación, se presentan los requerimientos legales indispensables para la formalización de **T&H Consultorías** ante las entidades gubernamentales de Colombia.

4.4.1 Constitución Empresa y Aspectos Legales

A continuación, se muestran los pasos para la creación de la organización de **T&H Consultorías** como persona jurídica según lo establecido por la Cámara de Comercio

de Bogotá

1. Original de documento de identidad
2. Formulario del RUT
3. Formulario del RUE
4. Formulario de registro con otras entidades
5. Carátula única empresarial y anexo de matrícula mercantil
6. Estatutos de la persona jurídica
7. Elaborar un documento de constitución de la sociedad por documento privado, ya que la empresa tiene varios activos totales inferiores a 500 SMMV o la planta de personal no supera los 10 trabajadores
8. Registro de Matrícula Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá

Finalmente, la conclusión principal del desarrollo de este capítulo fue la consolidación de **T&H Consultorías** a partir de una forma jurídica de sociedad de acciones simplificada S.A.S, teniendo en cuenta una estructura organizacional basado en un sistema vertical. Asimismo, se determinó que la localización de la oficina principal de la compañía en un punto estratégico de la ciudad de Bogotá, específicamente en un sector de estrato 5. mismo, en la .

Tabla 56 se detallan las ventajas para la adopción de la forma jurídica S.A.S.

Tabla 56. Ventajas de la constitución jurídica S.A.S

Característica	Descripción
----------------	-------------

capital social y número de empleados	La SAS se pueden constituir con cualquier monto de capital social (inferior o superior a los 500 salarios mínimos) y con cualquier cantidad de empleados (inferior o superior a los 10)
número de accionistas	La SAS puede constituirse y funcionar con uno o varios accionistas, ya sean personas jurídicas o naturales.
se puede crear mediante documento privado	Se podrá constituir con un documento privado en lugar de hacerse con una escritura pública.
responsabilidad solidaria	Los accionistas de la SAS no tendrán responsabilidad solidaria, es decir, en las deudas tributarias y obligaciones laborales de la sociedad.
no requiere revisor fiscal	No todas las SAS están obligadas a nombrar revisor fiscal, luego es una ventaja en el presupuesto inicial de consolidación de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Por último, en cuanto a la descripción de los procesos de servicio de **T&H Consultorías S.A.S**, durante el desarrollo de este capítulo se determinó que las promesas de servicio, arrendamiento, venta y avalúo serán promocionadas a través de todos los canales de comunicación dispuestos por la compañía.

4.4.2 Actividad Económica

T&H Consultorías S.A.S tendrá como objeto social los siguientes, con los cuales podrá desarrollar tanto asesorías contables y de tipo profesional en las áreas financiera y tributaria como se indica en la **Tabla 57**.

Tabla 57. Códigos CIIUU sobre la actividad económica de T&H Consultorías S.A.S

Código CIIU	Tipo	Descripción
6920	Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría financiera y asesoría tributaria	Estable el registro de las transacciones comerciales de las empresas, desde el punto de vista contable, además de la preparación de auditorías, estados financieros, declaraciones tributarias tanto de personas naturales como jurídicas, y sí se requiere, la representación de clientes ante autoridades tributarias.

7020	Actividades de consultoría financiera	Hace referencia a la prestación de servicios de asesorías a empresas u otras organizaciones, acerca de aspectos de planificación estratégica, organizacional, comercial, entre otros aspectos.
------	---------------------------------------	--

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021)

4.4.3 Características de contratación y seguridad social

La contratación de los empleados de **T&H Consultorías S.A.S** será a término definido, teniendo un régimen de prima media y salud en la modalidad contributiva. Así mismo, el compromiso de **T&H Consultorías S.A.S** es garantizar el pago de todas las prestaciones de ley estipuladas por el Ministerio de Trabajo de Colombia, entre las que se destacan: vacaciones, cesantías y pagos legales en los que incurra el empleador. En cambio, el contrato para los empleados de contratación indirecta o outsourcing, el tipo de contrato será por prestación de servicios y estará exento de aportes a salud, pensión, parafiscales, vacaciones y otros.

4.5 Estudio Financiero


Durante este capítulo se da cumplimiento al tercer objetivo propuesto, en el que se construyó el plan financiero para la empresa **T&H Consultorías S.A.S** en la ciudad de Bogotá y su área metropolitana. Es así como se inicia con el análisis presupuestal que representa las inversiones y gastos, seguidamente de todo el desglose del análisis financiero proyectado a 5 años.

4.5.1 Inversión de costos fijos

Con respecto a los activos fijos para la inversión inicial, en la **Tabla 58** se

referencian aquellos costos que no son líquidos en menos de un año, o sobre los cuales la empresa no piensa vender, así mismo, se tiene que el total de inversión inicial en costos fijos para **T&H Consultorías S.A.S** es de \$ 235.848.740 COP teniendo en cuenta los gastos en muebles y enseres, papelería, telefonía y televisión, equipo de cómputo, software e intangibles, teniendo en cuenta el tiempo de vida útil y la depreciación respectiva.

Tabla 58. Inversión costos fijos

 INVERSIÓN ACTIVOS			
	Valor total del activo	Años de vida útil	Depreciación y amortización
MUEBLES Y ENSERES Y ENSERES			
Silla Italia Gerente	\$ 1.400.000	5	\$ 1.693.980
Silla Sigma Coordinadores	\$ 600.000		
Silla Lisa Auxiliares/ Consultores	\$ 1.240.000		
Escritorio Steel Gerente	\$ 2.500.000		
Escritorio Ejecutivo Wood Auxiliar/ Asesor/Consultores	\$ 2.000.000		
Dispensador de Agua	\$ 459.900		
Cafetera	\$ 256.000		
Tazas de Café	\$ 14.000		
SUBTOTAL MUEBLES & ENSERES	\$ 8.469.900		\$ 1.693.980
PAPELERÍA			
Calculadora	\$ 210.000	5	\$ 157.600
Lápiz	\$ 6.000		
Esferos	\$ 60.000		
Agendas	\$ 120.000		
Resma de papel	\$ 220.000		
Sacapuntas	\$ 10.000		
Cosedoras	\$ 120.000		
Perforadoras	\$ 42.000		
SUBTOTAL	\$ 788.000		\$ 157.600

TELEFONÍA Y TELEVISIÓN					
Teléfonos fijos	\$	1.200.000	5	\$	1.800.000
Celulares	\$	6.000.000			
Televisor 45 pulgadas	\$	1.800.000			
SUBTOTAL	\$	9.000.000		\$	1.800.000

EQUIPO DE COMPUTO					
Computadores Dell	\$	18.000.000	3	\$	9.166.667
Impresora Multifuncional HP	\$	4.500.000			
Sistema Cámaras de Seguridad	\$	5.000.000			
SUBTOTAL	\$	27.500.000		\$	9.166.667

SOFTWARES E INTANGIBLES					
Licencia OFFICE	\$	546.000	3	\$	1.630.333
Licencia Software Contable	\$	1.345.000			
Página Web	\$	3.000.000			
SUBTOTAL	\$	4.891.000		\$	1.630.333
TOTALES	\$	50.648.900		\$	14.448.580

INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	
Capital de trabajo	\$ 185.199.840
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$235.848.740

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Ventas y Gestión de Pagos

Ahora bien, la proyección de ventas en 5 años para **T&H Consultorías S.A.S** para el año 1 o año 2021 estará proyectado con un total de 186 servicios, teniendo en cuenta los resultados del estudio de mercado y la experiencia a lo largo de la actividad profesional del autor de esta investigación, siendo el servicio de auditoría interna y externa el de mayor demanda, con un total de 6 servicios mensuales y 72 servicios anuales (ver **Tabla 59**) lo cual corresponde al 39% del total de ventas (ver **Figura 53**).

En segundo lugar, el servicio de mayor venta corresponde a la Revisoría Fiscal,

con una proyección mensual de 4 servicios mensuales y 48 anuales, cuyo porcentaje sería de 26%. En tercer puesto, la implementación de NIIF y la Gestión Tributaria tienen igual proyección en ventas, con un total del 13% de las ventas para cada uno (2 mensuales y 48 anuales). En menor proporción, se tiene el outsourcing contable con un 6% de ventas en el primer año (1 por mes y 16 anuales), mientras que la capacitación sería el servicio de menor porcentaje de ventas con un 3%.

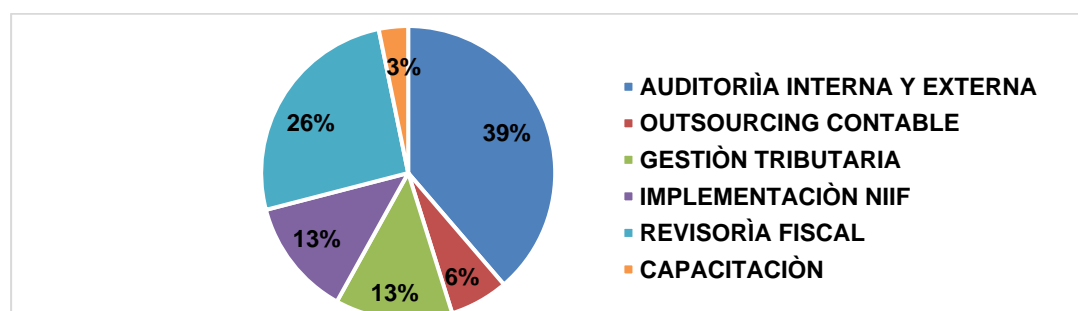


Figura 53. Porcentaje de ventas por servicio para el año 1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59. Ventas para el año 1

Servicio	Cantidad Año 2021	Cantidad / Mes	Precio Año 2021	Dscto %	Valor Dscto	Dscto (Mes)	Cant. Mes	Total Dscto
AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA	72	6,0	\$ 2.725.578	5%	\$136.279	817.673	1	\$ 817.673
REVISORIA FISCAL	48	4,0	\$ 3.534.104	5%	\$ 176.705	706.821	1	\$ 706.821
GESTION TRIBUTARIA	24	2,0	\$ 3.634.104	5%	\$ 181.705	363.410	1	\$ 363.410
IMPLEMENTACION NIIF	24	2,0	\$ 8.000.000	10%	\$ 0	80.000	1	\$ 80.000
OUTSOURCING CONTABLE	12	1,0	\$ 5.451.156	5%	\$ 0	27.256	1	\$ 27.256
CAPACITACION	6	1	\$ 2.000.000	0%	-	-	1	\$ -
Total	186							\$ 1.995.160

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

No obstante, la gestión de pagos se proyecta de la siguiente manera, si el cliente hace el pago del costo total anticipado para los servicios de Auditoría Externa e Interna, Revisoría Fiscal, Gestión Tributaria y Outsourcing Contable, tendrá un 5% de

descuento por pago anticipado. Por el contrario, para el caso del pago anticipado de la Implementación NIIF tendrá un descuento del 10%. No se considera descuento para el servicio de capacitación, debido a que es el de menor demanda. Por lo tanto, el costo total de descuento para el primer año con un total de 186 servicios será \$ 1.995.160 COP. En caso de no contar con pago total anticipado, se pactarán los pagos sin descuento con cada cliente. Para estos casos, **T&H Consultorías S.A.S** solicitará un anticipo y unos pagos a cuotas bajo soporte de entrega de avances para cada uno de los servicios. En cuanto a la proyección de las ventas para los próximos 5 años, se estima que **T&H Consultorías S.A.S** pasará de 13% en el año 1 con un total de ventas de \$722.510.976 COP a 30% para el quinto año con un total de ventas de \$1.692.763.323 COP como se ve reflejado en la **Tabla 60** y **Figura 54**.

Tabla 60. Proyección de ventas año 1 a 5

Año	Venta*	Crecimiento Anual
1	\$ 722.510.976	13%
2	\$ 874.238.281	15%
3	\$1.057.828.320	19%
4	\$1.338.152.825	23%
5	\$1.692.763.323	30%

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

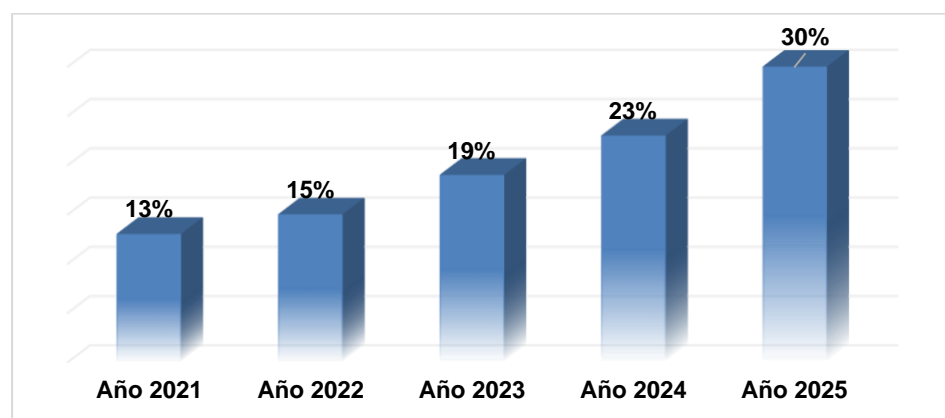



Figura 54. Crecimiento porcentaje de ventas entre año 1 a 5

Fuente: Elaboración propia

4.5.3 Presupuesto de Ingresos

Con respecto al presupuesto de ingresos se tiene en cuenta la desegregación sobre cada tipo de servicio inmobiliario, debido a que no se manejan los mismos porcentajes para cada tipo de servicio (compra, arrendamiento y avalúos). Por lo tanto en las siguientes tablas se observa el porcentaje de comisión sobre ventas, arrendamientos y avalúos **Tabla 61**. Por lo tanto, **T&H Consultorías S.A.S** generará unos ingresos totales \$722.510.976 COP para el primer año, los cuales están representados de la siguiente manera: el 30% de estos ingresos lo generará la prestación de servicios de auditorías interna y externa, seguido de un 26% de servicios de revisoría fiscal, 13% en servicios de implementación de NIIF, otro 13% Gestión Tributaria, outsourcing contable con un 6% y capacitaciones con un 3%.

Tabla 61. Ingresos proyectados a 5 años

 T&H CONSULTORÍAS S.A.S					
INGRESOS					
	2021	2022	2023	2024	2025
AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA	\$ 196.241.616	\$ 237.452.355	\$ 287.317.350	\$ 363.456.448	\$ 459.772.406
REVISORÍA FISCAL	\$ 169.636.992	\$ 205.260.760	\$ 248.365.520	\$ 314.182.383	\$ 397.440.714
GESTIÓN TRIBUTARIA	\$ 87.218.496	\$ 105.534.380	\$ 127.696.600	\$ 161.536.199	\$ 204.343.292
IMPLEMENTACIÓN NIIF	\$ 192.000.000	\$ 232.320.000	\$ 281.107.200	\$ 355.600.608	\$ 449.834.769
OUTSOURCING CONTABLE	\$ 65.413.872	\$ 79.150.785	\$ 95.772.450	\$ 121.152.149	\$ 153.257.469
CAPACITACIÓN	\$ 12.000.000	\$ 14.520.000	\$ 17.569.200	\$ 22.225.038	\$ 28.114.673
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	\$ 722.510.976	\$ 874.238.281	\$ 1.057.828.320	\$ 1.338.152.825	\$ 1.692.763.323

TOTAL INGRESOS	\$ 722.510.976	\$ 874.238.281	\$ 1.057.828.320	\$ 1.338.152.825	\$ 1.692.763.323
----------------	----------------	----------------	------------------	------------------	------------------


*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

4.5.4 Estado de Resultados

Analizando el estado de resultados en la **Tabla 62**, se puede determinar el resultado de la operación de **T&H Consultorías S.A.S**, la cual tendrá para el primer año una utilidad bruta de \$ 696.998.976, y unos gastos operativos de \$ 755.247.938, cuyas utilidades antes de impuestos e intereses de \$-\$ 107.669.650 COP, dando como resultado una pérdida neta para el primer año de \$ -58.248.962 COP, pero del segundo año en adelante la empresa obtendrá una utilidad neta antes de impuestos positiva de \$ 62.710.838 COP hasta llegar al último año que corresponde a \$ 799.991.838 COP, esto quiere decir que a partir del segundo año las ventas tienden a incrementar según las estrategias implementadas.

Tabla 62. Estado de Resultados

 T&H CONSULTORÍAS S.A.S					
ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$ 722.510.976	\$ 874.238.281	\$ 1.057.828.320	\$ 1.338.152.825	\$ 1.692.763.323
Costos	\$ 25.512.000	\$ 29.087.507	\$ 33.068.132	\$ 39.169.202	\$ 46.395.920
Utilidad Bruta	\$ 696.998.976	\$ 845.150.774	\$ 1.024.760.188	\$ 1.298.983.622	\$ 1.646.367.403
Gastos operativos	\$ 755.247.938	\$ 782.439.937	\$ 808.345.656	\$ 821.586.320	\$ 846.375.565
Utilidad Operativa (U.A.I.I.)	\$ (-58.248.962)	\$ 62.710.838	\$ 216.414.532	\$ 477.397.302	\$ 799.991.838
Gastos financieros	\$ 49.420.688	\$ 42.358.185	\$ 33.530.055	\$ 22.494.894	\$ 8.700.942
Utilidad antes de Impuestos	\$ -107.669.650	\$ 20.352.653	\$ 182.884.476	\$ 454.902.408	\$ 791.290.895
Impuesto de Renta	\$ -	\$ 6.919.902	\$ 62.180.722	\$ 154.666.819	\$ 269.038.904

Utilidad Neta	\$ -107.669.650	\$ 13.432.751	\$ 120.703.754	\$ 300.235.589	\$ 522.251.991
----------------------	------------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

4.5.5 Flujo de Caja

El flujo de caja del proyecto mostrado en el **Tabla 63** muestra un flujo de caja bruto operativo de \$- 235.848.740 COP, denominado *burn rate* o Flujo de Caja negativo, el cual es usual en situaciones donde la salida de efectivo es mayor que los ingresos, común al inicio de los modelos de negocio. También es un reflejo de un posible bajo rendimiento del capital invertido para el primer año, pero en el quinto año el flujo de caja permitirá la recuperación del capital invertido. Por lo tanto, se puede asumir como un capital de riesgo, con elevado potencial como el que presenta **T&H Consultorías S.A.S.**

Tabla 63. Flujo de caja del proyecto

 T&H CONSULTORÍAS S.A.S.					
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$722.510.976	\$874.238.281	\$1.057.828.320	\$1.338.152.825	\$ 1.692.763.323
Costos	\$25.512.000	\$29.087.507	\$33.068.132	\$39.169.202	\$ 46.395.920
Gastos operativos	\$755.247.938	\$782.439.937	\$808.345.656	\$ 821.586.320	\$ 846.375.565
Utilidad Operativa	\$ -58.248.962	\$ 62.710.838	\$ 216.414.532	\$ 477.397.302	\$ 799.991.838
Impuesto de renta operativo		\$ 19.804.647	\$ 21.321.685	\$73.580.941	\$162.315.083
Beneficio fiscal financiero			\$ 21.321.685	\$ 73.580.941	\$ 162.315.083
Utilidad operativa después de impuestos	\$ (-58.248.962)	\$ 62.710.838	\$ 216.414.532	\$ 477.397.302	\$ 799.991.838
Depreciación y amortización	\$ 14.448.580	\$ 14.448.580	\$ 14.448.580	\$3.651.580	\$3.651.580
Flujo Caja Bruto Operativo	\$ - 235.848.740	\$ - 43.800.382	\$ 77.159.418	\$ 230.863.112	\$803.643.418

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

4.5.6 Tasa Interna de Retorno (TIR) del Proyecto e Inversionista

Como respaldo del flujo de caja, la Tasa Interna de Retorno evaluada-TIR para **T&H Consultorías S.A.S** fue de 55,49%, con un Costo Promedio Ponderado de Capital-WACC del proyecto del 21% y un Valor Presente Neto-VPN correspondiente a \$444.029.479COP como se observa en la **Tabla 64**. Esto quiere decir que el proyecto es viable desde el punto de vista de una TIR positiva, por lo tanto, tiene un criterio de aceptación alto.

Tabla 64. TIR del proyecto

TIR DEL PROYECTO	55,49%
WACC DEL PROYECTO	21,05%
VPN DEL PROYECTO	\$ 444.029.479

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

En contraste, la **Tabla 65** detalla el flujo caja del inversionista con una TIR del 98,49%, y una Tasa Mínima de Rentabilidad TMRR del 15%. Por lo tanto, el periodo de recuperación de la inversión sería de 1,7 años.

Tabla 65. Flujo de caja y TIR del Inversionista

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025	
Reposición de capital de trabajo		6.321.971	7.649.585	11.680.188	14.775.437	
Servicio de la deuda	28.250.013	35.312.516	44.140.645	55.175.807	68.969.758	
Gastos financieros	49.420.688	42.358.185	33.530.055	22.494.894	8.700.942	
Flujo Caja Libre Inversionista	\$ (4.000.000)	\$121.471.083	\$(6.833.254)	\$ 145.542.826	\$ 391.697.994	\$ 711.197.280
TIR DEL INVERSIONISTA	98,49%					
TMRR	15,00%					
VPN	\$ 558.448.161					
PERIODO DE PAYBACK (PRI)	1,7					

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

4.5.7 Costo Promedio Ponderado de Capital-WACC

En lo relacionado al WACC a empresa **T&H Consultorías S.A.S**, tiene un impacto de uso de capital ponderado del 21% (ver

Tabla 66) respecto de la mezcla del uso de las fuentes de financiación en el proyecto. Esto quiere decir que el modelo de negocio es de alto riesgo para los inversionistas, por lo tanto se requiere rendimientos adicionales para neutralizar el riesgo añadido, por lo tanto se considera un modelo de negocio con capital de riesgo.

Tabla 66. WACC del proyecto

T&H CONSULTORÍAS S.A.S							
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE LOS RECURSOS (WACC)							
	2021	2022	2023	2024	2025		CP
Impuesto por pagar	0	6.919.902	62.180.722	154.666.819	269.038.904	Tasa	34%
Obligaciones financieras corrientes	44.140.645	55.175.807	68.969.758	0	0	Tasa	16,50%
Obligaciones financieras no corrientes	124.145.565	68.969.758	0	0	0	Tasa	16,50%
Patrimonio	103.669.650	-90.236.899	30.466.855	330.702.445	852.954.436	Tasa	15,00%
Total pasivo y patrimonio	64.616.560	40.828.568	161.617.336	485.369.264	1.121.993.340		
	Participación						
Impuesto por pagar	0,00%	16,95%	38,47%	31,87%	23,98%		
Obligaciones financieras corrientes	68,31%	135,14%	42,67%	0,00%	0,00%		
Obligaciones financieras no corrientes	192,13%	168,93%	0,00%	0,00%	0,00%		
Patrimonio	-160,44%	-221,01%	18,85%	68,13%	76,02%	WACC PROYECTO	
Costo Promedio Ponderado	18,91%	22,78%	22,95%	21,05%	19,56%		21%

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

4.5.8 Balance General

El balance general para este ejercicio académico (ver **Tabla 67**), mostró que **T&H Consultorías S.A.S** tiene unos activos corrientes por un valor de \$63.728.756 COP para el año 2021 generados solo por el disponible, pero para el siguiente año este total de activos disminuirá hasta llegar a \$ 63.217.473 COP debido a que el disponible disminuirá y habrá una cuenta por cobrar de \$0 COP. Por lo tanto el activo corriente a partir del tercer año tendrá una baja correspondiente a **\$84.969.213 COP**, pero en el último año tendrá un valor un valor de \$ 1.121.993.340 COP, lo cual generará para el último año habrá un total de activos por un valor de \$1.121.993.340 COP. En contraste, el modelo de negocio de **T&H Consultorías S.A.S** contará con un total de pasivos para el primer año de \$ 203.598.727 COP hasta llegar a tener un valor en el último año de \$269.038.904 COP. También se observó que el patrimonio para el primer año tendrá un total de \$ -103.669.650 COP. Por otro lado se tendrán una utilidad para el tercer año de \$30.466.855, lo que indica que desde el cuarto año en adelante habrá un crecimiento, hasta llegar al último año a tener una utilidad de \$852.954.436 COP y esto generara un total pasivo más patrimonio por un valor de \$1.121.993.340 COP.

Tabla 67. Balance General

 T&H CONSULTORÍAS S.A.S						
BALANCE GENERAL						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activos corrientes						
Disponible	\$ 185.199.840	\$ 33.624.132	\$ 26.790.878	\$ 165.413.802	\$ 494.931.074	\$ 1.051.461.535

Deudores (cuentas por cobrar)	\$ -	\$ 30.104.624	\$ 36.426.595	\$ 44.076.180	\$ 55.756.368	\$ 70.531.805
Total Activo Corriente	\$ 185.199.840	\$ 63.728.756	\$ 63.217.473	\$ 209.489.982	\$ 550.687.442	\$ 1.121.993.340
Activos de largo plazo						
Muebles y enseres	\$ 8.469.900	\$ 8.469.900	\$ 8.469.900	\$ 8.469.900	\$ 8.469.900	\$ 8.469.900
Papelería	\$ 788.000	\$ 788.000	\$ 788.000	\$ 788.000	\$ 788.000	\$ 788.000
Telefonía y TV	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
Equipo de computación	\$ 27.500.000	\$ 27.500.000	\$ 27.500.000	\$ 27.500.000	\$ 27.500.000	\$ 27.500.000
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 12.818.247	\$ 25.636.493)	\$ 38.454.740	\$ 42.106.320	\$ 45.757.900
Software e intangibles	\$ 4.891.000	\$ 4.891.000	\$ 4.891.000	\$ 4.891.000	\$ 4.891.000	\$ 4.891.000
Amortización acumulada	\$ -	\$ 1.630.333	\$ 3.260.667)	\$ 4.891.000	\$ 4.891.000)	\$ 4.891.000
Total Activo NO Corriente	\$ 50.648.900	\$ 36.200.320	\$ 21.751.740	\$ 7.303.160	\$ 3.651.580	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 235.848.740	\$ 99.929.076	\$ 84.969.213	\$ 216.793.142	\$ 554.339.022	\$ 1.121.993.340
Pasivos corrientes						
Impuesto por pagar		\$ -	\$ 6.919.902	\$ 62.180.722	\$ 154.666.819	\$ 269.038.904
Obligaciones financieras corrientes	\$ 28.250.013	\$ 35.312.516	\$ 44.140.645	\$ 55.175.807	\$ 68.969.758	\$ -
Total pasivos corrientes	\$ 28.250.013	\$ 35.312.516	\$ 51.060.547	\$ 117.356.529	\$ 223.636.577	\$ 269.038.904
Pasivos no corrientes						
Obligaciones financieras no corrientes	\$ 203.598.727	\$ 168.286.210	\$ 124.145.565	\$ 68.969.758	\$ 0	\$ 0
Total pasivos no corrientes	\$ 203.598.727	\$ 168.286.210	\$ 124.145.565	\$ 68.969.758	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVOS	\$ 231.848.740	\$ 203.598.727	\$ 175.206.112	\$ 186.326.287	\$ 223.636.577	\$ 269.038.904
Patrimonio						
Capital	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Reserva Legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.343.275	\$ 13.413.651	\$ 43.437.209
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -	\$ 107.669.650	\$ 95.580.174)	\$ 13.053.205	\$ 283.265.235
Utilidad del periodo	\$ -	\$ 107.669.650	\$ 13.432.751	\$ 120.703.754	\$ 300.235.589	\$ 522.251.991
TOTAL PATRIMONIO	\$ 4.000.000	\$ -103.669.650	\$ -90.236.899	\$ 30.466.855	\$ 330.702.445	\$ 852.954.436
TOTAL PASIVO & PATRIMONIO	\$ 235.848.740	\$ 99.929.076	\$ 84.969.213	\$ 216.793.142	\$ 554.339.022	\$ 1.121.993.340

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

4.5.9 Punto de Equilibrio

Se detectó que **T&H Consultorías S.A.S** alcanza su punto de equilibrio al vender 992 servicios anuales como se observa en la **Tabla 68**, lo cual generara un ingreso de \$4.809.859.362 COP/anual, teniendo un precio de venta promedio de \$ 4.850.604 COP; tendrá un total de costos fijos por un valor de \$ 4.663.306.527 COP para el primer año y un costo total variable de \$147.794 COP. A partir de estas cifras, se garantiza el cubrimiento de los costos y gastos del proyecto, lo que demuestra las posibilidades de éxito en el mercado del modelo de negocio proyectado.

Tabla 68. Punto de Equilibrio del proyecto

 T&H CONSULTORÍAS S.A.S		PUNTO DE EQUILIBRIO - PROYECTO	
COSTOS FIJOS:	PROYECTO	PRECIO DE VENTA	PROYECTO
Costos Fijos		Precio de venta promedio	\$ 4.850.603,69
Gastos Operativos	\$4.013.995.415,95	PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 4.850.604
Gastos Financieros	\$ 156.504.764,23		
Impuesto de Renta	\$ 492.806.347,30	PUNTO DE EQUILIBRIO	PROYECTO
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 4.663.306.527	EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - PROYECTO	992
COSTOS VARIABLES	PROYECTO	EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - PROYECTO	\$ 4.809.859.362
Costo variable promedio	\$ 147.794,28	EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - MENSUAL	17
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 147.794	EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - MENSUAL	\$ 80.164.323


*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

4.5.10 Índice de Liquidez

La estabilidad financiera se ve representada en los indicadores de liquidez analizados; porque para el año uno el proyecto demuestra que por cada peso que se proyecta deber a corto plazo, la empresa cuenta con \$ 0,49 para atender la obligación (según **Tabla 69**), situación que se ve afectada para el año dos y con una variación positivas para los siguientes años. De igual manera, el capital del trabajo refleja una variación positiva en los últimos dos años proyectados.

Tabla 69. Índice de Liquidez

 T&H CONSULTORIAS S.A.S.		INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD				
LIQUIDEZ	FORMULA DE CALCULO	2021	2022	2023	2024	2025
RAZON CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	1,80	1,24	1,79	2,46	4,17
PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	1,80	1,24	1,79	2,46	4,17
Aplica para empresas con inventarios						
SOLIDEZ	$\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	0,49	0,48	1,16	2,48	4,17
CAPITAL DE TRABAJO	$\text{ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CTE}$	\$ 28.416.240	\$ 12.156.926	\$ 92.133.454	\$ 327.050.865	\$ 852.954.436

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

Por último, en la **Figura 55** se observa el crecimiento del modelo de negocio, teniendo en cuenta que para el año 1 la solidez es la más afectada por tratarse de una

empresa con capital de riesgo, pero para el año 5 la solidez es estable y comparativa con la razón corriente y la prueba ácida. Esto demuestra el éxito de **T&H Consultorías S.A.S.**

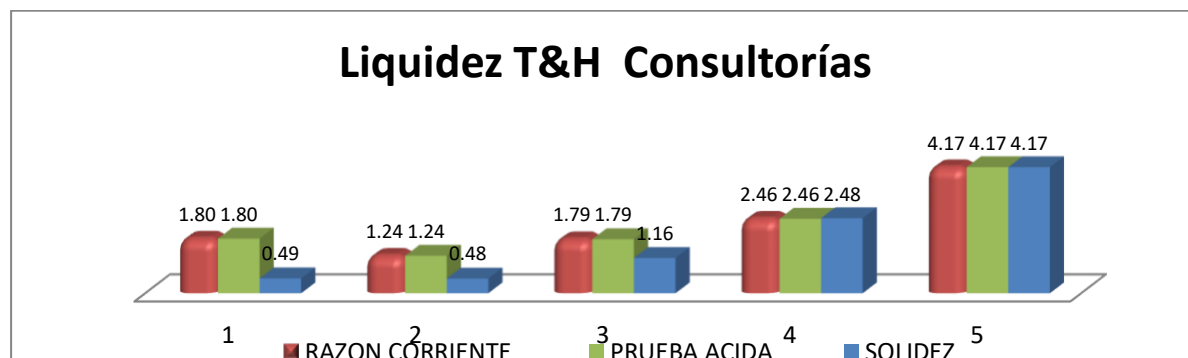



Figura 55. Gráfico índice de liquidez de la empresa

Fuente: Elaboración propia

4.5.11 Índice de Rentabilidad

Ahora, el índice de rentabilidad calculado en la **Tabla 70** Se evidencia que **T&H Consultorías S.A.S** tendrá para el año uno, un 96% de crecimiento en el margen bruto en relación al total de las ventas. Dicha tendencia se mantiene en crecimiento en el transcurso de los siguientes años, hasta alcanzar el 97% para el quinto año de evaluación del ejercicio financiero. De igual manera, **T&H Consultorías S.A.S** tiene un margen operativo para el primer año de -8%, pero en los siguientes años hay un incremento hasta alcanzar en el año 5 un 47%. No obstante, el margen neto de pérdida en el primer año será de un -15%, pero después del segundo años de labores el crecimiento del margen neto será positivo hasta alcanzar el 31% de rentabilidad. Cabe recordar que el rendimiento del patrimonio corresponde a las expectativas de los socios llegando al final del último periodo proyectado a un 61% y el rendimiento del activo a un 94% según los datos de la **Tabla 70**.

Tabla 70. Índice de Rentabilidad

 T&H CONSULTORIAS S.A.S		INDICADORES DE RENTABILIDAD				
INDICADORES DE RENTABILIDAD	FORMULA DE CALCULO	2021	2022	2023	2024	2025
MARGEN BRUTO	$\frac{\text{RESULTADO BRUTO}}{\text{VENTAS}}$	96%	97%	97%	97%	97%
MARGEN OPERACIONAL	$\frac{\text{RESULTADO OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$	-8%	7%	20%	36%	47%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{VENTAS}}$	-15%	2%	11%	22%	31%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{PATRIMONIO}}$	104%	-15%	396%	91%	61%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	-46%	13%	142%	138%	94%

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

Es así como **Figura 56** refleja la variación de la rentabilidad en los 5 años de proyección, en el que por ejemplo se observa que para el tercer año se dispara el rendimiento del patrimonio, pero en los años 4 y 5, dicho rendimiento disminuye y se estipula entre el rango del margen bruto, rendimiento del activo y margen operacional.

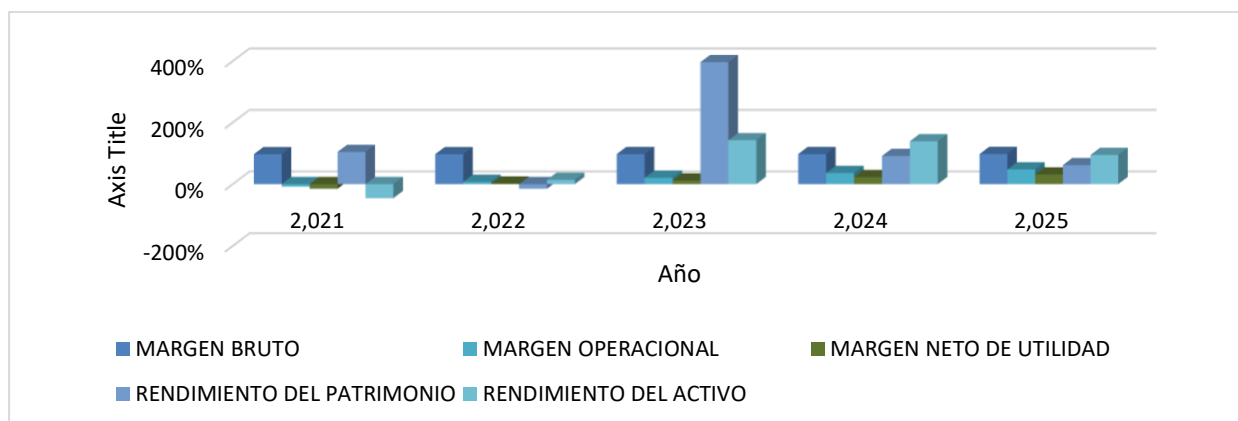


Figura 56. Gráfico índice de liquidez de rentabilidad

Fuente: Elaboración propia

4.5.12 Amortización

Por último, la **Tabla 71**, presenta todo el plan de amortización que requiere **T&H Consultorías S.A.S**, cuya inversión de financiación propia fue de \$4.000.000 COP, por lo tanto, para la ejecución del modelo de negocio se requiere un valor de préstamo bancario equivalente a \$ 231.848.740 COP, con un plazo de 60 meses o 5 años.

Tabla 71. Plan de amortización

 T&H CONSULTORÍAS S.A.S				
PLAN DE AMORTIZACIÓN				
VALOR PRESTAMO	\$	231.848.740		
PLAZO		60		
TASA		1,88%		
CUOTA MES	\$	6.472.558		
CUOTA	INICIAL	INTERES	CAPITAL	SALDO
1	\$ 231.848.740	\$ 4.351.630	\$ 2.120.928	\$ 229.727.812
2	\$ 229.727.812	\$ 4.311.822	\$ 2.160.736	\$ 227.567.075
3	\$ 227.567.075	\$ 4.271.267	\$ 2.201.292	\$ 225.365.784
4	\$ 225.365.784	\$ 4.229.950	\$ 2.242.608	\$ 223.123.176

5	\$	223.123.176	\$	4.187.858	\$	2.284.700	\$	220.838.475
6	\$	220.838.475	\$	4.144.976	\$	2.327.583	\$	218.510.893
7	\$	218.510.893	\$	4.101.289	\$	2.371.270	\$	216.139.623
8	\$	216.139.623	\$	4.056.782	\$	2.415.777	\$	213.723.847
9	\$	213.723.847	\$	4.011.440	\$	2.461.119	\$	211.262.728
10	\$	211.262.728	\$	3.965.246	\$	2.507.312	\$	208.755.416
11	\$	208.755.416	\$	3.918.186	\$	2.554.373	\$	206.201.043
12	\$	206.201.043	\$	3.870.242	\$	2.602.316	\$	203.598.727
Año 1			\$ 49.420.688		\$ 28.250.013			
13	\$	203.598.727	\$	3.821.398	\$	2.651.160	\$	200.947.567
14	\$	200.947.567	\$	3.771.638	\$	2.700.920	\$	198.246.646
15	\$	198.246.646	\$	3.720.944	\$	2.751.615	\$	195.495.032
16	\$	195.495.032	\$	3.669.298	\$	2.803.260	\$	192.691.772
17	\$	192.691.772	\$	3.616.683	\$	2.855.875	\$	189.835.896
18	\$	189.835.896	\$	3.563.080	\$	2.909.478	\$	186.926.418
19	\$	186.926.418	\$	3.508.471	\$	2.964.087	\$	183.962.331
20	\$	183.962.331	\$	3.452.838	\$	3.019.721	\$	180.942.610
21	\$	180.942.610	\$	3.396.160	\$	3.076.399	\$	177.866.212
22	\$	177.866.212	\$	3.338.418	\$	3.134.140	\$	174.732.072
23	\$	174.732.072	\$	3.279.593	\$	3.192.966	\$	171.539.106
24	\$	171.539.106	\$	3.219.663	\$	3.252.895	\$	168.286.210
Año 2			\$ 42.358.185		\$ 35.312.516			
25	\$	168.286.210	\$	3.158.608	\$	3.313.950	\$	164.972.260
26	\$	164.972.260	\$	3.096.408	\$	3.376.150	\$	161.596.110
27	\$	161.596.110	\$	3.033.040	\$	3.439.518	\$	158.156.592
28	\$	158.156.592	\$	2.968.483	\$	3.504.075	\$	154.652.517
29	\$	154.652.517	\$	2.902.714	\$	3.569.844	\$	151.082.672
30	\$	151.082.672	\$	2.835.711	\$	3.636.848	\$	147.445.825
31	\$	147.445.825	\$	2.767.450	\$	3.705.109	\$	143.740.716
32	\$	143.740.716	\$	2.697.908	\$	3.774.651	\$	139.966.065
33	\$	139.966.065	\$	2.627.060	\$	3.845.498	\$	136.120.567
34	\$	136.120.567	\$	2.554.883	\$	3.917.675	\$	132.202.892
35	\$	132.202.892	\$	2.481.351	\$	3.991.207	\$	128.211.684
36	\$	128.211.684	\$	2.406.439	\$	4.066.119	\$	124.145.565
Año 3			\$ 33.530.055		\$ 44.140.645			
37	\$	124.145.565	\$	2.330.121	\$	4.142.437	\$	120.003.128
38	\$	120.003.128	\$	2.252.371	\$	4.220.188	\$	115.782.940
39	\$	115.782.940	\$	2.173.161	\$	4.299.398	\$	111.483.542
40	\$	111.483.542	\$	2.092.464	\$	4.380.094	\$	107.103.448
41	\$	107.103.448	\$	2.010.253	\$	4.462.305	\$	102.641.142

42	\$	102.641.142	\$	1.926.499	\$	4.546.060	\$	98.095.083
43	\$	98.095.083	\$	1.841.173	\$	4.631.386	\$	93.463.697
44	\$	93.463.697	\$	1.754.245	\$	4.718.313	\$	88.745.384
45	\$	88.745.384	\$	1.665.686	\$	4.806.873	\$	83.938.511
46	\$	83.938.511	\$	1.575.464	\$	4.897.094	\$	79.041.417
47	\$	79.041.417	\$	1.483.549	\$	4.989.009	\$	74.052.407
48	\$	74.052.407	\$	1.389.909	\$	5.082.649	\$	68.969.758
Año 4			\$ 22.494.894	\$ 55.175.807				
49	\$	68.969.758	\$	1.294.512	\$	5.178.047	\$	63.791.712
50	\$	63.791.712	\$	1.197.324	\$	5.275.235	\$	58.516.477
51	\$	58.516.477	\$	1.098.311	\$	5.374.247	\$	53.142.230
52	\$	53.142.230	\$	997.441	\$	5.475.118	\$	47.667.112
53	\$	47.667.112	\$	894.677	\$	5.577.882	\$	42.089.230
54	\$	42.089.230	\$	789.984	\$	5.682.574	\$	36.406.656
55	\$	36.406.656	\$	683.326	\$	5.789.232	\$	30.617.423
56	\$	30.617.423	\$	574.667	\$	5.897.892	\$	24.719.532
57	\$	24.719.532	\$	463.967	\$	6.008.591	\$	18.710.941
58	\$	18.710.941	\$	351.191	\$	6.121.368	\$	12.589.573
59	\$	12.589.573	\$	236.297	\$	6.236.261	\$	6.353.311
60	\$	6.353.311	\$	119.247	\$	6.353.311	\$	0
Año 5			\$ 8.700.942	\$ 68.969.758				

*Valores \$ en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia

En la **Figura 57** se presenta el comportamiento del índice de endeudamiento, en donde para el primer año se observa un porcentaje de endeudamiento de 203,74%, mientras que para el quinto año se redujo a 23,98%. En continuidad, el crecimiento de patrimonio a pasivos es evidente para el año 5, mientras que el endeudamiento a corto plazo crece para el quinto año.

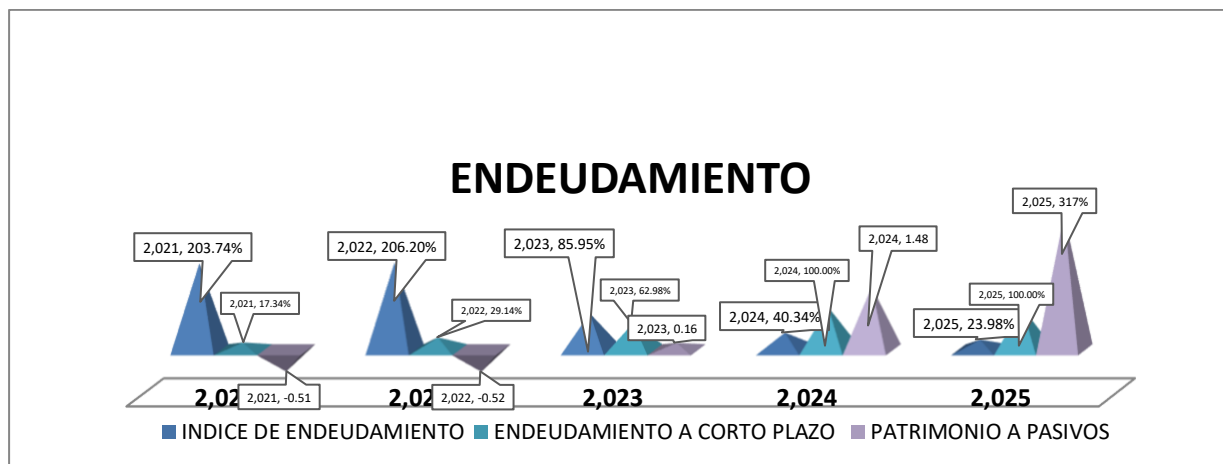


Figura 57. Gráfico índice de endeudamiento

Fuente: Elaboración propia

Es así como a lo largo de este capítulo, se ejecutaron cada uno de los componentes de un estudio de factibilidad, y se reúnen todos los índices de los requerimientos en torno al mercado, el recurso humano, además de los elementos tangibles e intangibles que permitieron evaluar la viabilidad del mismo. Finalmente, los resultados del estudio financiero determinaron la viabilidad del modelo de negocio T&H Consultorías S.A.S, puesto que se alcanzó una TIR del 55% y un VPN del proyecto de \$444.049.479 pesos colombianos.

CAPÍTULO V DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A continuación, se presentan la discusión de resultados y las conclusiones del estudio, teniendo en cuenta los aspectos teóricos y los estudios empíricos que coinciden con los resultados obtenidos en esta investigación. Así mismo, se consolidan los principales hallazgos de cada uno de los capítulos del estudio de factibilidad (mercado, técnico, administrativo, legal y financiero), siguiendo los requerimientos consultados en la literatura para este tipo de evaluaciones sistemáticas.

5.1 Discusión

A partir de la pregunta de investigación planteada (ver **Tabla 72**) acerca de conocer la relación entre el porcentaje de aceptación del mercado y los índices de factibilidad, se encontró por un lado, que el porcentaje de aceptación fue de 33,09% el cual se calculó a partir del número total de mipymes de la ciudad de Bogotá para el año 2021 (ver **Tabla 30**) y el mercado potencial definido el cual correspondió al total de mipymes ubicadas en las localidades de Suba, Kenedy y Usaquén como se observa en la **Ecuación 2**. Así mismo, el porcentaje de viabilidad de **T&H Consultorías S.A.S** se garantizó teniendo en cuenta el índice de la Tasa Interna de Retorno-TIR, la cual fue de 55,49% según los resultados de la **Tabla 64**, lo que demuestran una relación positiva en término de los porcentajes obtenidos para cada componente.

Tabla 72. Solución a preguntas de investigación

Preguntas	Respuesta
-----------	-----------

¿Cuál es la relación entre el porcentaje de aceptación del mercado y los índices de factibilidad para el desarrollo de una empresa privada de servicios contables, tributarios financieros para micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá?	La relación entre porcentaje de aceptación fue de 33,09% el cual se calculó a partir del número total de MiPymes de la ciudad de Bogotá para el año 2021. Por lo tanto, la relación entre el porcentaje de aceptación y la TIR (55,49%) es positiva, en la medida en que 211.257 Mipymes de la ciudad representan el mercado potencial identificado.
¿Cuál es la caracterización del mercado potencial definido en la ciudad de Bogotá?	La caracterización del mercado potencial quedó definido en las localidades que albergan en el mayor número de empresas en la ciudad de Bogotá, tales como Suba, Kennedy y Usaquén, con un total de 211.257 empresas.
¿Cuáles son los servicios de consultoría contable, tributaria y financiera con mayor incidencia en los microempresarios de la ciudad de Bogotá?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditoría Interna y Externa= 39% de incidencia 2. Revisoría Fiscal = 26%
¿Cuál es la estructura organizacional requerida para la puesta en marcha de un modelo teniendo en cuenta los cargos y características de formulación estratégica?	La estructura organizacional se basó en un sistema vertical a partir de la cual se tomarán las decisiones a partir de la gerencia.
¿Cuáles son los índices financieros TIR y VPN convenientes para la puesta en marcha del modelo de negocio?	<ul style="list-style-type: none"> - TIR PROYECTO = 55,49% - WACC PROYECTO= 21,05% - VPN PROYECTO= \$444.029 COP - ÍNDICE DE RENTABILIDAD AÑO 1= 96% -ÍNDICE DE RENTABILIDAD PROYECTO AÑO 5= 97% - TIR INVERSIONISTA=98,49% - PERIODO RECUPERACIÓN INVERSIÓN=1,7 años

Fuente: elaboración propia

638.376 Mipymes Bogotá → 100%

*211.257 Mipymes (Localidades Suba + Kenedy + Usaquén) → x % **(Ecuación 2)***

$$\text{Por lo tanto } x = \frac{(211.257) (100\%)}{638.376} = \mathbf{33,09\% \text{ de aceptación de mercado}}$$

Desde esta perspectiva, se considera **T&H Consultorías S.A.S** un modelo de negocio viable desde los análisis de mercado, técnico/administrativo y financiero, toda vez que la teoría de Soto (2009) señala que la TIR es el indicador financiero que ofrece una rápida lectura de rentabilidad del modelo de negocio, siempre y cuando se garantizara que el valor obtenido de la TIR debía ser mayor a la rentabilidad mínima requerida r , como se indicó en la **Tabla 4**. Sumado al análisis anterior, se comprueba que la hipótesis H_0 planteada (ver **Tabla 73** cumple con los criterios de aceptación del modelo de negocio, porque la $TIR \geq TIO$ y la utilidad neta es ≥ 0 . Por el contrario, la hipótesis H_1 . Se rechaza porque no corresponde con los resultados obtenidos en el estudio financiero, en lo que corresponde al WACC y VPN, porque se superó el umbral de rentabilidad.

Tabla 73. Aceptación de hipótesis planteada

Hipótesis	Respuesta
<p>H₁. La relación entre el porcentaje de aceptación del mercado y los índices de factibilidad para el desarrollo de una empresa privada de servicios contables, tributarios financieros para micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá es significativa, porque la evaluación de los indicadores financieros tales como TIR, WACC y VPN superaron el umbral de rentabilidad.</p>	<p>Se acepta la Hipótesis 1, por cuánto la $TIR \geq TIO$ y la utilidad neta es ≥ 0, relacionado a un mercado de aceptación de 33,09%.</p>
<p>H₂. La relación entre el porcentaje de aceptación del mercado y los índices de factibilidad para el desarrollo de una empresa privada de servicios financieros para Mipymes de la ciudad de Bogotá están directamente relacionadas con la insatisfacción previa por la adquisición de servicios con otros ofertantes y los altos costos que se requieren para tal fin.</p>	<p>Se acepta la hipótesis 2, puesto que la insatisfacción del mercado proviene de las insuficientes opciones en el mercado para solicitar servicios tributarios/financieros, a tal punto que el 42% de los encuestados señaló que no son suficientes. Así mismo, los financieros particulares se debe a la relación costo/beneficio es una de los índices de insatisfacción puesto que los servicios de empresas o buffets de contadores tiene costos elevados para los microempresarios de la ciudad.</p>

H3. Los servicios de consultoría definidos están relacionados según los más usuales ofertados en el mercado, cuyos precios están sujetos a lo estipulado por el Consejo Técnico de Contaduría Pública -CTCP- de Colombia.

Se acepta la hipótesis 3. Puesto que se validó que los servicios de consultoría más solicitados fueron la auditoría externa e interna, y la revisoría fiscal, cuyas tarifas se encuentran reguladas por el Consejo Técnico de Contaduría Pública de Colombia.

H4. La estructura organizacional requerida para la puesta en marcha del modelo de negocio está basada en un sistema vertical, cuyas decisiones se toman desde la gerencia, garantizando una estructura básica y de bajo costo que garantice la operabilidad de la empresa.

Se acepta la hipótesis 4. Se validó una estructura vertical cuya cabeza parte de la gerencia y se subdivide en dos departamentos que con el área comercial y el área administrativa.

H5. Los índices financieros que definen la viabilidad del modelo de negocio se soportaron con el análisis TIR del proyecto y del inversionista, WACC, VPN, índice de rentabilidad y el periodo de recuperación de inversión.

Se acepta la hipótesis 5. Puesto que los resultados de la TIR, WACC, VPN confirmaron la viabilidad del proyecto porque la utilidad neta fue mayor a 0.

Fuente: elaboración propia

Con respecto a los servicios de consultoría contable/tributaria/financiera de mayor demanda por parte de los microempresarios consultados de la ciudad de Bogotá, se evidencio que los servicios de auditoría interna y externa, además de los servicios de gestión tributaria son los más solicitados, teniendo en cuenta a su vez que la oferta corresponde a microempresarios bajo la figura de persona natural, lo cual concuerda con los resultados obtenidos en el estudio de Orejuela, Vargas y Sandoval (2021) en términos del porcentaje mayoritario de microempresarios. En continuidad, la valoración de cada uno de los componentes del estudio de factibilidad (mercado, técnico, administrativo, legal y financiero) son claves para la determinación de la viabilidad del modelo de negocio planteado, los cuales se conjugaron con el modelo de valoración situacional de **T&H Consultorías S.A.S** a través de la teoría organizacional del DO, de la cual Chiavenato (2007) hace referencia a la consolidación de los objetivos mediante técnicas de diagnóstico, habilidades interpersonales y gerenciales.

Sí bien es cierto, aunque la economía colombiana presenta uno de los periodos más inestables de los últimos cinco años, con una inflación por encima del 5,62% según los registrado por el Banco de la República de Colombia (2022), desde todo punto de vista es conveniente ejecutar el modelo de negocio estructurado a través de **T&H Consultorías S.A.S.**, porque a raíz de los cambios transicionales pospandemia a causa de COVID-19, los microempresarios demandarán mayores servicios de consultoría en la medida en que la disposición legislativa y tributaria del país, tiende a una nueva reforma que implicará nuevos métodos de acción para el tejido empresarial de Colombia, por lo tanto, se requiere cubrir un mayor mercado microempresarial en asuntos contables/tributarios/financieros.

Por último, a lo largo de todo el proceso investigativo desarrollado se pone en evidencia el aporte técnico-científico a partir de un estudio de factibilidad de un modelo de negocio del sector servicio como es **T&H Consultorías S.A.S.**, con un amplio margen de rentabilidad (96% de crecimiento en el margen bruto sobre el total de las ventas en el primer año de operaciones), teniendo en cuenta que el sector servicio es el más rentable actualmente en el desarrollo comercial de la ciudad de Bogotá, de Colombia y de la región latinoamericana. De hecho, el alto índice de rentabilidad encontrado para **T&H Consultorías S.A.S.**, coincide con la perspectiva financiera descrita en la publicación de Jola (2013), en el cual se afirmó que el desarrollo del sector servicios es primordial en la consolidación del crecimiento económico mundial.

5.2 Conclusiones

En la **Figura 58** se incluye la matriz FODA a modo de resumen de los principales ítems que se conjugan tanto para potenciar la debilidades y fortalezas, como para mitigar las amenazas y debilidades. Con respecto a la matriz, se puede evidenciar que lo señalado por González, Rodríguez y Duarte (2011) con respecto a los fundamentos históricos acerca de la demanda de servicios de consultoría van de con la expansión del comercio y las finanzas mundiales lo que han provocado una serie de oportunidades para el desarrollo de modelos de negocio de este tipo. Para este caso, la explosión tiene que ver con el rápido crecimiento de la pyme en el contexto local y mundial, toda vez que están catalogadas como el tejido empresarial que soporta la mayoría de los países en vías de desarrollo.

Con respecto a las teorías sobre los estudios de factibilidad, se comprobó que el uso de encuestas fue la técnica más confiable para analizar el comportamiento del análisis del consumidor de acuerdo con lo descrito por Palacio (2014), además que a través de este instrumento fue posible analizar sistemáticamente las similitudes del mercado, teniendo en cuenta las preferencias homogéneas, ya sea desde los mismos deseos, poder adquisitivo, localización geográfica, actitud de compra, etc. Todo lo anterior, cumpliendo con lo señalado en la teoría de Kotler, *et. al*, (2004) en términos de rastrear los hábitos de compra, los lugares que frecuentan los consumidores para adquirir productos o servicios, preferencias y cualquier dato clave que conduzca a la identificación de las características de los consumidores.

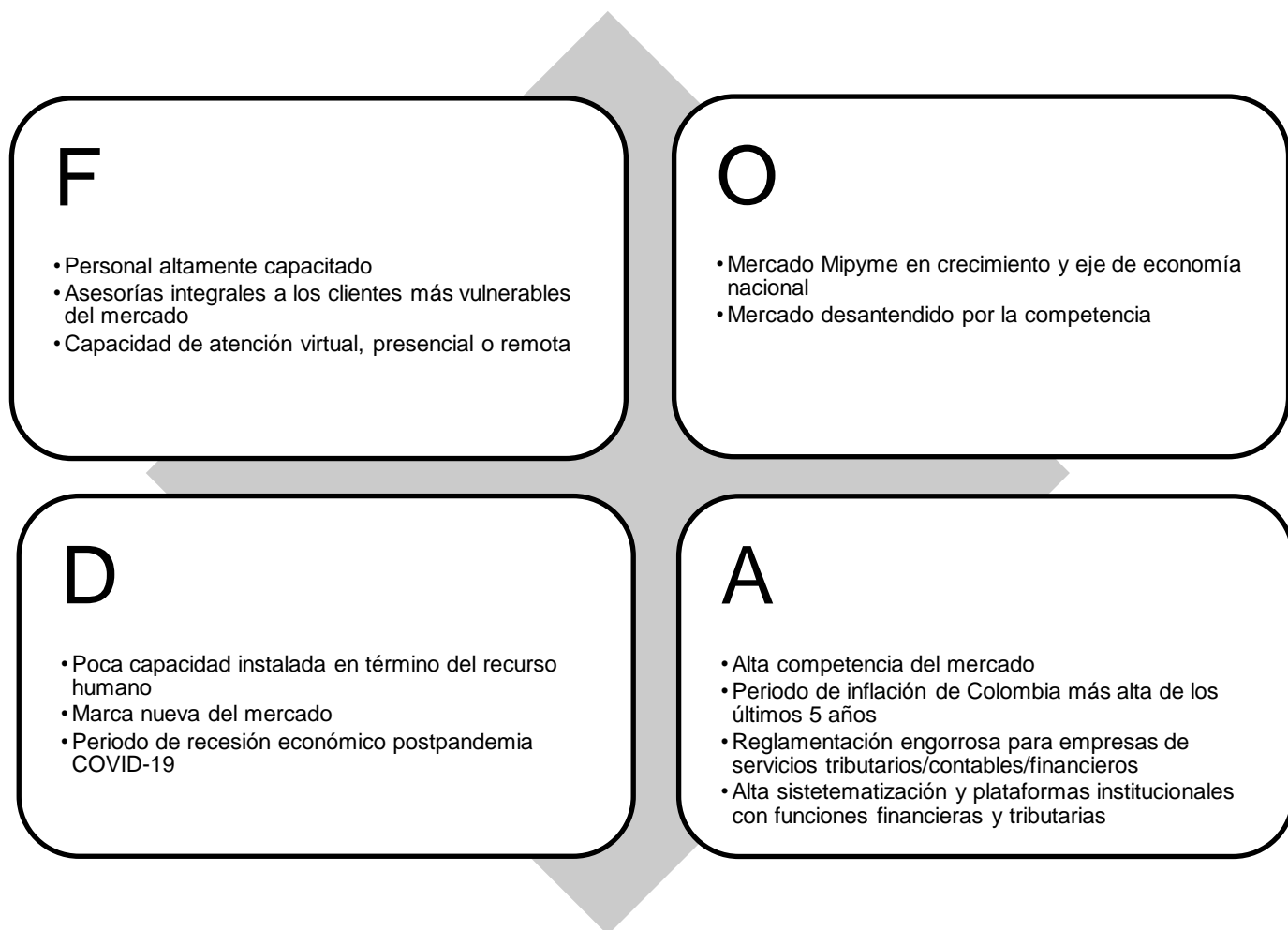


Figura 58. Gráfico índice de endeudamiento

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se expande la matriz FODA de la **Figura 58** a través de las conclusiones principales definidas en los siguientes ítems:

El proyecto de investigación determinó la viabilidad sobre la puesta en marcha de la empresa **T&H Consultorías S.A.S** en la ciudad de Bogotá, teniendo como base principal los reportes de literatura acerca del desarrollo organizacional y los componentes del estudio de factibilidad.

En este orden de ideas, a través del estudio de mercado se corroboró el área de ubicación en la ciudad de Bogotá, con mayor número de microempresarios, mediante el cual se llegó a la conclusión que el 51% de las mipymes de Bogotá se ubican en la zona norte de la capital, por tanto, se delimitó como la zona estratégica para la ubicación de la oficina **T&H Consultorías S.A.S.**, a razón de poder ofrecer los servicios en el menor tiempo posible.

Así mismo, a partir del estudio de mercado se delimitó un mercado potencial no inferior a 211.257 Mipymes de la ciudad de Bogotá, lo que corresponde a un 33% del total de las empresas. A su vez, a través de aspecto se evidenció un panorama dinámico y a gran escala para la puesta en marcha del modelo de **T&H Consultorías S.A.S.**, con una intención de compra no inferior al 46% de los encuestados para solicitar asesorías contables/tributarias y financieras.

En términos de los resultados del estudio técnico, se delimitó la zona de ubicación de la oficina principal de **T&H Consultorías S.A.S.**, por medio de la macrolocalización y mircolocalización, siendo el barrio Suba Centro perteneciente a la localidad de Suba, la zona más apropiada debido a que alberga la mayor cantidad de microempresas de la ciudad.

En cuanto a la viabilidad financiera, los resultados del estudio demostraron la utilidad en la proyección a cinco años del proyecto, debido a un flujo creciente en las ventas e

ingresos, en el que indicadores tales como TIR registraron un valor de 55,49% respecto al WACC del 21,05%, mientras que el VPN fue de \$444.029.49 pesos colombianos, demostrando la viabilidad económica financiera porque sus ingresos futuros traídos a la actualidad son superiores a las obligaciones que se tiene respecto al proyecto consolidado.

Por último, las estrategias que se diseñaron para **T&H Consultorías S.A.S.**, fueron enfocadas en crear una división exclusiva para este tipo de comercio del sector servicio, con un portafolio inicial que incluyó 6 servicios específicos: auditoría interna y externa, revisoría fiscal, gestión tributaria, implementación NIIF, outsourcing contable y capacitaciones. Estos servicios dispuestos contienen subgrupos de servicios que se acondicionan según las necesidades de los clientes, por lo tanto no se dispusieron en el proyecto, sino que se ajustan sobre la marcha de las operaciones del mercado.

Con respecto a las aportaciones para la sociedad y el campo de conocimiento estudiado del modelo de negocio planteado, se concluyó que la necesidad de la demanda del mercado no da espera en tiempos actuales, sobre todo porque para el caso de Colombia el hecho de aprobación de un sistema de gobierno opuesto a las ideologías que concebían los mandatarios anteriores, implica posiblemente la presentación de una nueva reforma tributaria, lo que dificultaría aún más para el pequeño empresario la adaptación eficiente de las modificaciones en la legislación, por tanto es indispensable poner en el mercado una empresa con capacidad integral de ofrecer este tipo de consultorías para el pequeño productor y comerciante de la ciudad

de Bogotá.

En cuanto a los aportes al campo de conocimiento, el emprendimiento es el modelo organizacional más versátil en la actualidad sobre todo ante el difícil estado económico mundial, por lo tanto, el modelo de negocio propuesto a lo largo de este ejercicio hace parte del campo de un aspirante a maestría en finanzas pues contempla el desarrollo de la capacidad directiva y el conocimiento amplio y aplicado de los mercados financieros, toda vez que la comprensión financiera por parte de los pequeños empresarios es fundamental para la sostenibilidad a largo plazo.

5.3 Recomendaciones

Como recomendación principal, el autor asume la necesidad de promover el desarrollo masivo de estudios enfocados a micros, pequeños y medianos empresarios, porque son la matriz de soporte económico no solo del tejido empresarial latinoamericano sino del contexto empresarial mundial. De hecho, las mipymes siguen siendo un sector desatendido por empresas de consultoría contable/tributaria y financiera, porque no se establecen precios justos para el mercado. Por esta razón se considera fundamental fortalecer el desarrollo empresarial mipyme a modo de potencializar el desarrollo organizacional y facilitar el acceso internacional requerido en el contexto globalizado actual.

En cuanto al impacto social de la puesta en marcha de un modelo de consultorías

en la ciudad de Bogotá, va de la mano con la inestabilidad económica mundial a causa de diversos factores que van desde el impacto por pandemia por COVID-19, la inestabilidad de los precios del petróleo a raíz de la guerra declarada por el Estado Rusio a Ucrania y para el caso colombiano, al reciente cambio de administración presidencial que ha generado un sin número de especulaciones por los cambios radicales declarados en los nuevos planes de gobierno. En esa medida, se cree que las empresas de consultoría tomarán fuerza dado la alta incertidumbre en temas de inversión y manejo financiero, por lo tanto, es posible prever altas ganancias para los emprendedores que estén dispuestos a asumir el riesgo de ofrecer servicios en torno a la enseñanza de las finanzas, los temas tributarios y contables para las pymes de la ciudad y de la nación.

REFERENCIAS

- ACOPI. (2020). *Impacto del Covid-19 en las mipymes colombianas*. Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Obtenido de <https://acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/05/BOLETIN-IMPACTO-DEL-COVID-19-EN-LAS-MIPYMES-COLOMBIANAS-1.pdf>
- Actualícese. (2020). *Tabla de tarifas de honorarios profesionales para contadores públicos*. Obtenido de <https://actualicese.com/tabla-de-tarifas-de-honorarios-profesionales-para-contadores-publicos/>
- Alcaldía de Bogotá. (2020). *Las MIPYMES y su aporte a la economía en época de COVID-19*. Obtenido de <http://concejodebogota.gov.co/las-mipymes-y-su-aporte-a-la-economia-en-epoca-de-covid-19/cbogota/2020-04-04/170329.php>
- Alcaldía de Bogotá. (2021). *Localidad de Suba*. Bogotá. Obtenido de <https://bogota.gov.co/mi-ciudad>
- Alean, A., Río, J. D., & Simancas, R. (2017). El emprendimiento como estrategia para el Desarrollo Humano y Social. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 107-123.
- Alonso, A. M., & Loor, L. (2018). Servicios, capital y trabajo: una reflexión crítica. *Economía y Desarrollo*, 160(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4255/425558003008/html/>
- ANDI. (2019). *Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019*. Bogotá: Asociación Nacional de Empresarios. Obtenido de http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20-%20Balance%20y%20Perspectivas_636882495815285345.pdf
- Andrade, E., & Pulido, Y. (2020). *Diseño de un servicio de consultoría financiera*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia. Obtenido de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/9132/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1>
- Andrade, M. D. (2020). *Factibilidad Económica Financiera de una consultoría contable y tributaria para el año 2019, en el cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana*. Guayaquil,: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido

- de <http://201.159.223.180/bitstream/3317/15015/1/T-UCSG-POS-MFEE-207.pdf>
- ANIF. (2018). *La gran encuesta pyme: Lectura Regional*. Bogotá: Al respecto, la Asociación Nacional de Instituciones Financieras. Obtenido de https://www.anif.com.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2018/08/gep_regional_i-2018.pdf
- Arciniegas, A. I., & Sánchez, V. (2018). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría contable y tributaria con servicio puerta a puerta en la parroquia de González Suárez, provincia de Imbabura*. Ibarra, Ecuador: Universidad Técnica del Norte. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/8978/1/02%20ICA%201487%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- Arias, J., & Villasís, M. Á. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Metodología de la Investigación*, 63(2), 201-206. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/05a0/92b010acf9756ec0e800749bbe868c4e68f7.pdf>
- Arriero, J. C. (2017). *AJC Consulting S.A.S*. Bogotá: Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/20235/T%20FCE%20A775a.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asobanciará. (2018). *Las bondades de los clústeres financieros: una aproximación al caso de Bogotá*. Bogotá: Asociación Bancaria y de Entidades Financieras. Obtenido de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2018/03/1128C-12-03-2018.pdf>
- Azcona, M., Manzini, F., & Dorati, J. (2013). *Precisiones Metodológicas sobre la Unidad de Análisis y la Unidad de Observación. Aplicación a la investigación en psicología*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/45512/Documento_completo.pdf?sequence=1
- Azuero, J., Benavides, R., Vargas, C., & Oliveros, D. (2016). *Plan de Formación con Énfasis en Cambio Organizacional, Dirigido a Consultores Internos de*

- Mipymes*. Bogotá D.C: Universidad Católica de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/6272/4/trabajo%20de%20grado%20final.pdf>
- Banco de la República de Colombia. (2022). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Bogotá. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/indice-precios-consumidor-ipc>
- Bermúdez, F., & Moreno, A. M. (2019). *Creación de un consultorio contable, financiero y tributario dentro la Pontificia Universidad Javeriana Cali*. Santiago de Cali: Pontificia Universidad Javeriana Cali. Obtenido de http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/11288/Creacion_consultorio_contable.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Editorial Pearson. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Betancur, S. I. (2002). *Operacionalización de Variables*. Manizales, Colombia: Universidad de Caldas. Obtenido de http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1349/1349_u2_Act2.pdf
- Cadena, J. (2011). La teoría económica y financiera del precio: dos enfoques complementarios. *Criterio Libre*, 9(15), 58-80. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1202>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Crece el número de empresas en Bogotá y la región*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2015/Noviembre-2015/Crece-el-numero-de-empresas-en-Bogota-y-la-region#:~:text=A%2031%20de%20octubre%20existen,mismo%20periodo%20del%20a%C3%B1o%20anterior.>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Bogotá - Región cerró con 2017 con 728.784 empresas y establecimientos de comercio*. Bogotá.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Perfil económico empresarial de las localidades de Bogotá*. Bogotá. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/25980/23%2010%20>

- 2020%20Perfil%20de%20las%20localidades%20de%20Bogot%C3%A1%20VF.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Búsqueda por código CIIU*. Bogotá. Obtenido de <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *El 53 % de las empresas activas de Bogotá se ubican en 5 localidades del norte y occidente de la ciudad*. Observatorio de la Región Bogotá. Dinámica Empresarial. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/observatorio/Dinamica-Empresarial/Dinamica-empresarial/EI-53-de-las-empresas-activas-de-Bogota-se-ubican-en-5-localidades-del-norte-y-occidente-de-la-ciudad>
- Camino, J. A. (2014). *Estrategias de publicidad y su impacto en las ventas de la Empresa Repremarva de la ciudad de Ambato, durante el año 2012*. Ámbato, Ecuador: Universidad Técnica de Ámbato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7585/1/141%20MKT.pdf>
- Cardona, C. G. (2015). *Portafolio de servicios para posicionar, incrementar ventas y aumentar la participación de las marcas que operan en Pereira*. Pereira: Universidad EAFIT. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7855/CarlosGilmar_CardonaGonzalez_2015.pdf?sequence=2
- Cepal. (2016). *Inclusión financiera de la pequeña y mediana empresa en Colombia*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/documento_-_inclusion_financiera_de_la_pequena_y_mediana_empresa_en_colombia_-_luis_alberto_zuleta.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Cifuentes, D. C., & Cifuentes, L. P. (2018). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría para las microempresas del sector industrial*

- manufacturero de la ciudad de Palmira*. Palmira: Universidad del Valle.
Obtenido de
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/18935/0602455.pdf?sequence=1>
- Ciumaraa, T. (2014). Contributions to the history of management consulting in. *Procedia Economics and Finance*, 8, 175 – 181. Obtenido de
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114000781>
- Colegio Oficial de Psicólogos. (2017). *Ética y Deontología ara Psicólogos*. Obtenido de <http://www.cop.es/pdf/etica.pdf>
- Coloma, N. (2019). *Estudio de factibilidad para la creación de una asesoría contable y tributaria: C&A Consultores*. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
Obtenido de
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4991/1/2.%20ESTUDIO%20DE%20FACTIBILIDAD%20PARA%20LA%20CREACI%c3%93N%20DE%20UNA%20ASESOR%c3%8dA%20CONTABLE%20Y%20TRIBUTARIA%20C%26A%20CONSULTORES.pdf>
- Echeverría, C. d. (2017). Metodología para determinar la factibilidad de un proyecto. *Revista Publicando,,* 13(2), 172-188.
- Escofet, A., Folgueiras, P., Luna, E., & Palou, B. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para la valoración de proyectos de aprendizaje-servicio. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 21(70), 929-949. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v21n70/1405-6666-rmie-21-70-00929.pdf>
- Franco, M. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Geernciales*, 35(150), 81-91. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v35n150/0123-5923-eg-35-150-81.pdf>
- Ganoa, H., & Cázares, D. (2018). Implementación del modelo de la consultoría integral colaborativa de la empresa avocado export company S.A de C.V en el municipio de Urapán, Michoacán para aumentar la productividad del proceso de empaque de aguacate de exportación. *Inceptum*, 10(19), 85-105. Obtenido de <https://inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/viewFile/170/155>

- García, A. (2018). *Principales Causas Tributarias de Quiebre de las Pymes en Colombia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21268/Garc%C3%ADa%20Romero%20Argenis.2018.651kb.pdf.pdf?sequence=1>
- Gil, G. D. (2002). *Herramienta para implementar LEL y escenarios (TILS)*. Argentina: Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/4057>
- Gómez, L. (2006). Política pública y creación de empresas en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 1-25. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/646/64602101/>
- Gonzalez, J. F. (2021). *Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de consultoría para empresas pyme, enfocada al mejoramiento de sus procesos administrativos en la ciudad de Bogotá*. Bogotá D.C, Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/12598/5/TE.PRO_GonzalezJhon-ReyesLady_2021.pdf
- González, J., Rodríguez, M., & Duarte, L. (2011). Necesidades de consultoría en las MIPYMES del Valle de Sugamuxi en Boyacá. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle*, 27(46), 67-80. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a06.pdf>
- Goxens, A., & Cols. (2007). *Enciclopedia práctica de la contabilidad*. Barcelona: Océano.
- Guerrero, M. (2017). *Modelo de consultoría para gestionar los servicios que brinda Audita S.A. al sector empresarial*. II Congreso Internacional Virtual sobre Los Modelos Latinoamericanos de Desarrollo. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/latinoamerica/14-modelo-de-consultoria.pdf>
- Hernández, H., & Pascual, A. (2018). Validación de un Instrumento de Investigación para el Diseño de una Metodología de Autoevaluación del Sistema de Gestión Ambiental. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, 157-163. Obtenido de : <https://doi.org/10.22490/21456453.2186>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Icaza, N. (2021). *Estudio de factibilidad para la creación de una consultoría y asesoría contable – administrativa en la ciudad de Babahoyo*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://201.159.223.180/bitstream/3317/15895/1/T-UCSG-POS-MAE-328.pdf>
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2021). *Datos sobre empresas en Bogotá al primer bimestre de 2021*. Bogotá. Obtenido de <https://incp.org.co/datos-sobre-empresas-en-bogota-al-primer-bimestre-de-2021/>
- Jaime, C. E. (2021). *Estudio para la creación de empresa de servicios contables, tributarios, financieros y administrativos en la parroquia Posorja - Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/58675/1/JAIME%20ORRALA%20ORINA%20ELIZABETH.pdf>
- Jaramilo, L., & Quintero, R. (2018). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesoría contable y tributaria en provincia de Sabana Occidente*. Facatativá: Universidad de Cundinamarca. Obtenido de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/1657>
- Jiménez, J. I., & Rojas, F. S. (2014). Nuevas Alternativas de Financiación, Fondeo y Préstamos a Sectores no Aptos para el Sistema Financiero Colombiano. 24, 100-114. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:DxYE7NDWb2gJ:https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/download/4059/4429/+&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Jola, A. F. (2013). Desarrollo del sector servicios y Desarrollo del sector servicios y crecimiento económico mundial. *Ecos de Economía*, 17(36), 43-68. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ecos/v17n36/v17n36a3.pdf>
- Joo, B.-K. (2021). A Study on the Effect of on Consulting Relationship between Accelerator. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 6(3), 68-74. Obtenido de <https://www.ijbmm.com/paper/Mar2021/8340436217.pdf>

- Kotler, P. (2007). Dirección de Marketing. En P. Kotler, *Dirección de Marketing*. Pearson. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=ZIP9DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=kotler+direcci%C3%B3n+de+marketing+.pdf&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiS5luOqL3sAhWLSlkKHeiMDGEQ6AEwAnoECAYQAg#v=onepage&q&f=false>
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2004). *Dirección de Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Majura, J. (2019). *Feseability Study*. Xlibris Corporation,. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=5S-WDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=feasibility+studies+for+building+projects+pdf&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjHgOO5ltbsAhXHtlkKHZ1xCYkQ6AEwAHOECAAQAg#v=onepage&q&f=false>
- Marín, S. M., & Rincón, A. D. (2017). *Marketing para una empresa de asesorías contables y tributarias*. Bogotá: Universitaria Agustiniiana. Obtenido de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/172/1/MarinTrejos-SandraMilena-2017.pdf>
- Mincit. (2019). *Decreto 410 de 1971*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html
- Ministerio de la Protección Social. (2006). *Ley 1090 de 2006*. Obtenido de <http://www.sociedadescientificas.com/userfiles/file/LEYES/1090%2006.pdf>
- Ministerio de Salud. (1993). *Resolución Número 8430 de 1993*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>
- Mintrabajo. (2019). *“MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia”*: ministra Alicia Arango. Bogotá: Ministerio de Trabajo de Colombia. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>

- Mongrut, S., & Juárez, N. (2018). Valuation of Start-ups: A Behavioral and Strategic Perspective. *Revista mexicana de economía y finanzas*, 13(3), 419-439 .
Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmef/v13n3/2448-6795-rmef-13-03-419.pdf>
- Morato, L. Y., & Osorio, L. M. (2017). *Estudio de Factibilidad para la Creación de un Centro de Asesoría Contable, Tributaria y Financiera a Nivel Pública y Privada en la Ciudad de Chiquinquirá*. Chiquinquirá: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1951/1/TGT-710.pdf>
- Mukherjee, M., & Roy, S. (2017). Feasibility Studies and Important Aspect of Project Management. *International Journal of Advanced Engineering and Management*, 2(4), 98-100. Obtenido de <https://ijoaem.org/00204-25/>
- Nocua, I. (2021). *Boletín Dinámica Empresarial*. Bogotá: Observatorio de Desarrollo Económico. Obtenido de https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files_articles/boletin_dinamica_empresarial_75.pdf
- Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá. (2020). *Bogotá registra 886.575 empresas al mes de abril*. Secretaría de Desarrollo Económico - Alcaldía de Bogotá. Obtenido de <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/emprendimiento/bogota-registra-886575-empresas-al-mes-de-abril>
- Orejuela, M. F., Vargas, C. V., & Sandoval, J. H. (2021). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría, asesoría y gestión tributaria distrital PTM S.A.S. – pagos tributarios a la mano S.A.S*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia. Obtenido de http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/10231/TRABAJO%20DE%20GRADO_ORJUELA_VARGAS_SANDOVAL.pdf?sequence=8
- Palacio, C. (2014). *Estudio de Mercado para el Producto "granaditas" papas rellenas gourmet*. Medellín: Universidad de Medellín. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/114/Estudio%20de%20>

- mercado%20para%20el%20producto%20%E2%80%9CGranaditas%20papas%20rellenas%20gourmet%E2%80%9D.pdf?sequence=1
- Perales, C. A. (2019). *Proyecto de empresa de consultoría en innovación en empresas de Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Universidad de Lima. Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8368/Perales_%20de_%20Freitas_%20Carlos_%20Augusto.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Prieto, J. E. (2013). *Investigación de Mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramírez, S. S. (2016). *Análisis sobre la implementación de las normas internacionales de información financiera para pequeñas y medianas empresas*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3767/Analisis%20sobre%20la%20implementacion%20de%20las%20NIIF%20para%20Pymes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Revista Dinero. (2016). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Rincón, R. D. (2012). La consultoría de empresas en perspectiva. *Revista Universidad EAFIT*, 32(101), 71-85. Obtenido de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1215>
- Satka, E. (Junio de 2017). Internal and External Audit in the Function of the Management. *Journal of US-China Public Administration*, 14(6), 330-338. doi:doi: 10.17265/1548-6591/2017.06.004
- Schein, E. (1973). *Consultoría de Procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Estados Unidos: Fondo Educativo Interamericano. Obtenido de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWVpbnx0ZXh0b3NlbnBkZjIwMTN8Z3g6MTE0ZWQ2ODIwZjI3ZDQ5NA>
- SIIGO. (2020). *¿Cuánto debe cobrar un contador para no darse en la cabeza?* Software Contable SIIGO. Obtenido de

- <https://www.siigo.com/blog/contador/cuanto-debe-cobrar-un-contador-en-colombia/>
- Soriano, A. M. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Diálogos*, 8(13), 19-40. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/47265078.pdf>
- Soto, E. (2009). *Estudio de factibilidad económica y financiera para la creación de un restaurante de comida Sushi-Thai con ambiente premium en el municipio de El Hatillo, Estado Miranda*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7531.pdf>
- Universidad Nacional de Colombia. (2021). *Reforma al Estatuto Orgánico de Bogotá ¿Qué tanto fortalece a los gobiernos locales?* Obtenido de <http://ieu.unal.edu.co/medios/noticias-del-ieu/item/reforma-al-estatuto-organico-de-bogota-que-tanto-fortalece-a-los-gobiernos-locales>
- Vargas, J. F. (2018). *Estructuración de un modelo de negocio para una empresa de consultoría en desarrollo gerencial (CEO SAS)*. Bogotá D.C: Universidad Externado de Colombia. Obtenido de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1186/AJA-spa-2018-Estructuracion_de_un_modelo_de_negocio_para_una_empresa_de_consultoria_en_desarrollo_gerencial.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vélez, S. (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*. Bogotá: Universidad de Cundinamarca. Obtenido de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/3512/Estudio%20De%20Factibilidad%20Para%20La%20Creaci%3%b3n%20De%20Una%20Empresa%20De%20Consultor%3%ada%20En%20Gesti%3%b3n%20General%20Y%20Estrat%3%a9gica%20Para%20Las%20MYPES%20Ub>

APENDICES**Apéndice A. Consentimiento Informado****MAESTRIA EN ADMINISTRACION CAMPO FINANZAS****CONSENTIMIENTO INFORMADO****FECHA:** _____

Yo, _____ identificado(a) con el documento _____ de _____ por voluntad propia doy mi consentimiento para la participación de una encuesta que se está llevando a cabo por Nestor Mauricio Torres Cera, estudiante de la Universidad Cuauhtémoc, cuyo fin es el desarrollo de una investigación cuyos objetivos son exclusivamente académicos. Manifiesto que recibí información clara y completa del objeto del proceso de la encuesta y el propósito de su realización. También recibí información sobre la forma en la que serán utilizados los resultados.

Hago constar que he leído y entiendo en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido.

Firma:

CC:

Teléfono:

Apéndice B. Encuesta de estudio de mercado

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA CONTABLE, TRIBUTARIA Y FINANCIERA PARA MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, COLOMBIA

Apreciado empresario, lo invito a contribuir en esta encuesta como parte de un estudio de Maestría en Finanzas. El desarrollo de este cuestionario le tomará 5 minutos de su tiempo. Agradezco su participación

Investigador: Néstor Mauricio Torres Cera (Aspirante a Máster en Administración)

Objetivo de la encuesta: Definir el nicho de mercado específico en la ciudad de Bogotá, para determinar la oferta y la demanda del negocio propuesto.

Datos Socio-Demográficos

1. Cargo que desempeña en la empresa

- CEO/Dueño
- Gerente
- Jefe Recurso Humano
- Administrador
- Empleado

Otros:

2. Ubicación de la Empresa

- Norte de Bogotá
- Sur de Bogotá
- Oriente de Bogotá
- Occidente de Bogotá
- Municipio del Área Metropolitana de Cundinamarca

3. Sector de desarrollo empresarial

- Textil
- Alimentos
- Educación
- Automotriz
- Entretenimiento
- Logística y Transporte
- Telecomunicaciones
- Industria/Manufactura
- Inmobiliaria
- Construcción
- Salud/Farmacéutica
- Servicios en General
- Otros:

4. ¿A qué tipo de pyme pertenece? *

- Microempresa (empresa de hasta 10 trabajadores)
- Pequeña Empresa (empresa de entre 10 y 50 trabajadores)
- Mediana Empresa (empresa de entre 50 y 250 trabajadores)

5 ¿Su pyme ha tenido la necesidad de solicitar alguna asesoría de tipo contable, financiera o tributaria? *

- Sí
- No

6. ¿A qué tipo de empresa suele acudir su pyme cuando necesita algún tipo de asesoría contable, tributaria o financiera? *

- Contadores/Financieros particulares
- Empresas que prestan este servicio
- Cámara de Comercio

Alguna institución académica

Otros:

7. ¿Qué tipo de servicio es usualmente el que se necesita en su empresa? *

Asesoría o consultoría contable

Asesoría o consultoría tributaria

Asesoría o consultoría financiera

8. ¿Cada cuánto su mipyme solicita asesorías contables, tributarias o financieras? *

Una vez al mes

Una vez cada tres meses

Cada seis meses

Una vez al año

nunca

9. ¿Cómo califica la atención proporcionada en las asesorías contables, financieras o tributarias? *

Excelente

Buena

Regular

Malo

10. ¿La asesoría solicitada se ofreció de forma? *

Gratuita

Con costos adicionales

11. ¿Cuál ha sido la principal dificultad al momento de recibir las asesorías contables, tributarias o financieras? *

Costo de la asesoría

Desconocimiento de los temas

Falta de acompañamiento en la gestión de los procesos

Otro

12. ¿Cómo califica el costo de la asesoría que recibió usted o su empresa? *

Alto

Bajo

Intermedio

13. ¿Considera que son suficientes las opciones para solicitar servicios contables, tributarios y financieros en la ciudad de Bogotá? *

Sí

No

Tal vez

14. ¿Cuál de estos factores es más relevante para usted/su empresa? *

Precio

Calidad de la atención al usuario

Calidad de la prestación del servicio

Personal especializado

Puntualidad

15. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en una consultoría contable/financiera por hora? *

Entre 20mil y 30mil COP

Entre 30mil y 50mil COP

Más de 50mil COP

16. ¿Dónde prefiere recibir el servicio en las instalaciones de la pyme o en la oficina de la empresa de consultoría? *

En las instalaciones de la pyme

En la oficina de la empresa de consultoría

17. ¿Cuenta su pyme en la actualidad con un contador a tiempo completo que maneje la

contabilidad o finanzas? *

- Sí
- No

18. ¿Qué tan dispuesto estaría en recibir una consultoría o servicios off site contable, tributario y financiero mediante los siguientes medios? *

	Totalmente Dispuesto	Dispuesto	Algo Dispuesto	Nada Dispuesto
Presencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virtual (Video llamada, chat en directo con los consultores)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asistencia Telefónica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videos o correos electrónicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. ¿Estaría dispuesto a contratar una empresa de consultoría y servicio off-site contable, financiero y tributario para su empresa? *

- Sí
- No

20. ¿Considera que una empresa de consultoría contable, tributaria y financiera trae ventajas para una micro, pequeña y mediana empresa?

- Sí
- No

21. Califique de 1 a 5 cuál es la VENTAJA más importante en la contratación de una empresa de consultoría contable, financiera y tributaria? (siendo 1 ninguna ventaja y 5 la mayor ventaja) *

	1) Ninguna Ventaja	2) Poca Ventaja	3) Mediana Ventaja	4) Mucha Ventaja	5) Mayor ventaja
Reducción de nómina en auxiliar contable/contador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa se puede dedicar a desarrollar el modelo de negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejor gestión contable, financiera y tributaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disminución de errores sobre liquidación de impuestos y elaboración de estados financieros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Califíque de 1 a 5 cuál es la DESVENTAJA más importante en la contratación de una empresa de consultoría contable, financiera y tributaria? (siendo 1 ninguna desventaja y 5 la mayor desventaja) *

	1) Ninguna Ventaja	2) Poca Ventaja	3) Mediana Ventaja	4) Mucha Ventaja	5) Mayor ventaja
Poca privacidad de datos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mal servicio y errores por manejo de empresas en simultáneo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retraso en la liquidación y declaración de impuestos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!