



## **Creación de una firma consultora especializada en la administración de la cadena de suministro de MIPES.**

**Luis Fernando Mora López.  
Jhoan Steven Zapata Jimenez.  
Daniel Enrique Ruiz Sanjúan.**

Institución universitaria ESUMER.  
Facultad de Estudios Internacionales.  
Programa Administración Logística.  
Medellín, Colombia.

2018.

# **Creación de una firma consultora especializada en la administración de la cadena de suministros de MIPES.**

**Luis Fernando Mora López.  
Jhoan Steven Zapata Jimenez.  
Daniel Enrique Ruiz Sanjúan.**

Trabajo de grado presentado para optar al título de:

**Profesional en administración logística.**

Tutor:

German Castro Bernal, coordinador del trabajo de grado.

Institución universitaria ESUMER.  
Facultad de Estudios Internacionales.  
Programa Administración Logística.  
Medellín, Colombia.

2018.

### **Dedicatoria.**

El presente trabajo de grado es dedicado en primera instancia a nuestro señor Dios que nos brindó salud hasta la realización satisfactoria de este proyecto y que en todo momento nos otorgó la sabiduría para afrontar los momentos de decisión y análisis. Por todos aquellos momentos en los cuales fue difícil el seguir adelante con el desarrollo de este proyecto, por darnos también las fuerzas para afrontar las largas jornadas de trabajo a las cuales nos enfrentamos.

También a las Micro y Pequeñas empresas quienes fueron el eje movilizador de este proyecto, esto es por ustedes y para ustedes; para su servicio, crecimiento y desarrollo empresarial, por ende, el de la comunidad en general. Esperamos entonces sea de su agrado y utilidad.

### **Agradecimientos.**

Jhoan Steven Zapata quiero expresar por medio de este escrito mi más profundo agradecimiento a todas aquellas personas que hicieron posible mi formación ética y profesional, a Mónica María Jimenez mi Sra. madre por estar siempre apoyándome en los momentos que se hizo difícil la realización de esta etapa de mi vida, al igual que mi Sr. Padre quien siempre fue pilar fundamental de perseverancia y buenas enseñanzas. Mi hermano Jhan Carlos Zapata, quien con sus ocurrencias siempre me alegra la vida. Mis sinceros agradecimientos a mi pareja Vanessa Flórez Cano quien también formó y aún forma parte fundamental de mi desarrollo como persona, dándome consejos constructivos que me hacen mejorar día a día. A mi abuela Doris Alarcón quien siempre ha estado orgullosa de mi avance y mi apoya cada vez más, al igual que mi tío Sergio Andrés Jimenez que aún en la distancia también estuvo feliz de mi progreso universitario y laboral. En fin, a todas aquellas personas que tal vez se me pase poner en este escrito pero que saben que las llevo siempre presentes en mi mente, de corazón gracias. ¡Este logro es de todos ustedes!

Luis Fernando Mora, agradezco y dedico este trabajo de grado con todo mi amor y cariño a mí amada esposa Catalina Ramírez por su apoyo y paciencia en esas largas jornadas de estudio, por creer en mí y por siempre estar a mi lado brindándome su comprensión, cariño y amor. A mí amada madre María Nelidad López quien con sus palabras de aliento siempre me animo a seguir adelante y ser perseverante.

Daniel Ruiz, primero que todo quisiera agradecer a mis padres por su incansable deseo de verme académica y profesionalmente realizado lo cual me ha impulsado y motivado a culminar este pregrado y a continuar con mi formación académica, también quisiera agradecer a mis compañeros Jhoan Steven Zapata y Luis Fernando Mora quienes conformaron el equipo

de trabajo que permitió que este trabajo fuera posible. También quisiera agradecer a todas las personas que de alguna manera contribuyeron a la realización de esta investigación, profesores, personas encuestadas, compañeros de clase, amigos y familiares.

En conjunto queremos hacer un agradecimiento muy especial a la Institución Universitaria ESUMER por brindarnos las herramientas y los espacios para el desarrollo de este trabajo y de la carrera en general. Cabe apuntar que además de todo fue una experiencia enriquecedora y que nos dejó buenos compañeros y recuerdos. También al director y guía de este proyecto de grado, el maestro German Castro Bernal, por ser orientador en la toma de decisiones, por convertirse en un excelente compañero y por habernos dejado todas sus enseñanzas.

## RESUMEN

La presente investigación posee un enfoque tanto empresarial como académico, desde un punto de vista académico se busca entender cuáles son las causas de la baja tasa de supervivencia en las micro y pequeñas empresas en la ciudad de Medellín basados en estudios realizados por la Cámara de Comercio de esta ciudad. Además en qué medida los servicios de consultoría en la cadena de abastecimiento pueden ayudar al incremento de dichas tasas, un sondeo acerca de la percepción que tienen integrantes de micro y pequeñas empresas en la ciudad sobre el servicio de consultoría, por medio de una encuesta que permitió identificar entre otras causas los altos costos y la falta de información para acceso a servicios de consultoría, como algunas de las principales razones para no acudir a estos, lo cual finalmente se traduce en bajas tasas de éxito empresarial en la ciudad. A partir de estos resultados se empiezan a desarrollar estrategias y servicios de consultoría y asesoría acordes a la necesidad de este segmento; también se aborda la situación presente de las empresas consultoras de la ciudad, ¿dónde están? y ¿cuáles son sus portafolios? La principal razón para enfocarse a las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Medellín es que estas constituyen la mayoría del tejido empresarial de la ciudad e incluso del país en general, es aquí donde entra el enfoque empresarial, proponiendo como solución la creación de una firma consultora enfocada en la Administración de la Cadena de Abastecimiento para las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Medellín y su principal fin será brindar soluciones eficientes y viables financieramente hablando.

***Palabras claves:*** Consultoría, Administración de la Cadena de Abastecimiento, MIPES, Asesoría, Logística.

## ***ABSTRACT***

This research has a business as well as an academic focus, from an academic point of view, it seeks to understand what are the causes of the low survival rate in micro and small companies in the city of Medellín based on studies carried out by the Chamber of Commerce from this city. In addition to what extent consulting services in the supply chain can help increase these rates, a survey about the perception that members of micro and small businesses in the city have about consulting service through a survey that allowed identifying among other causes are the high costs and lack of information for access to consulting services, such as some of the main reasons for not attending these services, which ultimately results in low rates of business success in the city. Based on these results, strategies and consultancy and advisory services are being developed according to the needs of this segment; it also addresses the current situation of the consulting firms in the city, where are they? What are their portfolios? The main reason to focus on micro and small companies in the city of Medellín is that they constitute the majority of the business fabric of the city and even the country in general, this is where the business approach comes in, proposing as a solution the creation of a consulting firm focused on the supply chain management for micro and small companies in the city of Medellín and its main purpose will be to provide efficient and viable financially speaking solutions.

***Keywords:*** Consulting, Supply Chain Management, MIPES, Advice, Logistics.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
<b>1. FORMULACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Antecedentes .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Planteamiento del problema.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Formulación del problema .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Delimitación del problema .....</b>	<b>15</b>
<i>1.4.1. Delimitación de espacio. ....</i>	<i>16</i>
<i>1.4.2. Delimitación de tiempo.....</i>	<i>16</i>
<b>1.5. Objetivos .....</b>	<b>16</b>
<i>1.5.1. Objetivo general. ....</i>	<i>16</i>
<i>1.5.2. Objetivos específicos.....</i>	<i>16</i>
<b>1.6. Justificación .....</b>	<b>17</b>
<b>2. FUNDAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Marco de referencia .....</b>	<b>21</b>
<i>2.1.1. Consultoría. ....</i>	<i>21</i>
<i>2.1.2. Tipos de consultoría. ....</i>	<i>23</i>
<i>2.1.3. Etapas del proceso de consultoría. ....</i>	<i>24</i>



2.1.4.	<i>Cadena de suministro y logística.</i>	27
2.1.5.	<i>Procesos de una cadena de suministro.</i>	29
2.1.6.	<i>Administración de la Cadena de Suministro.</i>	30
2.1.7.	<i>Herramientas Lean.</i>	31
2.1.8.	<i>Metodología CEBOR.</i>	32
2.1.9.	<i>Problemas frecuentes en la cadena de suministro.</i>	33
2.1.10.	<i>Público objetivo.</i>	34
2.1.11.	<i>Gobierno y políticas públicas.</i>	35
2.2.	<b>Marco teórico:</b>	36
2.2.1.	<i>La empresa y sus objetivos.</i>	36
2.2.2.	<i>Emprendedor.</i>	37
2.2.3.	<i>Empresario.</i>	39
2.2.4.	<i>Clasificación de las empresas.</i>	41
2.2.6.	<i>Entorno de las empresas.</i>	48
2.2.5.	<i>Prestación de servicios y sus elementos.</i>	50
2.2.6.	<i>Factores de producción en la prestación de servicios.</i>	52
2.3.	<b>Marco conceptual.</b>	53
2.3.1	<i>Asesoría.</i>	53
2.3.2	<i>Consultoría.</i>	54
2.3.3	<i>MYPIMES.</i>	54

<b>2.3.4</b>	<b>MIPES.</b> .....	55
<b>2.3.5</b>	<b>POST-TEST.</b> .....	55
<b>2.3.6</b>	<b>PRE-TEST.</b> .....	55
<b>2.3.7</b>	<b>STAKEHOLDERS.</b> .....	55
<b>2.3.8</b>	<b>SCOR.</b> .....	56
<b>2.3.9.</b>	<b>BPO.</b> .....	57
<b>2.3.10</b>	<b>CSCMP.</b> .....	58
<b>2.3.11</b>	<b>SCC.</b> .....	58
<b>2.3.12</b>	<b>BPA.</b> .....	58
<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA</b> .....	60
<b>3.1</b>	<b>Base metodológica</b> .....	60
<b>3.1.1.</b>	<b>Enfoque cuantitativo.</b> .....	60
<b>3.1.2.</b>	<b>Estudios descriptivos.</b> .....	61
<b>3.1.3.</b>	<b>Constructo.</b> .....	62
<b>3.1.4.</b>	<b>Variables.</b> .....	62
<b>3.1.5.</b>	<b>Indicadores.</b> .....	63
<b>3.1.6.</b>	<b>Índices.</b> .....	70
<b>3.2.</b>	<b>Población.</b> .....	73
<b>3.2.1.</b>	<b>Muestra.</b> .....	74
<b>3.3.</b>	<b>Estrategia metodológica</b> .....	75

3.3.1.	<i>La investigación documental.</i>	76
3.3.2.	<i>La investigación de campo.</i>	76
3.3.3.	<i>La investigación experimental.</i>	78
3.3.4.	<i>La investigación no experimental.</i>	79
<b>4.</b>	<b>LA EMPRESA.</b>	<b>81</b>
4.1.	<b>Antecedentes</b>	<b>82</b>
4.2	<b>Estructura organizacional</b>	<b>82</b>
4.3.	<b>Valores corporativos.</b>	<b>83</b>
4.4.	<b>Innovación y desarrollo</b>	<b>84</b>
4.5.	<b>Símbolo / Logo.</b>	<b>88</b>
4.6.	<b>Productos y servicios.</b>	<b>88</b>
4.7.	<b>Responsabilidad Social Empresarial.</b>	<b>89</b>
4.8.	<b>Constitución o formación de una empresa.</b>	<b>91</b>
<b>5.</b>	<b>DIAGNOSTICO.</b>	<b>94</b>
5.1.	<b>Generalidades</b>	<b>94</b>
5.2.	<b>Herramientas e instrumento</b>	<b>97</b>
5.3.	<b>Hallazgos</b>	<b>100</b>
<b>6.</b>	<b>ANÁLISIS DEL PROCESO</b>	<b>109</b>
<b>7.</b>	<b>SOLUCIONES PRÁCTICAS CONTEXTUALIZADAS</b>	<b>113</b>
7.1.	<b>Portafolio de servicios</b>	<b>113</b>

<b>8. CONCLUSIONES</b> .....	119
<b>9. RECOMENDACIONES</b> .....	121
<b>10. CRONOGRAMA</b> .....	123
<b>11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	124
<b>12. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	133
<b>ANEXOS</b> .....	134

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: comparación de ventajas al tomar servicios de consultoría frente a tomar capacitaciones. ....	9
Tabla 2: comparación de desventajas al tomar servicios de consultoría frente a tomar capacitaciones. ....	10
Tabla 3: resumen de las principales empresa consultoras con sede en Medellín.....	14
Tabla 4: etapas de la metodología CEBOR. ....	33
Tabla 5: definición de emprendedor por diferentes autores.....	39
Tabla 6: principales teorías de los empresarios. Fuente: (Castro, García, & Adame., 2015, pág. 106). ....	40
Tabla 7: clasificación de las empresas según sus activos. ....	41
Tabla 8: resumen de tipos de sociedades en Colombia.....	47
Tabla 9: niveles de investigación y tipo de estudios asociados. ....	60
Tabla 10: objetivos de los indicadores logísticos.....	63
Tabla 11: indicadores de gestión para compras y aprovisionamiento.....	64
Tabla 12: indicadores de gestión para planificación y gestión de inventarios. ....	65
Tabla 13: indicadores de gestión para centros de distribución y bodegas. ....	66
Tabla 14: indicadores de gestión para distribución y servicio al cliente.....	67
Tabla 15: indicadores de gestión financieros. ....	68
Tabla 16: indicadores de gestión para planificación y control de la producción. ....	68
Tabla 17: indicadores de gestión para distribución física internacional. ....	69
Tabla 18: esquema de implantación de los indicadores logísticos.....	70

Tabla 19: índice según tamaño de empresa y sector económico. ....	71
Tabla 20: índice según tipo de sociedad y activo.....	72
Tabla 21 índice según su centro regional - municipio y tamaño de empresa. ....	72
Tabla 22: índice según su comuna y tamaño de empresa. ....	73
Tabla 23: métodos más comunes para obtención de datos por fuente primaria.....	77
Tabla 24: productos y servicios de JDL Consulting S.A.S. ....	89
Tabla 25: pasos que se deben seguir para la constitución de una S.A.S. ....	91
Tabla 26: resumen servicios empresas de consultoría en Medellín y municipios aledaños. .....	95
Tabla 27: ficha técnica de la encuesta “percepción de los servicios de consultoría”. ....	99
Tabla 28: cronograma de actividades a seguir para el desarrollo del proyecto de investigación. ....	123

## LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1: etapas del proceso de consultoría. ....	26
Diagrama 2: etapas de la cadena de suministro. ....	30
Diagrama 3: identificación de los Stakeholders.....	56
Diagrama 4: tipos de fuentes de información. ....	75
Diagrama 5: de la estructura organizacional de la firma de consultoría <b>JDL Consulting S.A.S.</b> .....	83
Diagrama 6 diagrama de prestación del servicio de JDL Consulting S.A.S.....	85
Diagrama 7: flujo grama servicio de consultoría virtual.....	114
Diagrama 8: flujo de procesos prestación de servicios de consultoría.....	116
Diagrama 9: flujo de procesos del servicio de implementación de macros. ....	117

**LISTA DE ECUACIONES**

Ecuación 1: ecuación estadística para proporciones poblacionales. ....	74
Ecuación 2: ecuación estadística reemplazada con valores correspondientes al proyecto. .....	75



## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Número de empresas por tamaño en la ciudad de Medellín. ....	11
Gráfica 2: principales dificultades internas para el desarrollo y permanencia de la empresa según sector.....	12
Gráfica 3: Tasa de supervivencia según tamaño. ....	13
Gráfica 4: Aspectos que influyeron en el cierre.....	13
Gráfica 5: diferencias entre un servicio de consultoría y uno de asesoría. ....	22
Gráfica 7: empresa integrada a una cadena de suministro. ....	31
Gráfica 8: etapas de la empresa y sus fuentes de financiación con el paso del tiempo. ...	38
Gráfica 9: empresas afines a actividades de consultoría. ....	94
Gráfica 10: sector económico al que pertenece la compañía. ....	100
Gráfica 11: ¿En qué comuna de la ciudad se ubica la empresa donde labora actualmente? .....	101
Gráfica 12: ¿Antigüedad de la empresa? .....	101
Gráfica 13: ¿En qué área de la compañía trabaja? .....	102
Gráfica 14: ¿Conoce empresas que brinden servicios de consultoría en Medellín?.....	103
Gráfica 15: ¿Considera útil los servicios de consultoría? .....	103
Gráfica 16: ¿Alguna vez se han contratado servicios de consultoría en la empresa donde labora?.....	104
Gráfica 17: ¿Qué tipo de consultoría se contrató? .....	105
Gráfica 18: ¿Por qué cree que nunca ha pagado servicios de consultoría en la empresa donde labora? .....	105

Gráfica 19: ¿Cuál área considera que requiere más de los servicios de consultoría en la empresa donde labora actualmente? .....	106
Gráfica 20: ¿Qué le interesa más de un servicio de consultoría?.....	107
Gráfica 21: ¿Qué aspectos valoraría en un servicio de consultoría?.....	108

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Las MIPYMES en la base empresarial de Medellín.....	18
Ilustración 2: misión de JDL Consulting S.A.S .....	81
Ilustración 3: visión de JDL Consulting S.A.S .....	81
Ilustración 4: logo de la firma de Consultoría <b>JDL Consulting S.A.S.</b> .....	88
Ilustración 5: consulta empresarial RUES. ....	92
Ilustración 6: Formulario del Registro único Tributario. (PRE-RUT).....	93
Ilustración 7: encuesta realizada. ....	98

## INTRODUCCIÓN

La investigación en curso tiene su eje de desarrollo en los temas referentes a la consultoría, la cual se puede definir como un servicio de asesoría especializada al que recurren las empresas en aras de dar solución a uno o varios problemas de negocio o necesidades empresariales.

Se ha determinado un problema para dicha investigación, y eventualmente, unas causas. El no uso de la consultoría como herramienta para la toma de decisiones estratégicas en las compañías está causando bajas tasas de supervivencia en las micro y pequeñas empresas de Medellín que es donde se enmarca el proyecto. Los principales aspectos que influyen en la baja tasa de supervivencia son: financieros, mercadeo y ventas, administrativos y logísticos, legales, personales y de entorno. Una de las consecuencias del problema mencionado es que la economía se ve afectada por este tipo de situaciones.

La investigación sobre este problema logístico en el contexto de los procesos mal estructurados que poseen las empresas, se realizó por el interés tanto académico como empresarial de nuestro entorno. Todo esto permitió conocer de primera mano las instituciones que trabajan en cooperación del sector privado para atender las necesidades de las MIPES en Medellín.

Por su parte, el proyecto determina las repercusiones de las empresas que aún no contratan servicios de consultoría, y habla de cómo su competitividad se ve seriamente comprometida por la falta de innovación y difícil acceso a las oportunidades que da el mercado, las cuales son cada vez más exigentes.

Con respecto a la metodología usada para darle desarrollo al proyecto, se realizó una revisión bibliográfica minuciosa de fuentes oficiales que permitieron obtener información confiable, así como encuestas aplicadas a *stakeholders* de las MIPES con las cuales los integrantes del proyecto tienen contacto. En estas encuestas se logró establecer muchos puntos críticos como antes se mencionó, en este sentido se identificó que una de las razones por las cuales las empresas no contratan consultoría es por sus altos costos.

El objetivo que marcó la guía para el avance del proyecto fue “crear una firma de consultoría especializada en el desarrollo de estrategias para la administración de la cadena de abastecimiento de MIPES ubicadas en la ciudad de Medellín con el fin de ofertar servicios a precios asequibles para el sector”, para lo cual en primera instancia se caracterizó el sistema empresarial Colombiano en términos de tipos de empresa para saber a cuál de estas se acogería la firma consultora JDL Consulting S.A.S, consecuente a esto se determinaron los aspectos legales a los cuales debe darle cumplimiento la empresa para el correcto desarrollo de las actividades y procedimientos llevados a cabo por la compañía. Posteriormente se definió los tipos de consultoría para determinar su naturaleza y características, asimismo establecer a cuál de ellas se acogió la firma. Por último se definió los procedimientos y servicios que va a prestar la compañía a las empresas clientes, por medio de flujogramas que permiten entender fácilmente los procesos tanto para los clientes como para los consultores que prestarán el servicio.

Ya en el primer capítulo se realizó la formulación del proyecto, donde se resaltaron aspectos como los antecedentes, el planteamiento del problema, la formulación, la delimitación, los objetivos para resolver dicho problema y las justificaciones.

Luego, en el segundo capítulo, se mostró el fundamento teórico del proyecto, donde en primer lugar se detalló el marco de referencia donde se resaltó la observación, descripción y explicación del asunto de investigación donde se dio un lineamiento teórico. Posteriormente se procedió a realizar el marco teórico donde se detalló cada uno de los elementos que fueron utilizados en el desarrollo de la investigación y ayudará a entender el análisis de la información y los conceptos que se presentan en el transcurso de la investigación. Ya por último, se realizó el marco conceptual con el que se pretende evitar la interpretación subjetiva de los conceptos que se tocan en el proyecto.

En el tercer capítulo se identificó los aspectos metodológicos a los cuales debe dar cumplimiento el proyecto, en este se tocó el enfoque cuantitativo, se definió el constructo, las variables, los indicadores y los índices. También se determinó la población y la muestra a la cual se le aplicó la encuesta para determinar la percepción de los servicios de consultoría en las MIPES de Medellín, posteriormente se definió la estrategia metodológica sobre la cual está cimentada la investigación.

Luego en el capítulo cuarto se puntualizaron aspectos de la compañía como la visión, la misión, la estructura organizacional, los valores corporativos, el logo, la innovación y el desarrollo, los productos y servicios de manera general, la responsabilidad social empresarial y por último la constitución de la firma.

En el quinto capítulo se pudo sintetizar los hallazgos, entre estos se destacaron los factores por los que las MIPES no pueden acceder a los servicios de consultoría y una breve descripción de lo que muestran las gráficas en aras que los lectores comprendan y se les haga fácil la lectura de estas. Los factores básicamente son los precios elevados y el no saber cómo acceder a los servicios de consultoría, aquí se pudo evidenciar una falta de articulación entre

las empresas que prestan los servicios de consultoría y las micro y pequeñas empresas; el impacto de este fenómeno y la importancia para su corrección, en sentido que el movimiento económico y empresarial de Medellín y Colombia está dado por las MYPIMES en general, pero en Medellín, con una participación del 96% dentro del músculo empresarial es importante resaltar las MIPES.

Posteriormente, se presenta el capítulo sexto donde se analizaron las gráficas mostradas en el quinto capítulo, y se dio una visión detallada de lo que tienen estas en común y las estrategias que debe implementar la empresa para el desarrollo óptimo de las operaciones y la prestación de los servicios.

Por su parte, el séptimo capítulo hace referencia a las soluciones prácticas contextualizadas. Aquí se presentó el portafolio detallado y los servicios a los cuales podrán acceder los clientes, qué beneficios obtienen y cuál es el proceso para llevar a cabo la prestación de dicho servicio.

En los capítulos 8 y 9 se plasmaron las conclusiones y las recomendaciones respectivamente. Aquí se detallaron los cumplidos de los objetivos específicos y las recomendaciones que se deben tener en cuenta para las acciones futuras respecto al tema en el cual se enmarca el proyecto.

Por último, se presentó la bibliografía de donde fue extraída la información, con el fin que se precise la veracidad de la misma, asimismo mostrar las fuentes de la información y para finalizar, se adjuntan los anexos correspondientes al trabajo que está en desarrollo.

# 1. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

## 1.1. Antecedentes

En un primer trabajo elaborado por Luna Carvajal (2017) titulado “Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría enfocada en los procesos logísticos de las pequeñas y medianas empresas dentro del área metropolitana centro occidente” realizado en la UTP (Universidad Tecnológica de Pereira), se explica la creación de una empresa de consultoría que ofrezca los servicios de soporte que necesitan las empresas industriales y de manufactura en la ciudad de Pereira, mediante una metodología empleada por la autora que se compone de 4 fases, las cuales son:

- Fase organizacional.
- Fase del diseño del producto.
- Fase de la investigación de mercado.
- Fase de capital financiero.

Este trabajo de grado se relaciona con el trabajo en curso, dado que presenta los factores importantes al momento de crear una empresa de consultoría. También deja ver la importancia que tienen este tipo de empresas dentro del mercado nacional e internacional, que a su vez es un medio para un fin; este fin es el de mejorar los índices logísticos y económicos tanto nacionales como internacionales.

En un segundo trabajo realizado por (Godoy & Guzmán, 2014) el cual lleva por título “Plan para la creación de una empresa de consultoría de sistemas de gestión de calidad, soportado en herramientas de software” se indica la importancia que ha tenido esta parte de la



logística en los procesos generales de las empresas desde hace mucho tiempo en Colombia y cómo se ha incurrido en sobrecostos para llevar a las manos del consumidor un producto de calidad, respetando las normas que las entidades exigen.

Una vez más se puede ver la relación que tiene con el trabajo en curso: la importancia de las asesorías y procesos de consultoría en las MIPES<sup>1</sup> para no incurrir en los sobrecostos anteriormente mencionados. Esto pasa a ser una parte primordial para el correcto funcionamiento y maduración de las empresas en Colombia y para este trabajo en específico, de las empresas de Medellín. Tiene que ver también con cómo se presentan las empresas locales en un ámbito nacional e internacional, en sentido de cómo se manejan los procesos logísticos y los que van conexos a estos.

Por su parte (Paz, Aguilar, & Salas, 2015) en la tesis de grado “Plan de negocio para la implementación de una empresa de consultoría en sistemas integrados de gestión de seguridad, salud, medio ambiente y calidad” de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, escuela de postgrado, se muestra cómo mediante una estructuración completa se quiere crear una empresa de consultoría con un amplio abanico para soluciones a las PYMES de Lima y el área metropolitana. A lo largo del trabajo se expone la metodología para la realización de los análisis y los datos de donde extrajeron los mismos. Las etapas principales que componen el trabajo en mención son las siguientes:

- Investigación de mercado.

---

<sup>1</sup> MIPES: en la página del SENA dentro de su portafolio de servicios, se encuentra el fortalecimiento a MIPES, donde dan cuenta que las Micro y Pequeñas Empresas (según clasificación establecida por la ley para el fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 500 de 2000) inscritas dentro de la cadena productiva de los diferentes sectores de clase mundial señalados por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, más el sector de la construcción. Para ampliar información, dirigirse a [comunica.sena.edu.co/portafolio/?t=mipes&i=6](http://comunica.sena.edu.co/portafolio/?t=mipes&i=6)

- Planeamiento estratégico de la empresa.
- Plan de marketing.
- Administración de recursos humanos.
- Aspectos legales y societarios.
- Plan económico y financiero.

El horizonte de este proyecto es que se le otorgue a las empresas el enfoque económico, global, competitivo y que pueda suplir las exigencias del mercado, mediante los procesos de consultoría y asesoramiento que llevarán a cabo después de realizada la factibilidad del proyecto. Esto se relaciona directamente con nuestro proyecto de investigación en atención a que expone el mismo fundamento para la creación de la firma y una metodología similar para la realización de esta idea. Todas estas fases van enfocadas a una mejora en la productividad, lo que eventualmente conlleva a una mejora en la competitividad que permite a las empresas avanzar de manera efectiva contra el mercado que cada vez es más exigente y las entidades que regulan las actividades de dichas empresas. En este caso puntual la relación con el trabajo en curso también se puede ver desde el ámbito de la calidad que aunque es un proceso diferente no deja de ser conexo a la logística, pues es esta quien pone en las manos del consumidor el producto final, que pasa por el proceso riguroso de calidad el cual también de cierta manera es supervisado por el área de logística.

Otro trabajo hallado en la investigación de los antecedentes, está realizado por (Barragán, 2017) quien en su trabajo de grado “Plan de negocios para una empresa de consultoría especializada en marketing, finanzas y control de riesgos” deja ver lo importante que son los procesos de consultoría en las MIPYMES, con el fin que estas empresas se

conviertan en unidades productivas y competitivas para atender los exigentes mercados de ahora.

La relación que tiene este título con el trabajo de investigación en curso es muy estrecha, pues la autora del trabajo que se está citando identifica la necesidad que tienen las MIPYMES de acceder a servicios de consultoría, aunque éstas en muchas ocasiones no puedan acceder por su costo lo que naturalmente causa el fracaso de muchas compañías en Colombia. Después de identificada la necesidad ella plantea un plan de negocio para abastecer el servicio que se está demandando en la ciudad de Bogotá que por su naturaleza tiene mucho en común con Medellín en cuestión empresarial e industrial.

El Grupo Albe Consultoría (2017) en una de sus publicaciones no seriadas titulada ¿Por qué usar servicios de consultoría? expresa que todas las personas y compañías necesitamos de una ayuda u orientación para tomar buenas decisiones, se define también el interés que tienen estos dos entes por adquirir conocimiento, lo cual solo es una tercera parte del proceso de aprendizaje. El autor también explica que una segunda fase del proceso de aprendizaje es la práctica que nos da la observación y el análisis del entorno. Finalmente la última fase es la contratación de un consultor que lleve todos sus conocimientos a la aplicación de solución de problemas dentro de la compañía.

Asimismo, la publicación expresa que las principales razones por las cuales un empresario debería acceder a los servicios de consultoría son:

- La organización logra un apalancamiento tecnológico que le ayuda a fortalecer su propio desarrollo organizacional y administrativo.

- La organización cuenta con una opinión imparcial que le permite concebir los resultados a corto, mediano y largo plazo.
- La organización identifica y varía los paradigmas organizacionales que le cohibían aumentar su competitividad.
- La organización cuenta con un consultor profesional del cual puede disponer en todo momento para el apoyo y solución de inconvenientes imprevistos.

Asimismo las ventajas de tomar servicios de consultoría se expresan y resumen en la siguiente tabla:

*Tabla 1: comparación de ventajas al tomar servicios de consultoría frente a tomar capacitaciones.*

Ventajas de los Empresarios y Directivos de una Empresa al:	
<i>Tomar Capacitación</i>	<i>Contratar a un consultor</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Cuentan con un amplio menú de temas y oferentes (Cámaras, Asociaciones, Clubes, Universidades, Despachos, Conferencias, Simposios, etc.).</li> <li>♣ Conviven con otras personas que pueden tener similares o diferentes problemas a los suyos.</li> <li>♣ Conocen la aplicación de un mismo tema en diferentes empresas e industrias.</li> <li>♣ Es relativamente económico. Requiere principalmente de tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Obtienen atención personal sobre sus necesidades y problemas específicos.</li> <li>♣ Aceleran su aprendizaje debido al gran cúmulo de conocimientos y experiencia del consultor.</li> <li>♣ Hay mayor compromiso individual por aplicar los consejos y sugerencias del consultor.</li> <li>♣ El consultor adecua su agenda a las necesidades, filosofía y forma de trabajo de la empresa.</li> <li>♣ El consultor siempre estará disponible a lo largo de todo el proyecto.</li> <li>♣ Hay mayor intimidad y confianza para tratar temas y problemas especiales o confidenciales.</li> <li>♣ El consultor se compromete con los objetivos y resultados deseados.</li> <li>♣ El consultor les va ayudando a resolver específicamente sus problemas.</li> </ul>

*Fuente: (Torres., 2017).*

Para efectos de objetividad en la investigación en curso es importante también mostrar las desventajas de cada opción, dado que así se abre un panorama más amplio e imparcial para que un empresario pueda tomar una decisión correcta respecto a la ayuda que tomará para que sus decisiones sean efectivas y estratégicas en pro del desarrollo y crecimiento de la compañía.

*Tabla 2: comparación de desventajas al tomar servicios de consultoría frente a tomar capacitaciones.*

Desventajas de los Empresarios y Directivos de una Empresa al:	
<p><b>Tomar Capacitación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ La información es general para todos los asistentes.</li> <li>▲ Al regresar del evento ellos mismos tienen que traducir la información recibida y tratar de aplicarla en su empresa.</li> </ul>	<p><b>Contratar a un consultor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Se pueden requerir varios consultores para atender adecuadamente diferentes áreas.</li> <li>▲ Relativamente más costoso. Mayor costo inicial, pero mayores ingresos y beneficios a corto y mediano plazo.</li> <li>▲ Se puede crear dependencia de los consultores si ellos no están dispuestos a aprender a hacerlo por sí mismos en el mediano plazo.</li> <li>▲ Los resultados pueden verse a largo plazo si ellos no tienen la habilidad de exigir compromiso real del consultor, para involucrarse plenamente en los problemas.</li> <li>▲ Uno puede creer que el consultor lo hará todo por la empresa una vez que lo hayan contratado.</li> </ul>

*Fuente: (Torres., 2017).*

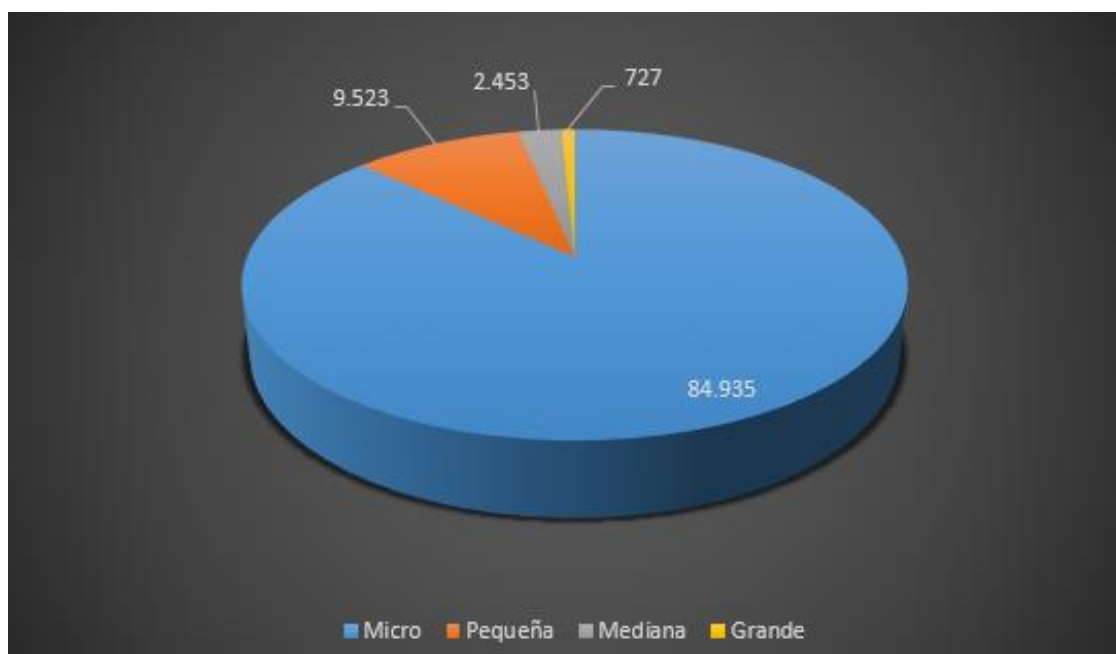
Muchos empresarios de Colombia ya han expresado la importancia que las MIPES accedan a los servicios de consultoría, lo cual lo apoya la revista dinero en un artículo reciente donde dice: “La consultoría se ha convertido en herramienta estratégica para buscar eficiencia y crecimiento en los negocios” (Revista Dinero, 2016). Entre otras cosas, la consultoría permite combinar los conocimientos de las ideas de negocio y las tecnologías lo que permite apalancar a las empresas y romper los modelos convencionales de manejo y gerenciamiento, que dicho

de paso, en muchas ocasiones es empírico y basado en pocas herramientas confiables. Ahora bien, para terminar se plantea que los procesos de consultoría son un elemento para la alineación de los procesos, en las cuales las estrategias pueden ser buenas, pero a su vez deben ser seguidas por los responsables de los procesos en las compañías.

## 1.2. Planteamiento del problema

En el informe a Confecamaras, de la Cámara de Comercio de Medellín para el 2017 la ciudad cuenta con alrededor de 97.638 empresas de las cuales el 96.74% son micro y pequeñas empresas.

*Gráfica 1: Número de empresas por tamaño en la ciudad de Medellín.*



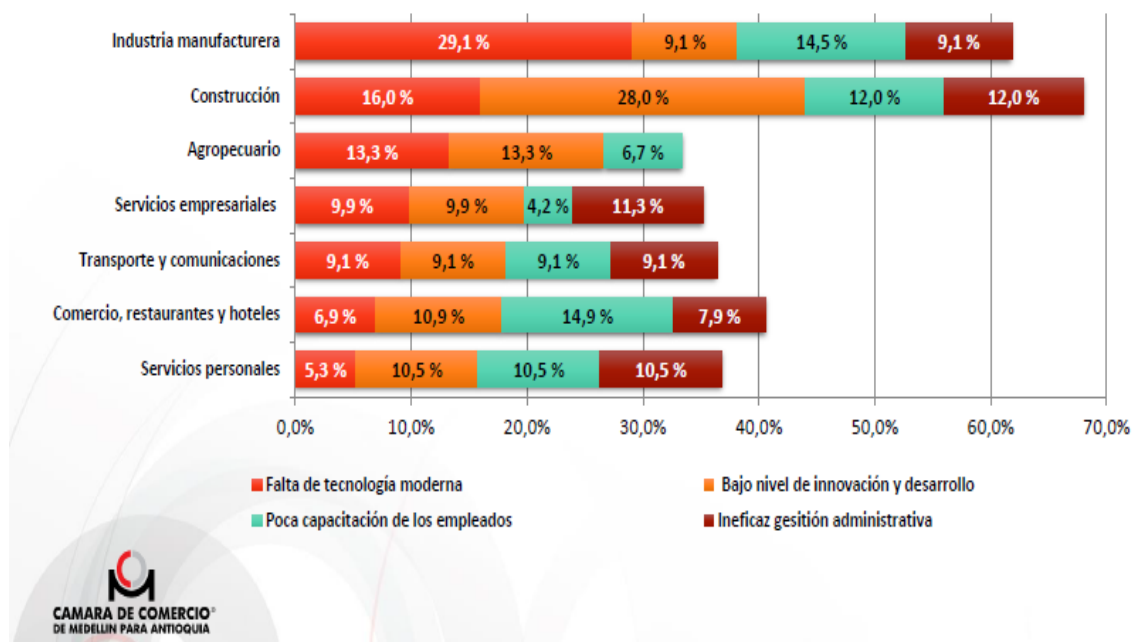
*Fuente: elaboración propia con base en Registro Público Mercantil Cámara de Comercio de Medellín. (Camara Medellin , 2017).*

Se puede deducir de estas cifras que el segmento de las MIPES constituye la base empresarial de la ciudad de Medellín. A pesar de la importancia de estas empresas para la

estructura productiva de la ciudad muchas no cuentan con una estrategia integral de logística y suministro causando conflictos entre las diferentes áreas de la Cadena de Abastecimiento, altos costos operativos, problemas de calidad, servicio al cliente insuficiente y finalmente la desaparición de la compañía; una solución a dichas problemáticas podría ser contratar servicios de consultoría especializada, pero la realidad es que los altos costos impiden a las micro y pequeña empresa acceder a dichos servicios.

Según la Cámara de Comercio de Medellín las principales dificultades internas de las MIPES (micro y pequeña empresa) en la ciudad son: falta de tecnología, bajo nivel de innovación y desarrollo, poca capacitación de los empleados e ineficaz gestión administrativa.

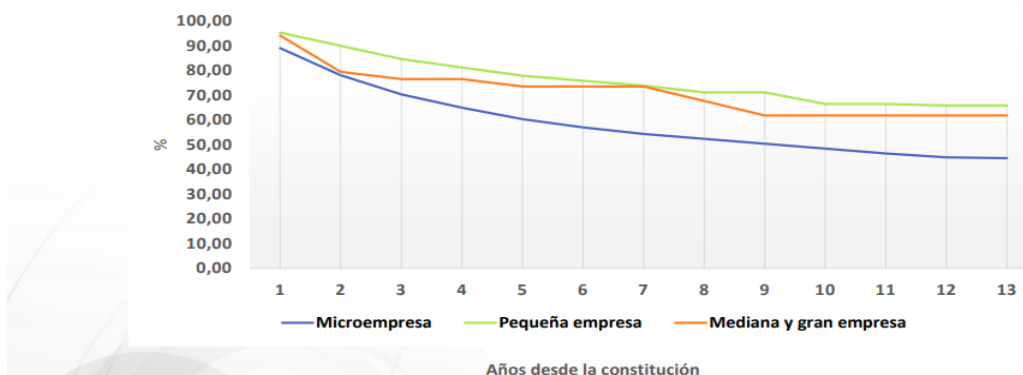
*Gráfica 2: principales dificultades internas para el desarrollo y permanencia de la empresa según sector.*



*Fuente: Registro Público Mercantil Cámara de Comercio de Medellín, (Jaime Echeverry, 2016).*

Estas dificultades son las causantes de que solo el 70% de las microempresas sobreviven al tercer año y solo el 48% aun opera después del año 10.

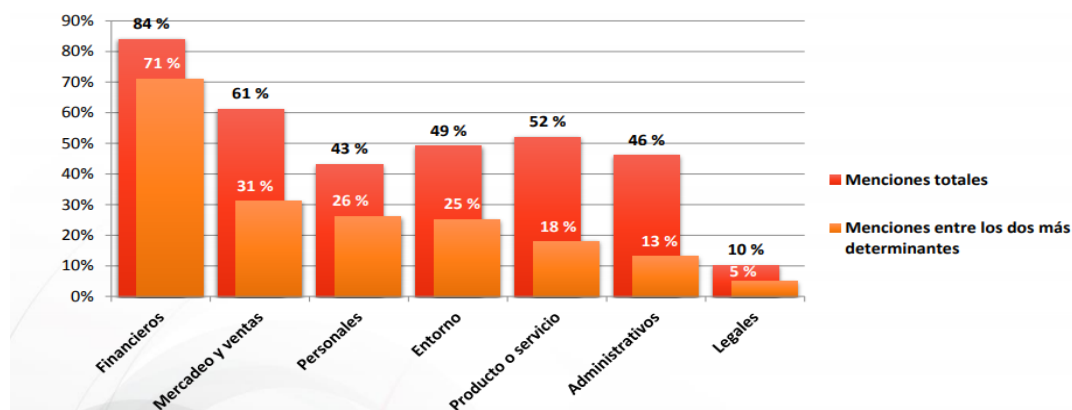
Gráfica 3: Tasa de supervivencia según tamaño.



Fuente: Registro Público Mercantil Cámara de Comercio de Medellín. (Jaime Echeverry, 2016).

Los principales aspectos que influyen en el cierre de las MIPES en Medellín son: financieros, mercadeo y ventas, administrativos y logísticos, legales, personales y de entorno, a continuación, la información arrojada por medio de la encuesta realizada por el departamento de investigaciones económicas de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Gráfica 4: Aspectos que influyeron en el cierre.



Fuente: Registro Público Mercantil Cámara de Comercio de Medellín, (Jaime Echeverry, 2016).

Ya se estableció que este mismo segmento empresarial compone el 96,6% del tejido empresarial por lo cual aquí se tiene un amplio mercado desatendido. Por otro lado, en la ciudad de Medellín existen diversas empresas que prestan servicios de consultoría con amplios



portafolios que abarcan desde selección de personal, planeación estratégica, posicionamiento de marca, optimización de procesos, consultorías jurídica y contable, entre muchos otros, a continuación, una lista de las principales firmas consultoras:

*Tabla 3: resumen de las principales empresa consultoras con sede en Medellín.*

<b>Empresa.</b>	<b>Servicios.</b>
<b>Everis Consulting</b>	Consultoría de negocios, integración de sistemas, desarrollo de software. <a href="https://www.everis.com/colombia">https://www.everis.com/colombia</a> <a href="mailto:colombia.marketing@everis.com">colombia.marketing@everis.com</a>
<b>Amrop</b>	Con sede en la ciudad desde hace 25 años se especializa en el reclutamiento de ejecutivos y desarrollo organizacional. <a href="http://www.amroptop.com/oficinas/medellin/comercialmedellin@amroptop.com">http://www.amroptop.com/oficinas/medellin/comercialmedellin@amroptop.com</a>
<b>Deloitte</b>	Desde 1965 se abrió la primera oficina en la ciudad en la actualidad cuenta con 1600 profesionales en todo el país y posee un amplio portafolio de servicios que van desde auditorías, consultorías en recursos humanos, análisis de riesgos y asesoría financiera y contable. <a href="https://www2.deloitte.com/co/es.html">https://www2.deloitte.com/co/es.html</a>
<b>Meritum Consulting</b>	Empresa consultora con servicios de medición de desempeño, estrategias y ejecución, finanzas corporativas entre otros. <a href="http://www.meritumconsulting.com/sobremertum.html">http://www.meritumconsulting.com/sobremertum.html</a>
<b>Accenture</b>	Multinacional de servicios de consultoría gerencial, servicios de tecnología y outsourcing, tiene oficina en la ciudad de Bogotá. <a href="https://www.accenture.com/co-es/new-applied-now">https://www.accenture.com/co-es/new-applied-now</a>
<b>Baker Tilly</b>	Con presencia en la ciudad de Medellín presta servicios de consultoría de negocios ayudando a sus clientes en: gestión de riesgos, optimización de procesos, servicios tecnológicos de punta, modelamiento de evaluaciones de desempeño, efectividad de la organización y manejo de los recursos, planeación estratégica, servicios legales, redes sociales. <a href="http://www.bakertilly.co/">http://www.bakertilly.co/</a>
<b>PwC Colombia</b>	Empresa con presencia en la ciudad de Medellín cuenta con un amplio portafolio de servicios entre los cuales se destacan los servicios de consultoría en estrategia, tecnología, riesgo y cumplimiento, sostenibilidad, gestión del talento humano y servicios financieros. <a href="https://www.pwc.com/co/es.html">https://www.pwc.com/co/es.html</a>
<b>Raddar Consulting</b>	Empresa de Colombiana dedicada al estudio del mercado, clientes y hábitos de compra, estas investigaciones son de especial interés para las empresas que pretenden sacar nuevos productos, modificar precios y en general conocer su entorno. <a href="http://raddar.net/">http://raddar.net/</a>
<b>Virtus Partners Colombia</b>	Compañía especializada en consultoría de alta dirección, apoyando procesos de cambio en las empresas, prestan servicios de planificación estratégica, excelencia operacional y más interesante aun consultoría a empresas familiares. <a href="http://www.virtuspartners.cl/es/home/">http://www.virtuspartners.cl/es/home/</a>
<b>EY Colombia</b>	Cuenta con más de 1200 empleados en Colombia, es una empresa con una trayectoria de 50 años en el país, dentro de sus servicios existe una división encargada de la cadena de suministro. <a href="http://www.ey.com/home">http://www.ey.com/home</a>
<b>KPMG</b>	Inicio operaciones en Colombia en 1952 brinda servicios de auditoría, impuestos y asesoría gerencial. <a href="https://home.kpmg.com/co/es/home.html">https://home.kpmg.com/co/es/home.html</a>

*Fuente: Elaboración propia con base a (Revista Dinero, 2014).*

### **1.3. Formulación del problema**

Como ya se planteó en el apartado anterior en la ciudad de Medellín el 96.6% de las MIPES presentan tasas de supervivencia muy bajas debido a varios factores, entre ellos están los problemas administrativos y logísticos, en concordancia con lo anterior se formula la siguiente pregunta de investigación:

*¿Pueden ser los servicios de consultoría en la Cadena de Abastecimiento a bajo costo efectivos para aumentar las tasas de supervivencia de las MIPES en la ciudad de Medellín?*

Según (Revista Dinero, 2014), estudios de universidades como *Notre Dame* y *Georgia Tech* evidencian la importancia de los servicios de consultoría para el desarrollo no solo de las empresas sino de múltiples sectores, y el hecho de diseñar servicios de consultoría especialmente para las MIPES, que sean a bajo costo y con soluciones acordes a las capacidades adquisitivas de estas puede ayudar al desarrollo de empresas, sectores e incluso una ciudad como Medellín.

### **1.4. Delimitación del problema**

En un mundo cada vez más globalizado las principales ciudades como Medellín son los ejes centrales del desarrollo y es allí donde las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas), cobran una gran relevancia en la economía de la ciudad. “Estas representan una participación dentro del PIB del 28% y generan alrededor del 67% del empleo” (Revista Dinero, 2016), aportan a la distribución de los ingresos, dinamización de los mercados y alcanzar una mejor calidad de vida para los empresarios y sus colaboradores.

#### ***1.4.1. Delimitación de espacio.***

El espacio geográfico en que está enmarcado el proyecto es la ciudad de Medellín en las MIPES que se encuentran registradas en la Cámara de Comercio de Medellín. Es importante resaltar que no se van a tener en cuenta las MIPES de otros municipios.

#### ***1.4.2. Delimitación de tiempo.***

El espacio de tiempo en el que se desarrollará el proyecto es en el primer semestre del 2018, donde el objetivo es crear una firma de consultoría, evaluar la cantidad de compañías que prestan este servicio, en qué sectores se especializan y cuáles son las necesidades y problemas a atender, haciendo mención que una de las causantes de la baja tasa de supervivencia de las empresas es la falta de servicios de consultoría.

### **1.5. Objetivos**

#### ***1.5.1. Objetivo general.***

Crear una firma de consultoría especializada en el desarrollo de estrategias para la administración de la Cadena de Abastecimiento de MIPES ubicadas en la ciudad de Medellín con el fin de ofertar servicios a precios asequibles para el sector.

#### ***1.5.2. Objetivos específicos.***

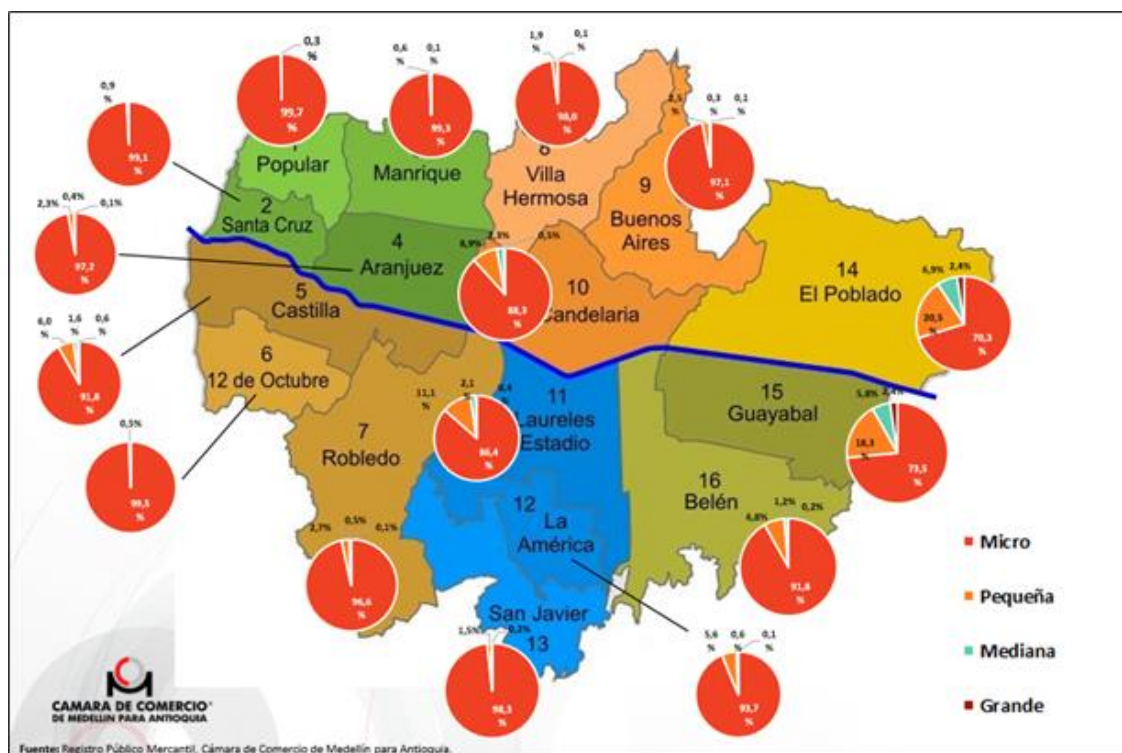
- Caracterizar el sistema empresarial Colombiano en términos de tipos de empresa.
- Determinar los aspectos legales a los cuales debe dar cumplimiento la empresa para el correcto desarrollo de los procedimientos.
- Definir la tipología de las consultorías para determinar su naturaleza y características.
- Establecer un procedimiento que estipule los aspectos relacionados a la prestación del servicio de consultoría.

## 1.6. Justificación

Con la actual coyuntura en el país donde las MIPES están recibiendo estímulos y beneficios por parte del gobierno nacional. Colombia se viene consolidando como un país de emprendedores que buscan dinamizar el mercado con ideas innovadoras que les ayuden a desarrollar su negocio con una estabilidad económica que garantice un futuro próspero para estos, sus empleados y sus familias. Para lograrlo es necesaria una efectiva planeación estratégica del negocio que permita visualizar su crecimiento y su sostenibilidad en el tiempo.

En Colombia las MIPES vienen ganando protagonismo inclusive hacen parte del Viceministerio de Desarrollo Empresarial y del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. En un mundo cada vez más globalizado las principales ciudades como Medellín son los ejes centrales del desarrollo “presentando un crecimiento anual del 6%, que contrasta con el ritmo de toda la base empresarial, a razón de 3,5 %, pero solo el 10% de la base empresarial es la que exporta”, (Juan Felipe Sierra, 2017) por tal motivo es necesario apoyar el crecimiento y desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MIPES) con la intervención de profesionales, capacitados, integrales y responsables que aporten valor y conozcan de los diferentes inconvenientes y problemas que se generan en los procesos de administración y logística especialmente en la Cadena de Abastecimiento, cambios operativos y de metodología, mejorar su productividad, aportar al cambio dentro de las mismas, identificar, acompañar y generar soluciones prácticas que contribuyan al desarrollo empresarial. Aprovechando la gran oportunidad como lo muestra la ilustración 1: las Micro, Pequeña y Medianas empresas (MIPYMES) en la base empresarial de Medellín, donde en las comunas 10, 15 y 16 hay una buena concentración de micros y pequeñas empresas, en el resto de comunas se evidencia una gran parte de microempresas.

*Ilustración 1: Las MIPYMES en la base empresarial de Medellín.*



*Fuente: (Jaime Garcia, 2018, pág. 6).*

Con la formalización de esta firma de consultoría se pretende contribuir a la disminución de los altos índices de la baja tasa de supervivencia de las MIPES en la ciudad de Medellín y que se encuentren registradas en la Cámara de Comercio de Medellín, ayudar a mejorar los procesos y aportar al cambio dentro de las mismas y es que específicamente la firma de consultoría busca encontrar soluciones acordes con las realidades de cada una de las MIPES a las cuales brinde asesoría y así encontrar soluciones que ayuden a satisfacer las necesidades de las empresas (Camara Medellin , 2017).

Con respecto a los servicios que se ofrecen, serán soluciones a diferentes niveles según la problemática de cada empresa, que aporten valor y generen una gran oportunidad para la empresa, donde como futuros profesionales ofrezcamos los conocimientos adquiridos en la

academia sustentadas por la aplicación de teorías y conceptos aprendidos en las diferentes asignaturas, tales como conceptos en general de logística, Cadena de Abastecimiento, manejo de inventarios, administración de mercados, control de procesos y de las experiencias de nuestros diferentes ámbitos laborales, motivo por el cual el proyecto en desarrollo se justifica.

En la actualidad los servicios de consultoría están siendo prestados por empresas extranjeras en su mayoría o que tienen representación en diferentes ciudades del mundo, por lo cual dirigen su atención a empresas de mayor tamaño. En Colombia las MIPES no siempre cuentan con personal calificado que lideren los procesos de logística, a pesar que ésta se esté posicionando rápidamente, genere un aumento en la demanda de este servicio. Y es allí donde se presenta una gran oportunidad para esta firma de consultoría, que realizará un estudio tipo encuesta que permita en primera instancia determinar las necesidades de las MIPES y los requerimientos que tienen acerca de los servicios de una firma de consultoría.

Se pretende por medio de la formalización de una firma que oferte servicios de consultoría para las MIPES en Medellín, generar empresarismo y a su vez ofrecer a las empresas asesorías y experiencia recogidas que no solamente identifiquen la problemática y brinde soluciones, si no que agregue valor a los productos, bienes y/o servicios que oferten, aportando al desarrollo de las mismas, de sus sectores y de la ciudad, con procesos que ayuden a la reducción de costos, mejoramiento continuo e innovación y al dinamismo del mercado, pues son la base empresarial y necesitan de mejores dinámicas que aporten al sistema productivo del país, a mejorar la participación en el mercado nacional e internacional y consoliden a las MIPES como el eje dinamizador de la economía.

La creación de la firma de consultoría servirá además como una alternativa más económica que brinde al mercado soluciones de calidad y contribuyan a la innovación. Al

desarrollar este proyecto se pretende obtener como resultado el paso a paso sistemático para llegar a la creación de un portafolio que permita diagnosticar y atender las necesidades de las empresas. Se espera que este proyecto sirva de herramienta de consulta a quien pueda interesar en futuras investigaciones.

## 2. FUNDAMENTO TEÓRICO

### 2.1. Marco de referencia

#### 2.1.1. Consultoría.

Según un informe de la estructura empresarial para el 2017 publicado por la Cámara de Comercio de Medellín (Camara Medellin, 2017) actualmente existen 2.680 de empresas dedicadas a actividades de consultoría de gestión, estos servicios son de diversas índoles como consultorías jurídicas, financieras, logísticas, organizacionales entre muchas otras; podemos definir el término consultoría como:

Un servicio de asesoría especializada e independiente al que recurren las empresas en diferentes industrias con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas de negocio o necesidades empresariales, que se sustenta en la innovación, la experiencia, el conocimiento, las habilidades de los profesionales, los métodos y las herramientas. (Pwc, 2017)

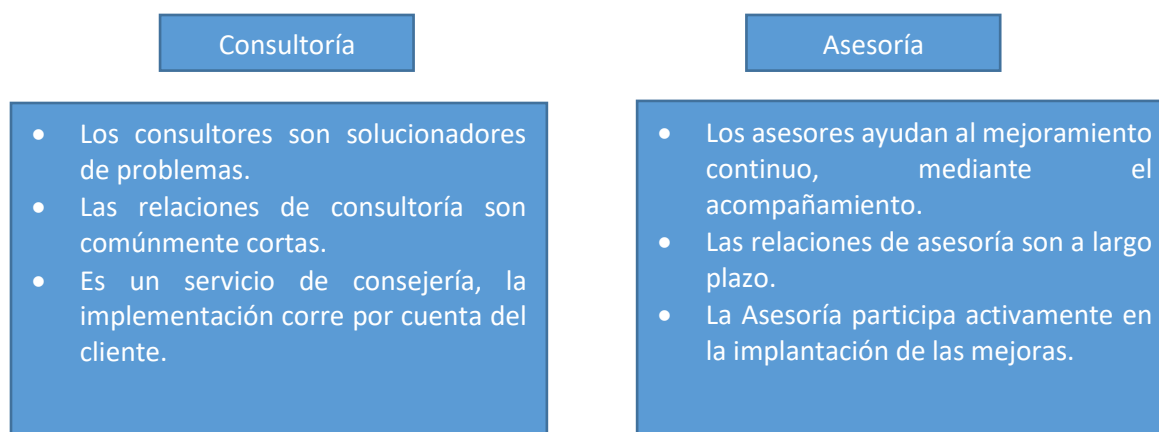
La labor actual del consultor como “agente de cambio”, implica la transferencia de conocimientos, *Know How* y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita. Rangel, (s.f).

Habitualmente se confunden los términos consultoría y asesoría y estos son utilizados sin distinción alguna, si bien ambos servicios pretenden dar solución a problemas determinados dentro de una organización, la diferencia radica en el lapso de tiempo y en la intensidad de la ayuda prestada; la consultoría busca dar al cliente una guía o pautas para solucionar el problema y la ejecución corre por cuenta de este, por otro lado la asesoría brinda un



acompañamiento más minucioso con un apoyo activo al cliente en la ejecución de las mejoras propuestas; es por esto que es de vital importancia desde el primer momento definir claramente los alcances y responsabilidades del servicio a prestar.

*Gráfica 5: diferencias entre un servicio de consultoría y uno de asesoría.*



*Fuente: elaboración propia con base en (Rubio, 2015).*

A continuación, se enumeran algunas características de los servicios de consultoría:

- Las relaciones entre el consultor y los clientes son voluntarias.
- El consultor no posee la capacidad de tomar decisiones, este actúa como consejero y colaborador para la gerencia.
- Los servicios de consultoría buscan y promueve cambios estratégicos pero la gerencia es la que decide si se realizan o no.
- Deben aportar a la organización conocimientos innovadores, herramientas y competencias para proponer soluciones a problemas.
- Es un servicio imparcial y libre de sesgos por ser externo a la organización.

- Los servicios de consultoría tienen la capacidad de poner en claro la verdadera situación de la empresa, evidenciar problemas que ni la misma dirección conoce, generando así oportunidades de mejora.

### ***2.1.2. Tipos de consultoría.***

Ahora que se tiene claridad del concepto de consultoría y sus alcances se pueden definir los principales tipos de consultoría que existen:

- **Consultoría financiera y contable:** son servicios enfocados a mejorar la situación contable y financiera de la compañía cliente, va muy ligado al tema tributario, aportan en temas como viabilidad de proyectos, análisis de rentabilidad, planes financieros y proyectos de inversión; una de las principales firmas con este servicio dentro de su portafolio es Deloitte Colombia. (Deloitte, 2017)
- **Consultoría especializada:** como su nombre indica son consultorías técnicas de industrias específicas, por ejemplo, consultoría en sistemas de calidad, consultorías de ingeniería o medio ambientales.
- **Consultoría de mercadeo y ventas:** el área de mercadeo y ventas es vital para cualquier organización y es la encargada de conocer los clientes, sus gustos y la mejor manera de llegar a estos, algunos de los temas que tratan este tipo de consultorías son planes de marketing, manejo de redes sociales, posicionamientos de marca, estudios de consumo por regiones, entre otros, una de las firmas que presta este tipo de servicios es Raddar.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <http://raddar.net/>

- **Consultoría organizacional y de RRHH:** son servicios que buscan estructurar cambios organizacionales con el fin de generar un alineamiento estratégico entre todos los actores de la cadena, generar empoderamiento, selección de personal y *outsourcing*.
- **Consultoría logística:** es el tipo de consultoría que pretende ofertar la firma <sup>3</sup>JDL CONSULTING S.A.S, se dedicará a prestar este tipo de consultorías, contará con equipos de gran conocimiento y experiencia y tendrá como finalidad solucionar problemas en la Cadena de Abastecimiento de las compañías cliente, diseñar centros de distribución, simulación de procesos, transporte y en general un mejoramiento continuo en todos los procesos de la organización. El servicio abarca la totalidad de las etapas de la cadena desde abastecimiento, producción, almacenamiento y distribución, para el caso de la compañía JDL CONSULTING S.A.S nos apoyaremos en herramientas como *Lean Manufacturing*, *SCOR* y *CEBOR* las cuales se explican más al detalle más adelante en este mismo numeral.
- **Consultoría en análisis y gestión de riesgos:** dentro de las organizaciones existen múltiples acciones que conllevan riesgos, es por esto que existen compañías especializadas en la gestión de estos riesgos, con servicios de consultoría que buscan disminuir su impacto y gestionarlos de manera eficiente para poder cumplir con los objetivos del negocio.

### ***2.1.3. Etapas del proceso de consultoría.***

La consultoría es un proceso y como todo proceso tiene una serie de etapas que se deben desarrollar para culminarlo con éxito, a continuación, una descripción de cada etapa del proceso:

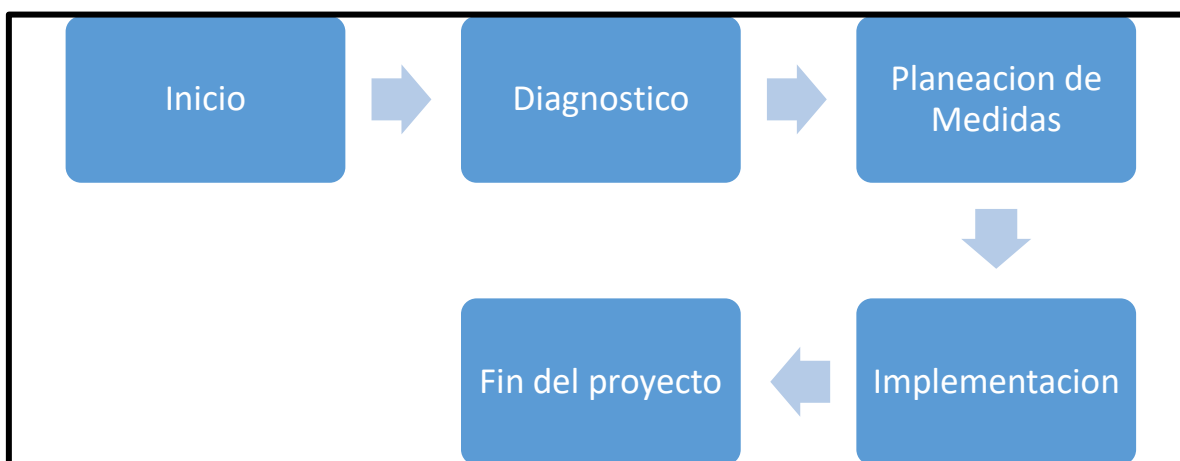
---

<sup>3</sup>En adelante se entenderá la sigla JDL Consulting S.A.S como nombre de la compañía que está en creación.

- **Inicio:** en la etapa de preparación “se establece los cimientos para todo lo que seguirá, dado que las fases siguientes estarán fuertemente influidas por la calidad del trabajo conceptual realizado y por el tipo de relaciones que el consultor establezca con su cliente desde el comienzo” (Rangel, s.f). Se elabora un diagnostico preliminar basado en lo que el cliente quiera cambiar dentro de la organización y se plantea una propuesta inicial de como el consultor puede ayudar al cambio, es una etapa de charla, adaptación y aprendizaje mutuo entre el consultor y el cliente, en esta etapa se deben dejar claros los roles y las responsabilidades de cada actor del proceso de consultoría.
- **Diagnóstico:** en esta etapa se definen los problemas y se realiza una investigación profunda de estos y así poder determinar sus causas, se establece cual es la índole del problema, si es tecnológico, organizacional, de información o de cualquier otro tipo, se analizan los cambios requeridos. Es una primera guía para orientar el trabajo, esta etapa tiene otra función importante y es empoderar a los miembros del equipo para afrontar los cambios que vendrán a corto plazo, esto se logra volviendo participes de la situación a los miembros claves del cambio (directivos y trabajadores). Al final del proceso de diagnóstico el consultor debe determinar el problema, sus causas, la capacidad que posee el cliente para dar solución al problema propuesto y buscar escenarios posibles para la implementación de soluciones.
- **Planeación de medidas:** busca hallar la solución del problema, se analizan las opciones disponibles para elaborar un plan de acción concreto y una propuesta final al cliente, dicho plan de acciones debe responder preguntas como:
  - ¿Qué?: Habla de la acción específica a realizar.
  - ¿Quién?: Se deben asignar roles y responsables para las acciones.

- ¿Cuándo?: Es importante especificar cuándo se iniciarán las acciones y cuál será el plazo de tiempo.
- ¿Qué presupuesto y recursos necesita?: Este punto es vital ya que nos indica la viabilidad de las acciones propuestas.
- ¿Qué beneficios se esperan con su aplicación?: Se puede entender como el objetivo que busca la acción.
- **Implementación (opcional)**: esta etapa hace parte propiamente de un servicio de asesoría y es opcional, en esta etapa se pone en marcha el plan concebido en la fase anterior y se hacen ajustes pertinentes, otro punto importante de esta etapa es la capacitación al personal interno de la compañía.
- **Fin del proyecto**: en este punto solo resta hacer una evaluación y un plan de seguimiento para poder verificar el estado de las acciones, por último, se elabora un informe final el cual se presenta al cliente.

*Diagrama 1: etapas del proceso de consultoría.*



*Fuente: elaboración propia con base en (Rangel, s.f).*

#### ***2.1.4. Cadena de suministro y logística.***

El termino logística tiene origen en el ámbito militar, es aquí donde se comienzan a utilizar palabras como almacenamiento, administración de inventarios, transporte y servicio al cliente; a finales de la segunda guerra mundial en los países industrializados las empresas empezaron a tener grandes variaciones en la demanda, lo que hizo cada vez más compleja la estimación de esta, adicionalmente empezaron a aparecer otros actores como competencia, estos factores obligaron a las organizaciones a mejorar la planeación de sus procesos y a diversificar sus portafolios de productos y servicios para poder sobresalir; la logística antes al servicio de la guerra se empezó a utilizar en el ámbito empresarial; ya para los años 60 se hablaba de gerencia de distribución física la cual coordinaba actividades como almacenamiento, gerencia de inventarios y despacho de carga, todas actividades propias de la logística; para este mismo periodo de tiempo se detectó el requerimiento de controlar otros procesos como compras, planeación de la producción, así como la coordinación de los procesos de marketing y la producción, actividades propias de la Cadena de Abastecimiento. (Camara de Bogota y Universidad Externado de Colombia, 2015)

En la década de los 80 se empieza a hablar del término “cadena de suministro” para referirse a todos los procesos y organizaciones involucradas en la transformación de un producto desde su concepción hasta su consumo, pero solo hasta mediados de los 90 se convirtió en un término regularmente aceptado en la industria.

Ahora que se tiene una breve idea de la evolución de los conceptos de logística y Cadena de Abastecimiento después de la segunda guerra mundial pasaremos a definirlos.

La logística como disciplina, se encarga de organizar los métodos y formas de cómo colocar los bienes y servicios en el tiempo adecuado, en el lugar preciso a bajo costo y con la

calidad esperada por el cliente, según el *Council of Supply Chain Management Professional*<sup>4</sup> la logística se puede definir como:

Aquella parte del proceso de *Supply Chain* que planifica, implementa y controla el flujo y el almacenamiento eficiente y efectivo de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos del cliente” (Camara de Bogota y Universidad Externado de Colombia, 2015)

La Cadena de Suministro por su parte es el conjunto de procesos relacionados con la adquisición, transformación, almacenamiento y distribución de un producto, a su vez la integración de dichos procesos con el fin de generar un valor al cliente final se conoce como la gestión de la Cadena de Suministro (*Supply Chain Management*). (Cristian Acevedo Moreno, 2016).

Según Granada, (2017) la cadena de suministro también se puede definir como una red de organizaciones independientes que trabajan de forma cooperativa para mejorar los flujos de materiales e información desde los proveedores hasta los clientes finales, generando valor para toda la red incluido el cliente final.

Podemos concluir que la Cadena de Suministro de manera macro son las actividades de consecución de materiales, la transformación de estos y finalmente la entrega al consumidor, mientras que la logística es el eslabón de la Cadena de Abastecimiento que está encargado de optimizar los flujos de materiales, productos terminados e información dentro de la cadena, al

---

<sup>4</sup> [www.csmp.org](http://www.csmp.org)

proceso de integración de todas las actividades y eslabones de la cadena (proveedores, empresa, distribuidores y los consumidores finales) se le conoce como Administración de la Cadena de Suministro y busca agregar valor en los procesos tanto para los clientes como a los integrantes de la cadena, más adelante se profundizara en este punto.

### ***2.1.5. Procesos de una cadena de suministro.***

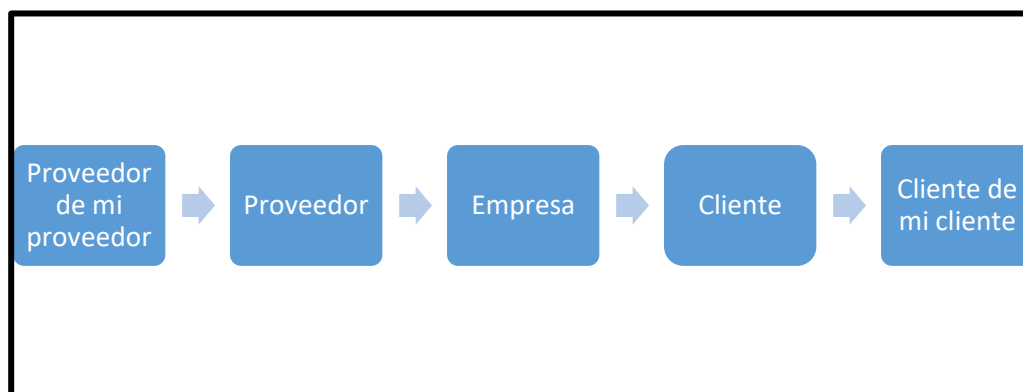
A continuación se explican brevemente los procesos y actividades básicas que participan en una cadena de suministro:

- **Abastecimiento:** se encarga de proveer las materias primas y los materiales necesarios para el proceso productivo de la compañía, en esta etapa se deben partir de la demanda para establecer un plan de optimización de pedidos, gestión de proveedores, implementación de modelos de gestión como por ejemplo un modelo S&OP *Sales and Operation Planning*. (Johan Benavides, 2015)
- **Producción:** en este proceso se deben elaborar los planes de producción y los presupuestos, todo debe ser basado en los niveles de servicio al cliente establecidos por la compañía y los pronósticos de venta, incluye diseño de procesos, mejora de tiempos, calidad e implementación de indicadores de productividad.
- **Distribución:** se encarga de custodiar materias primas, materiales o productos terminados; puede incluir vehículos, almacenes y centros de distribución; se encarga del diseño y planeación de redes de transporte. Podemos definir entonces la distribución como el conjunto de procesos que ponen al alcance del cliente un producto final.

En el diagrama 2 se puede observar cada uno de los eslabones que intervienen en la Cadena de Suministros, cabe resaltar que cada compañía posee una cadena interna y hace parte de una externa.



Diagrama 2: etapas de la cadena de suministro.



Fuente: elaboración propia basado en (Monterroso, 2016).

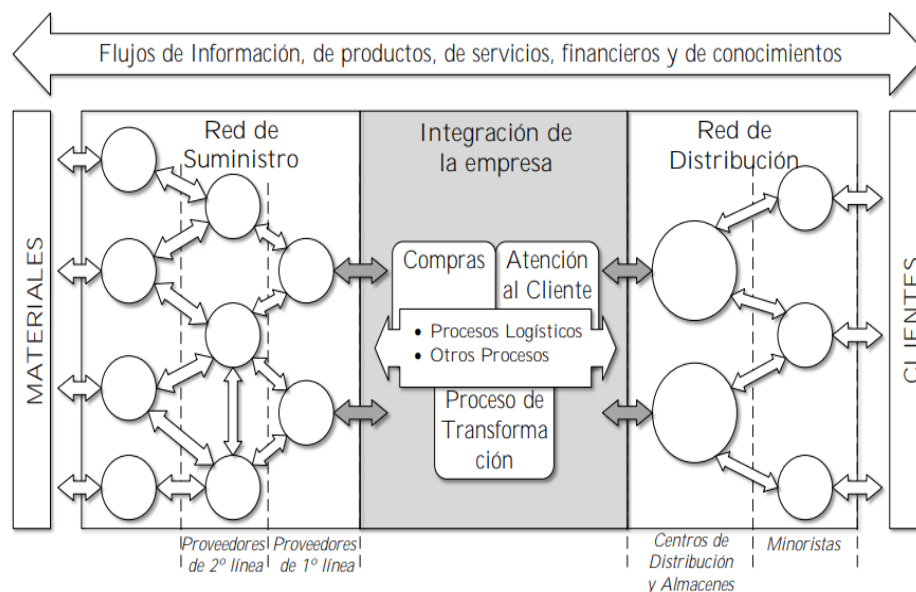
#### 2.1.6. Administración de la Cadena de Suministro.

La SCM (*Supply Chain Management*) o como es conocida en el mundo hispano hablante la “Administración de la Cadena de Abastecimiento” es la integración de los procesos claves desde los proveedores de mis proveedores hasta los clientes de mis clientes con la finalidad de maximizar el desempeño de toda la cadena. (Camara de Bogota y Universidad Externado de Colombia, 2015)

Busca mejorar las relaciones entre los actores de la cadena para alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Castellanos, 2015). Uno de los elementos fundamentales para mejorar la relación es el flujo eficiente de información a través de toda la cadena.

Dentro de la SCM se pueden identificar 3 flujos diferentes, flujo físico o de productos; materias primas, componentes y productos terminados, flujo de información la cual le otorga a cada actor de la cadena una visión general de esta para facilitar la toma de decisiones y por último se tiene un flujo de fondos, el cual paga los gastos y mantienen los otros flujos funcionando (Muhammad, 2016). La correcta coordinación de estos tres flujos entre todos los actores permite optimizar toda la cadena.

Gráfica 6: empresa integrada a una cadena de suministro.



Fuente: *Planificación y gestión de operaciones en sistemas logísticos de distribución*, (Miguel, 2016).

### 2.1.7. Herramientas Lean.

Dentro de las herramientas *lean* más importantes encontramos las siguientes:

- **Herramienta de las 5s:** es una metodología que busca el orden y la limpieza en el lugar de trabajo, constituye uno de los primeros pasos para pasar de un sistema convencional de producción a un sistema *Lean Manufacturing*. (Martinez, 2015)
- **Trabajo estandarizado:** es un conjunto de procedimientos de trabajo para identificar el método y la secuencia de tareas en un proceso determinado, con el fin de replicarlo en toda la compañía.
- **SMDE *Single Minute Exchange of Dies* (Intercambio de herramientas en minutos):** conjunto de técnicas que persiguen la reducción de los tiempos de preparación de las máquinas

involucradas en cierto proceso, mediante la instalación de nuevos mecanismos, plantillas y anclajes funcionales, eliminando tiempos de ajuste. (Emilio Leon, 2017)

- **Poka-Yoke:** es una herramienta originaria de Japón que significa “a prueba de errores” es una manera de diseñar procesos y equipos que evitan errores humanos o técnicos. Un ejemplo de este tipo de diseño es los conectores USB.
- **TPM (Mantenimiento Productivo Total):** es una metodología que busca reducir las averías en los equipos haciendo participe a los empleados para que se empoderen y apropien del activo productivo.
- **Just in Time - Kanban (Justo A Tiempo):** es la filosofía que busca la supresión de todo lo que involucre desperdicios en el proceso de producción, desde la compra hasta la distribución.
- **Kaizen:** en español significa mejoramiento continuo, y busca que todos los eslabones de la compañía mejoren los estándares productivos, utiliza el círculo Deming, este último se basa en planear, hacer, verificar y actuar. (Ortiz, 2016)
- **Value Stream Mapping (Mapeo de la Cadena de Valor):** es una técnica visual para diagnosticar la situación actual de la empresa y dibujar el mapa de flujo de valor, es decir todos los procesos que le agregan valor a un producto. (Juan Carlos Ceron, 2015)
- **Lean Six Sigma:** es una metodología de calidad enfocada en prometer un mejor producto o servicio, al menor costo posible y lo más rápido que se pueda. Una calificación Six Sigma implica 3.4 defectos por millón.

#### **2.1.8. Metodología CEBOR.**

Es una metodología para el mejoramiento logístico desarrollada por la LALC (*Latin America Logistics Center*) esta permite gestionar efectivamente sistemas logísticos en cualquier contexto y alcance, se compone de las siguientes 5 fases:

*Tabla 4: etapas de la metodología CEBOR.*

<b>Etapa.</b>	<b>Descripción.</b>
<b>C Conceptualización del sistema</b>	En esta etapa se definen las fronteras del sistema, los actores involucrados, los alcances de las actividades, el contexto de operaciones, los flujos y relaciones entre las entidades.
<b>E Evaluación del desempeño del sistema</b>	Se deben definir indicadores de desempeño teniendo claridad en qué tipo de indicador es, el contexto donde se va a aplicar y que brinde información para varios puntos de la cadena.
<b>B Balanceo de entrada y salida</b>	Se definen los procesos y actividades que se deberían estar ejecutando, se deben entender las actividades que se realizan y la interdependencia entre ellas.
<b>O Optimización de actividades y procesos</b>	Se aplican los métodos de optimización, para que el sistema aprenda nuevas formas de ejecutar las actividades, las relaciones y los procesos.
<b>R Reconfiguración de la estructura del sistema.</b>	La implementación de las nuevas formas de ejecutar el objetivo del sistema logístico.

*Fuente: elaboración propia basados en propuesta metodológica de mejoramiento logístico (Pita, 2015).*

### **2.1.9. Problemas frecuentes en la cadena de suministro.**

En la cadena de suministro, los riesgos corresponden a cualquier evento que pueda afectar, entorpecer o interrumpir el flujo de productos e información a través de la cadena, estos riesgos se clasifican en:

- **Riesgos operacionales:** son riesgos inherentes a las operaciones de la organización también están asociados a la toma de decisiones estratégicas.
- **Riesgos dentro de la Cadena de Suministro:** estos se crean por la interacción de la Cadena de Suministro aguas arriba (riesgos procedentes de proveedores) y aguas abajo (riesgos procedentes de clientes).

- **Riesgos externos:** son indiferentes a las Cadenas de Suministro y se derivan de los intercambios de esta con su ambiente.

Una de las mayores problemáticas de la Cadena de Suministro es el llamado efecto látigo identificado en 1961 por Jay Forrester el cual se refiere a un efecto que tiene la demanda en todos los eslabones de la cadena sobre el inventario. Se puede definir como la distorsión o amplificación de la demanda a medida que se aleja del mercado final. (Romero A. P., 2016)

#### ***2.1.10. Público objetivo.***

En este punto se pretende dar una breve introducción a lo que será el público objetivo de la compañía JDL CONSULTING S.A.S. Las MIPES (Micro y Pequeñas Empresas) las cuales componen el 96.74% de las empresas de la ciudad de Medellín, esto es más de 97.000 empresas según datos de la Cámara de Comercio de Medellín del año 2017 (Camara Medellin, 2017). Estas empresas están repartidas en diferentes sectores industriales, todos con posibilidades de mejoras administrativas y/o logísticas, a un costo razonable y con beneficios tangibles a mediano plazo, dentro de este grupo de empresas existe otro termino muy habitual y es las empresas familiares como expone (Luis Cardenas, 2015) en su investigación “Las empresas familiares son todas aquellas organizaciones controladas y operadas por dos o más miembros del mismo grupo familiar con la intención de que la empresa continúe en propiedad de la familia”, según una encuesta realizada por la Cámara de Comercio de Medellín a 377 empresas familiares en Medellín el 90% de estas se encuentran en la primera generación es decir poseen un gerente fundador y poseen varios retos fundamentales a resolver:

- División confusa de tareas.
- Tensiones financieras.
- Falta de disciplina.

- Complejidad en las comunicaciones.
- Informalidad.
- Manejo del conocimiento.

### ***2.1.11. Gobierno y políticas públicas.***

Actualmente el Gobierno Nacional consciente de la importancia que tienen las micro y pequeñas empresas para el país constantemente está apoyando la creación de nuevas empresas y que las ya existentes sean perdurables, por medio de entidades como las Cámaras de Comercio de los municipios que brindan herramientas y capacitaciones para los empresarios, a continuación, una lista de programas gubernamentales que apoyan este sector empresarial:

- **SENA:** impulsa programas de capacitación para emprendedores y pequeños empresarios, brindando certificados de competencias laborales, fomentando la internacionalización de las empresas.
- **Cámara de Comercio de Medellín:** es una figura constituida como persona jurídica, sin ánimo de lucro, de carácter cooperativo y gremial, tiene como fin defender y estimular los intereses generales de los empresarios en la ciudad. (Confecamaras, 2016)
- **Fondo Emprender:** es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional, es administrado por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, el único objetivo del fondo es financiar iniciativas empresariales. (Fondo Emprender , 2018)
- **INN pulsa:** es una unidad de gestión de crecimiento empresarial del Gobierno Nacional, creada en el 2012 para promover el emprendimiento, la innovación y la productividad como eje para el desarrollo empresarial y la competitividad de Colombia. (INNpulsa, 2018)

## **2.2. Marco teórico:**

### ***2.2.1. La empresa y sus objetivos.***

Para iniciar, es necesario que se defina la empresa con todos los conceptos de su entorno. Para efectos de lo anteriormente dicho “se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio” (Ortiz, 2017). Adicionalmente, la empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. Esto significa que el estado protegerá el desarrollo empresarial y asimismo impedirá el abuso de la posición dominante en el mercado nacional. También, expresa que la ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación, tal como lo resalta (Ortiz, 2017, pág. 8).

Es importante resaltar que las empresas tienen como objetivo:

Tienen como objetivo central obtener beneficios mediante la coordinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos. Son importantes porque tienen la capacidad de generar riqueza y empleos en la economía y, además, porque son las principales entidades impulsadoras del cambio tecnológico en cualquier país. (González, 2017, pág. 46)

Para lograr lo anteriormente planteado es necesario que sean organizados de manera consecuente los recursos, dirigir estratégicamente las operaciones de la empresa y enfocar todos los esfuerzos a que la información por toda la cadena fluya de manera efectiva, esto con el fin de tener una retroalimentación para realizar una mejora en los procesos posteriores.

Es preciso definir también que las empresas son producto de las ideas de los emprendedores, quienes son diferentes a los empresarios, como se mostrará a continuación:

### ***2.2.2. Emprendedor.***

Los emprendedores son generadores de crecimiento económico, pues estudios más recientes lo demuestran, pues la creación de nuevos negocios produce una potenciación en la economía de un país, por lo que para muchos autores como Johnson y Lovenman (1995) citan que el espíritu emprendedor sea uno de los nuevos campos de investigación en la administración de empresas. (Mogrovejo., 2017, pág. 7).

Si bien se dice que los emprendedores no son caracterizados porque por su variedad sería casi imposible hacerlo, entonces se habla que estos si deben adaptarse a los problemas que se presentan a diario en las empresas y darles una solución coherente. Cabe notar que el emprendedor debe ser un constructo de todas las situaciones que enfrenta, y debe ser diferente a un administrador que solo actúa pasivamente, entonces, debe anticiparse a los hechos y tener un control sobre sus procesos claro y conciso. Sin embargo los emprendedores tienen ciertas características superficiales que los hacen especiales, entre las cuales podemos encontrar que: son jóvenes, no tienen obligaciones familiares, tienen experiencia laboral previa a la educación superior y, lo más importante, tienen una visión amplia del panorama y proyectan sus empresas y esfuerzo hacia un fin determinado.

A pesar de esto, hay un gran obstáculo en la creación y manutención de las empresas y este es el financiamiento.

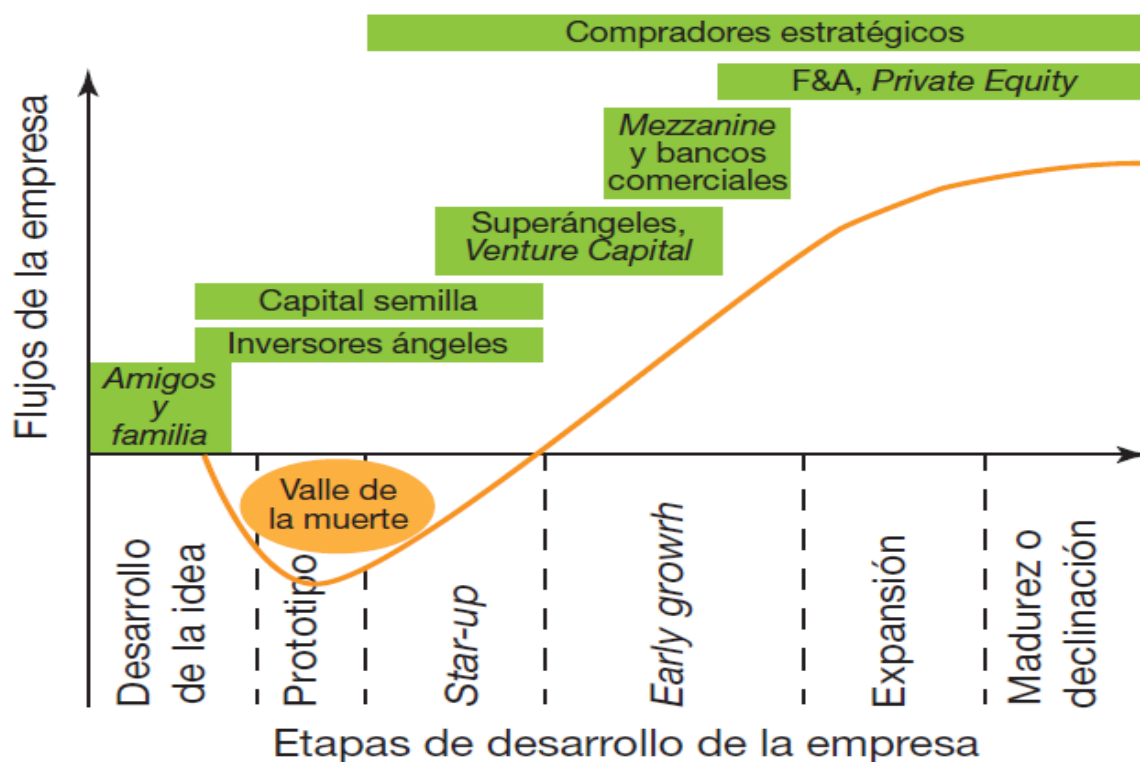
El requerimiento constante de recursos que permitan crecer, mediante inversión, fortalecer las actividades mediante expansión, o cambiar de línea comercial media



reorganización, son factores a tomar en cuenta para ambas partes, pues si de por sí es difícil para una empresa obtener recursos inmediatos, no se diga para quienes comienzan sus actividades y no poseen un historial económico previo que les facilite la obtención, por ejemplo, de un crédito bancario, tal como lo expresa (Mogrovejo., 2017, pág. 7).

Sin embargo, a continuación se muestra una gráfica de cómo se desarrollan las empresas con el tiempo y cuáles son las fuentes de financiación comunes para cada etapa.

*Gráfica 7: etapas de la empresa y sus fuentes de financiación con el paso del tiempo.*



*Fuente: (Castro, García, & Adame., 2015, pág. 102).*

Para finalizar se presenta una tabla donde se muestran las definiciones de emprendedor con el pasar del tiempo, por autores importantes en las ciencias administrativas:

*Tabla 5: definición de emprendedor por diferentes autores.*

<b>Autor.</b>	<b>Definición.</b>
<b>Schumpeter (1934).</b>	Ente generador de crecimiento económico. Destructor creativo (proceso de desarrollo caracterizado por la innovación constante).
<b>Baumol (1968).</b>	Es más que un organizador y que un innovador, debe conseguir nuevas fuentes de recursos y métodos de mercadeo y estructurar una nueva organización.
<b>Drucker (1970).</b>	Ejecuta las tareas de proyección, combinación, innovación y anticipación.
<b>Richard Cantillon (1975).</b>	Una persona que se caracteriza por comprar productos a precios conocidos para venderlos a precios desconocidos.
<b>De Vries (1977).</b>	Concibe e implementa una idea a través de la innovación, administración y toma de riesgos.
<b>Dees (1998).</b>	Es capaz de destrucción creativa, creación de valor, identificación de oportunidades e ingenio.
<b>Pereira (2003).</b>	Es quien percibe la oportunidad y crea la organización para aprovecharla.
<b>Benthan y Smith (2009).</b>	Tomador de decisiones con riesgo, innovador y como trabajador innovador.
<b>Cantillon, Thunen y Baudeau (2009).</b>	Tomador de riesgo y persona demasiado inteligente.

*Fuente: Elaboración propia a partir de (Castro, García, & Adame., 2015, pág. 101).*

### **2.2.3. Empresario.**

Ahora bien, la diferencia que el emprendedor tiene con el empresario es que generalmente es este quien posee los recursos para establecer una empresa. Sin embargo, con la evolución de la administración y sus teorías se han venido generando conceptos que difieren esta afirmación y se han venido creando diferentes connotaciones, se parte de la idea de que no siempre quien aporta los recursos es quien dirige la empresa, por ejemplo, aparecen las figuras como el inversionista (Mogrovejo., 2017, pág. 8), o bien los capitalistas, que son quienes aportan recursos y exigen a los administrativos de la empresa rendimiento sobre esos aportes,

y que dicho rendimiento debe ser lo más eficaz posible. Desde otro punto de vista, el empresario se convierte entonces en una figura fundamental para el proceso productivo. Este debe tener características que lo hagan especial ante los demás directivos, como por ejemplo la capacidad de liderazgo, capacidad para establecer metas, ser innovador, hacer crecer a su equipo a la vez que él crece y capacidad para tener el control sobre el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar).

En consecuencia con lo anterior, también se expresan varias perspectivas teóricas de los diferentes autores, así:

*Tabla 6: principales teorías de los empresarios.*

Teoría	Autor	Concepto
Teoría del empresario como capitalista	Adam Smith	Concepto de empresario como propietario de los medios de producción y patrón o maestro del trabajo.
Teoría del empresario como agente u hombre de negocios	Richard Cantillon y J.B. Say	Concepto del empresario como agente u hombre de negocios que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en un producto que venderá a un precio incierto en el momento de comprometer sus costes
Teoría del empresario como cuarto factor de la producción: factor de organización	Alfred Marshall	Concepto de empresario como cuarto factor productivo, con el que se aporta el conocimiento a través de la organización y cuya función es la dirección de los negocios
Teoría del empresario de riesgo	Frank Knight	Concepto del empresario como figura que asume el riesgo de la actividad económica al anticipar el producto nacional, creando y asegurando rentas, por lo que el beneficio empresarial o renta residual es el beneficio es la remuneración de dicho riesgo
Teoría del empresario innovador	Joseph Shumpeter	Concepto de empresario como innovador o agente principal del desarrollo económico capitalista, consecuencia del cambio tecnológico. Liderazgo innovador que justifica su beneficio como renta residual de la economía
Teoría del empresario control o tomador de decisiones	Herbert Simon	Concepto del empresario como hombre administrativo que toma decisiones para llevar el control del proceso económico
Teoría del empresario como tecnoestructura	John K. Galbraith	Concepto de empresario como función directiva, normalmente compuesta por un grupo de expertos en la elaboración de decisiones consecuencia de la separación de la propiedad y el control de la gran empresa

Fuente: (Castro, García, & Adame., 2015, pág. 106).

#### 2.2.4. Clasificación de las empresas.

Luego, se debe saber que la empresa se clasifica de varias maneras: por actividad, según su ámbito geográfico, y tipo.

- **Clasificación de la empresa por activos:** en cuanto a la clasificación de las empresas esta se hace con base a sus activos, de acuerdo a lo establecido por la Ley 905 de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa Colombiana y se dictan otras disposiciones. (Cámara de Comercio de Palmira., 2016.)

*Tabla 7: clasificación de las empresas según sus activos.*

Tamaño.	Activos (SMLV).		Valores de los activos.	
	De:	A:	De:	A:
<b>Micro.</b>	0	500	0	\$ 390.621.000
<b>Pequeña.</b>	501	5000	\$ 391.402.242	\$ 3.906.210.000
<b>Mediana.</b>	5001	30000	\$ 3.906.991.242	\$ 23.437.260.000
<b>Grande.</b>	30001	En adelante.	\$ 23.438.041.242	En adelante.
<b>Nota: el valor de los activos están calculados en millones de pesos (COP).</b>				
<b>SMLV: Salario Mínimo Legal Vigente a 2018 (\$781.242).</b>				

*Fuente: elaboración propia.*

- **Clasificación de la empresa según el ámbito geográfico:** es importante saber en qué ámbito geográfico se desarrollará la empresa, dado que dependiendo de este se definirá el campo de acción de la misma, entonces, según el ámbito geográfico o alcance. Según (BBVA., 2018) las empresas pueden clasificarse así:
  - Empresas locales: estas se limitan a un entorno cercano. El término “local” puede utilizarse para empresas que son provinciales o regionales.

- Empresas nacionales: son empresas que tienen su campo de acción en todo el país, aunque cuenten con su sede en una ubicación concreta en este.
- Empresas multinacionales: son aquellas que desplazan su alcance de operaciones a cuantiosas naciones por todo el mundo. Para una compañía ser considerada multinacional no basta con la exportación, sino que es necesario que la figura física en otro país diferente al originario sea sólida, con centros de producción y distribución en el país de destino.
- **Clasificación de la empresa según su actividad:** ahora, según (Cadena, 2015, pág. 32) por actividad las empresas pueden clasificarse en:
  - Empresas industriales: la actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de materia prima o extracción de materias. A su vez estas se clasifican en:
    - Extractivas: cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovable o no renovable.
    - Manufactureras: son empresas que transforman la materia prima en productos terminados.
    - Manufactureras de consumo final: producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor.
    - Manufactureras de producción: estas satisfacen a las de consumo final.
  - Empresas comerciales: son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compra/ venta de productos terminados. Estas a su vez se clasifican en:
    - Mayoristas: venden a gran escala o a grandes rasgos.
    - Minoristas (detallistas): venden al menudeo.

- Comisionistas: venden de lo que no es suyo, dan a consignación.
- Empresas de servicio: son aquellas empresas que tienen por finalidad brindar una actividad que las personas o consumidores necesitan para la satisfacción de sus necesidades. Son aquellas que brindan servicio a la comunidad. Algunos ejemplos de éstas pueden ser:
  - Transporte.
  - Turismo.
  - Instituciones financieras.
  - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones).
  - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo).
  - Educación.
  - Finanzas.
  - Salubridad.
  - Estética.
- **Clasificación de la empresa por tipo de sociedad:** considerando el territorio en el cual se va a desenvolver la empresa, es importante que la clasificación por tipo de empresa se haga con minuciosidad, así pues, (Jimenez., 2017) en su artículo de reflexión llamado “Sociedades mercantiles en Colombia, breve historia, desarrollo y tendencias actuales. Una perspectiva desde el derecho comparado” nos muestra que existen diferentes tipos de sociedades.
  - Sociedad colectiva: es el tipo societario más antiguo, debido a sus orígenes en las relaciones mercantiles medievales en el cual al morir un comerciante, eran sus hijos quienes quedaban a cargo de la herencia patrimonial de su padre (...). Es entonces, una

- sociedad de personas que debe estar conformada al menos por dos socios, la razón social de la misma tal y como lo expresa el artículo 303 del Código de Comercio Colombiano (Decreto 410 de 1971), se forma con el nombre completo o el solo apellido de alguno o algunos de los socios seguido de las expresiones “y compañía”, “hermanos”, “e hijos”, u otras análogas.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (Ltda.): es aquella sociedad donde la limitación de sus asociados ocurre gracias a que el capital social está formado de aportaciones limitadas, que una vez realizadas hace que los socios no respondan ni frente a la sociedad ni frente a los acreedores sociales con su patrimonio propio, ya que solo están obligados a incorporar al fondo social el capital ofrecido (...). Sus principales características son: el tipo de responsabilidad limitado, salvo que los mismos socios pacten para alguno o algunos de ellos una mayor responsabilidad (siendo una excepción al límite de responsabilidad las obligaciones fiscales y laborales); el límite de socios, mínimo 2 y máximo 25, so pena de ser nula de pleno derecho si llegase a superar este tope, su razón social debe siempre llevar al final la palabra “limitada”; en caso de junta de socios, la cantidad de votos es directamente proporcional al número de cuotas que posea ese socio en la compañía y para la toma de decisiones, estas deberán tomarse con un número plural de socios que represente la mayoría absoluta de las cuotas en que se encuentre dividido el capital de la compañía (Art 359 C.co- Decreto 410 de 1971).
  - Sociedad en Comandita Simple: El capital social se forma con los aportes de los socios comanditarios o con los de éstos y los de los socios colectivos simultáneamente (Art. 325 C.co- Decreto 410 de 1971); su constitución puede darse tanto por escritura pública como por documento privado (...). La existencia de la sociedad se probará mediante el

- certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio del domicilio social.
- Sociedad en Comandita por Acciones: Es un híbrido entre la Sociedad en Comandita Simple y la Sociedad Anónima, esto se debe al tipo de responsabilidad que maneja y el tipo de aportes al capital que en este caso son acciones (...) En lo que concierne a la normatividad que rige este tipo societario en Colombia, encontramos:
    - Número de socios: Existen al igual que en la sociedad en comandita simple, socios gestores y comanditarios; Requiere entonces según el código por lo menos un socio gestor y 5 socios comanditarios. (No se expresa en el código un máximo o un límite de socios tanto de gestores como de comanditarios).
    - El capital de la sociedad en comandita por acciones estará representado en títulos de igual valor. Mientras las acciones no hayan sido íntegramente pagadas serán necesariamente nominativas.
    - La administración recae en socio o socios gestores.
    - Su constitución se puede dar tanto por escritura pública como por documento privado.
  - Sociedad Anónima: es aquella que existe bajo una denominación social y cuyo capital se encuentra dividido en acciones y que está compuesta exclusivamente por accionistas que solo son responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Respecto a su constitución, se tiene que podrá realizarse mediante escritura pública o documento privado (aplica mediante este documento únicamente para microempresas salvo que se aporten a la misma bienes cuya transferencia exija escritura pública, de ser así, deberá ser constituida por el primer medio). El tipo de responsabilidad de los socios es hasta



el monto de sus aportes, motivo por el cual es de suma importancia que el nombre de la sociedad o su razón social esté seguido por la expresión “Sociedad Anónima”, o “S.A”, puesto que, de no ser así, deberán los administradores responder solidariamente de las operaciones sociales que llegaren a celebrar. La duración de la sociedad deberá especificarse en la escritura de constitución; el número mínimo de accionistas se divide en acciones de igual valor que estarán representadas en títulos negociables.

- Sociedad por Acciones Simplificada: Es el resultado de ese fenómeno de cambios culturales, políticos y económicos conocido como globalización, que beneficia a las empresas “cerradas” en cuanto a la libertad contractual, la limitación de responsabilidad y su fácil constitución. “La SAS es una persona jurídica de naturaleza comercial con características híbridas, pues en ella se conjugan las facetas propias de sociedades de capital y las compañías personalistas” (Jimenez., 2017). Cuando la SAS se estableció en Colombia, muchos empresarios que elegían por comodidad y facilidad la Sociedad Limitada, se convirtieron progresiva y rápidamente a la SAS, principalmente por el atractivo de su fácil constitución; por lo que las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas con el transcurso del tiempo han convertido sus sociedades vigentes a una SAS, también para aquellos cuyo deseo es establecer empresa y ven en esta forma de constitución la oportunidad perfecta para la realización de sus objetivos comerciales.

Tabla 8: resumen de tipos de sociedades en Colombia.

Clase	Nombre de la sociedad.	Denominación de los socios.	Número de socios.	Responsabilidad de los socios.	Capital social y votos para decisiones.
personas	Sociedad Colectiva.	Socios.	Mínimo 2.	Solidaria e ilimitada.	Participación: todos los socios tienen un voto sin importar la participación que tenga en la sociedad.
	Sociedad de Responsabilidad Limitada.	Socios.	Mínimo 2 y máximo 25.	Limitada hasta el monto de sus aportes.	Cuotas de igual valor, todos los socios tienen un voto sin importar las cuotas que posea.
	Sociedad en Comandita Simple.	Gestores y comanditarios.	Gestores mínimos 1 máximo 25; comanditarios mínimo 1.	Gestores: Solidaria e ilimitada. Comanditarios: Hasta el monto de sus aportes.	Cuotas de igual valor. Las decisiones las toman los socios gestores en igualdad de votos.
capital	Sociedad Anónima Simplificada.	Accionistas.	Mínimo 1.	Hasta el monto de sus aportes.	Cuotas de igual valor, de acuerdo a lo establecido en el documento de constitución.
	Sociedad Anónima.	Accionistas.	Mínimo 5.	Gestores: Solidaria e ilimitada. Comanditarios: Hasta el monto de sus aportes.	Acciones de igual valor, los votos de los accionistas será de acuerdo al número de acciones.
	Sociedad en Comandita por Acciones.	Gestores y comanditarios.	Mínimo 1 y máximo 5.	Hasta el monto de sus aportes.	Acciones de igual valor. Las decisiones las toman los socios gestores en igualdad de votos.

Fuente: elaboración propia con base a (Jimenez., 2017).

### 2.2.6. *Entorno de las empresas.*

Por su parte las empresas tienen un entorno que está dividido entre micro y macro entorno. “El macro entorno está compuesto por los entornos: económico, sociocultural, tecnológico, político/legal y recursos naturales, el micro entorno está formado por: competidores, proveedores, clientes y entidades reguladoras”. (Sandoval, 2015)

- **Micro entorno:** es también distinguido por entorno específico, de acción o inmediato. Representa todos los factores que afectan a la empresa y que influyen en las operaciones usuales de la empresa y, eventualmente en los resultados. A continuación se presenta la definición de cada uno de sus actores.
  - Los clientes: “el cliente es el personaje más importante de cualquier organización, es su razón de ser. Es el usuario del producto y/o servicio que generamos y que espera satisfaga sus necesidades” (Rodríguez, 2017). Otra definición del cliente es: “el cliente es quien determina una empresa. Ya que es el cliente, y sólo él, quien, gracias a que está dispuesto a pagar por un bien o servicio, convierte los recursos económicos en riqueza, cosas en bienes” (Rodríguez, 2017).
  - Los competidores: “son las empresas que producen y comercializan bienes y servicios, con los cuales la propia organización disputa por ganar la preferencia de clientes y consumidores” (Universidad ESAN., 2016). Fundamentalmente coexisten dos tipos de competidores: directos e indirectos.
  - Los proveedores: “son empresas o personas que facilitan los servicios, insumos, bienes intermedios y bienes finales a la organización. Todos ellos afectan directamente la calidad, el costo y los plazos de entrega para cualquier bien o servicio” (Universidad ESAN., 2016).

- Los reguladores: según (Universidad ESAN., 2016):

Son entidades o grupos de interés que se encargan de controlar, legislar o influir en las políticas y decisiones de las organizaciones. Existen dos grupos reguladores: los organismos reguladores estatales que pertenecen al ámbito el macro entorno y los grupos de interés que son uniones de personas o productores que se asocian para influir sobre las organizaciones protegiéndose a sí mismos que se encuentran en la esfera del micro entorno.
- Los socios: “se trata de personas u organizaciones con las cuales la empresa trabaja en forma conjunta para facilitar la venta o distribución de bienes y servicios” (Universidad ESAN., 2016).
- **Macro entorno:** por su parte y como se ha expresado anteriormente, está constituido por factores que prácticamente son imposibles de controlar, en atención a que son externos a la empresa. Dentro de estos se pueden encontrar:
  - Factores socioculturales: “son fuerzas del ambiente general externo donde confluyen principalmente los aspectos demográficos y aspectos culturales” (Universidad ESAN, 2016).
  - Factores tecnológicos: “son aquellos relacionados con los avances científicos y tecnológicos, que se expresarán físicamente en la planta, el equipo y los servicios” (Universidad ESAN, 2016).
  - Factores económicos: “son las condiciones y tendencias observadas en la economía que pueden influir en las actividades de la organización” (Universidad ESAN, 2016).
  - Factores político legales: “están constituidos por una serie de regulaciones emanadas de los gobiernos municipales, regionales y central, así como organismos reguladores (...)

las normas legales, reglamentaciones, etc. Impactan en las organizaciones” (Universidad ESAN, 2016).

- Factores globales: “se trata de elementos externos al país y a la economía nacional de una organización que realiza importaciones, exportaciones o compite con empresas extranjeras dentro o fuera del país” (Universidad ESAN, 2016).

### **2.2.5. Prestación de servicios y sus elementos.**

Todo esto se conjuga en la prestación de los servicios, lo cual será especificado a continuación:

- **El contrato:** es un documento mediante el cual una persona o empresa suscribe un acuerdo con respecto a otra u otras. Si el contrato es de prestación de servicios recogerá las condiciones en las que un profesional independiente, de cualquier área, se compromete a realizar una serie de servicios para su cliente a cambio de una remuneración. (gasteprensa fundazioa, 2016) El modelo del contrato para la firma JDL Consulting se puede ver en el anexo B.
  - Los contratos por prestación de servicios son muy comunes en las empresas, ya que estas prefieren tercerizar los servicios en los que tal vez no sean fuertes para que personas o entidades profesionales los ejecuten correctamente. El contrato se convierte también en un documento de acuerdo bilateral y es aconsejable firmar un contrato cuando la duración de este es relativamente larga aunque vaya a ser interrumpida en el tiempo, (gasteprensa fundazioa, 2016). Las características que tiene un contrato por prestación de servicios son:
    - Reglamenta una acción que se ejecutará para conseguir un objetivo determinado negociado por las dos partes correspondidas.

- El servicio que se suministra no es un bien palpable o tangible.
  - En el acuerdo, las dos partes (cliente y profesional) adquieren una serie de compromisos y de derechos, con la condición de la responsabilidad compartida.
  - El documento solo será valedero cuando las partes estén conformes con todas las cláusulas convenidas y, eventualmente, hayan firmado conformes.
  - Debe considerar una remuneración monetaria: los servicios contratados en el contrato han de ser retribuidos.
- **Los elementos que deben contener son los siguientes:**
    - Identificación de las partes.
    - Descripción del servicio.
    - Duración.
    - Retribución.
    - Condiciones.
    - Incumplimiento.
    - Firmas.

La diferencia que existe entre el contrato laboral y el de prestación de servicios es que en el segundo es el profesional quien decide cuando y como realizar su trabajo, siempre y cuando corresponda al cliente con las responsabilidades adquiridas durante la realización del contrato, contrario al laboral donde es el empleador quien decide que horarios tendrá la persona y le asigna las actividades a desarrollar. También, en el contrato por prestación de servicios es el profesional contratado quien tiene que asumir los costos de su seguridad social y las cargas prestacionales.

Con respecto a la legislación, el contrato de arrendamiento de servicios no implica una relación laboral entre prestador y el cliente; se rige por la legislación civil y no por la legislación laboral. Son los artículos 1252 al 1314 del Código Civil, aprobado en 1889, los que regulan el contrato de servicios, si bien estos no terminan de atender al desarrollo del mercado de trabajo y a la tercerización del sistema económico y social actuales. (gasteprensa fundazioa, 2016)

### ***2.2.6. Factores de producción en la prestación de servicios.***

Para hablar de la prestación de servicios, se debe colocar especial atención a los factores de producción que permiten el correcto desarrollo de estos. Dichos factores, son los siguientes:

- El capital:

Se refiere a todos aquellos bienes o artículos elaborados en los cuales se ha hecho una inversión y que contribuyen en la producción, por ejemplo máquinas, equipos, fabricas, bodegas, herramientas, transporte, etc. Todos estos se utilizan para producir otros bienes o servicios. En algunas circunstancias, se denomina capital al dinero, sin embargo, dado que el dinero por sí solo no contribuye a la elaboración de otros bienes, no se considera como un factor de producción. (Red Cultural del Banco de la República en Colombia, 2017)

- El trabajo: según el (Red Cultural del Banco de la República en Colombia, 2017) “se refiere a todas las capacidades humanas, físicas y mentales que poseen los trabajadores y que son necesarias para la producción de bienes y servicios”.

- La tierra:

Este factor de producción no se refiere únicamente a la tierra en sí (el área utilizada para desarrollar actividades que generen una producción, cría de ganado, siembra de cultivos, construcción de edificios de oficinas, etc.). En el factor tierra también se incluyen todos los recursos naturales de utilidad en la producción de bienes y servicios, por ejemplo los bosques, los yacimientos minerales, las fuentes y depósitos de agua, la fauna, etc. El valor de la tierra depende de muchos factores, por ejemplo de la cercanía a centros urbanos, del acceso a medios de comunicación, de la disponibilidad de otros recursos naturales (como los que se mencionaron anteriormente), del área, etc. (Red Cultural del Banco de la República en Colombia, 2017)

También la (Red Cultural del Banco de la República en Colombia, 2017) dice que estos factores de producción tienen un retorno o compensación y lo proponen de la siguiente manera: la tierra tiene como ganancia la renta mientras se utiliza, el capital tiene como compensación todo el valor agregado a los productos mientras pasan por la cadena de valor y el trabajo tiene como compensación para los empleados los salarios y bonificaciones propias de cada empresa donde se desarrolle.

### **2.3. Marco conceptual.**

A continuación se darán a conocer algunos de los conceptos utilizados en la redacción de este proyecto de investigación en aras de evitar interpretaciones subjetivas de dichos conceptos.

#### **2.3.1 Asesoría.**



Es un servicio que consiste en brindar información a una persona real o jurídica. Mediante la misma se busca dar un respaldo en un tema que se conoce con gran detalle, respaldo que tiene una contrapartida en el hecho de garantizar un manejo eficiente de una situación determinada. (PERILLA, 2016)

### **2.3.2 Consultoría.**

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (decimonovena edición) el concepto “consultar” se define como: “conferir, tratar y discurrir con una o varias personas sobre lo que se debe hacer en un negocio”.

Para este trabajo se definirá el concepto de consultoría, de acuerdo con el planteamiento de Fischer (1993), citado por Ribeiro (1998) la consultoría es “una intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar los problemas existentes en su organización y de implantar las medidas que se consideren convenientes y adecuadas para su solución.” Por otro lado, y retomando definiciones más modernas encontramos la definición que nos brinda Andrade (2007) quien afirma que “la consultoría es un servicio que busca ayudar en el análisis y solución de problemas prácticos y de difusión de las técnicas de gestión de éxito, en varios sectores de la economía.” (Julián Mauricio Azuero, Robert Camilo Benavides, Carolina Vargas, Daniela Oliveros Gabriel, 2016).

### **2.3.3 MYPIMES.**

Acrónimo de "Micro, Pequeña y Mediana empresa (según clasificación establecida por la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 500 de 2000) (Víctor Manuel NIETO, 2015)

#### **2.3.4 MIPES.**

Micro y Pequeñas Empresas (según clasificación establecida por la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 500 de 2000) (SENA, 2018).

#### **2.3.5 POST-TEST.**

Conjunto de investigaciones llevadas a cabo una vez difundido el mensaje publicitario en los medios, con el fin de comprobar que se han alcanzado los objetivos fijados y que la inversión realizada ha sido rentable. (marketingdirecto.com, 2018).

#### **2.3.6 PRE-TEST.**

Voz inglesa que se emplea para designar una investigación o estudio preliminar, especialmente utilizado antes de sacar al mercado una nueva categoría de producto o servicio. De este modo, se pueden predecir los problemas, comprobar el recuerdo, determinar el número de unidades a producir, etc. También se aplica este tipo de investigación para evaluar la idoneidad y eficacia de los diferentes materiales publicitarios antes de salir a los medios, con el fin de efectuar, en su caso, las correcciones oportunas. (marketingdirecto.com, 2018).

#### **2.3.7 STAKEHOLDERS.**

Es una palabra del inglés que, en el ámbito empresarial, significa 'interesado' o 'parte interesada', Freeman, citado por Argandoña (2010), define los *stakeholders* como todos aquellos que afectan o son afectados por la manera como la empresa actúa para alcanzar sus objetivos, mientras que Friedman et al. (2006, p. 4) afirman que son “esos grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir”. Claramente los *stakeholders* no solo representan la

sociedad, sino además, los actores internos de cada organización que generan o reciben el impacto de las acciones cotidianas de la empresa. Una propuesta general de *stakeholders*, elaborada por Díaz et al. (2015), es presentada en el diagrama 3. (Macias, 2017)

*Diagrama 3: identificación de los Stakeholders.*



*Fuente: (Macias, 2017).*

### **2.3.8 SCOR.**

Son las siglas de *Supply Chain Operations Reference* es un modelo que permite describir, analizar y optimizar el rendimiento de las Cadenas de Suministro.

El modelo *SCOR*, o *Supply Chain Operations Reference model*, es una herramienta de gestión que ayuda a mejorar el rendimiento de las cadenas de suministro y la integración entre los diferentes eslabones de las mismas.

Teniendo en cuenta que “no se puede gestionar lo que no se puede medir”, es necesario un lenguaje común para que puedan usarse las mismas métricas a lo largo de los diferentes departamentos de una organización, y entre los diferentes actores de la cadena con los que se interactúa (proveedores de materias primas, proveedores de servicios, distribuidores, clientes, colaboradores, etc.). (atoxgrupo, 2016)

### **2.3.9. BPO.**

Subcontratación de Procesos de Negocios, del inglés: *Business Process Outsourcing* (*BPO*), es la subcontratación de funciones del proceso de negocio en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la empresa, usualmente menos costosos o más eficientes y eficaces. (*BPO*) como el concepto de la asignación de mano de obra de entidades especializadas para realizar tareas específicas dentro de la organización al tiempo que garantiza los niveles de calidad de servicio, aumentando la productividad en funciones administrativas y la reducción de los costos. Un *BPO* no se trata de una simple externalización, se trata de la redefinición radical de las condiciones de los procesos de negocios con el fin de alcanzar resultados que superen por completo a los que se obtendrían simplemente recortando costos. El proveedor de *BPO*, no solamente asume la responsabilidad de una parte o del proceso de la organización que lo contrata, sino que también aplica una reingeniería sobre la forma en que esa función o proceso es llevada a cabo. (Software Financiero Bolsa, 2016)

### **2.3.10 CSCMP.**

Es el Consejo de Profesionales en Administración de la Cadena de Suministro, es una organización formal de gerentes de logística, docentes y profesionales formada en 1962. La cual busca dirigir la profesión de la cadena de suministro al conectar, desarrollar y educar a los profesionales de logística y de gestión de la Cadena de Suministro a lo largo de su carrera. (Council of Supply Chain Management Professionals, 2018)

### **2.3.11 SCC.**

*Supply Chain Council* es una organización global sin fines de lucro cuyo marco, metodología de mejora, formación, certificación y herramientas de evaluación comparativa ayuda a la organización miembro a realizar mejoras espectaculares, rápidas y sostenibles en el rendimiento de la Cadena de Suministro. La referencia de operaciones de Cadena de Suministro (*SCOR*) es el estándar mundial para la gestión de la Cadena de Suministro, un modelo que proporciona un marco único para definir y vincular las métricas de rendimiento, los procesos, las mejores prácticas y las personas en una estructura unificada. (supplychain247, 2018).

### **2.3.12 BPA.**

Según (Bussines Group, 2018), es una metodología de modelación de negocios en el cual colaboran profesionales del negocio, analistas de procesos y analistas de tecnologías de información para la transformación y mejora de la arquitectura de la empresa, mediante una serie de diagramas se representa la situación de la empresa desde diferentes puntos de vista como lo son; procesos, estructura organizacional, comunicación, indicadores, riesgos, etc.

Las herramientas de BPA facilitan la aplicación de metodologías de análisis y diseño de negocio, entre ellas:

- Modelos de negocio.
- Mapeo de procesos de negocio (incluyendo marcos de referencia por tipo de industria).
- Definición y despliegue de la estrategia y soporte de los procesos a la estrategia.
- Diseño de políticas del negocio.
- Mapeo de riesgos y controles.
- Análisis Causa – Efecto.
- Análisis FODA.
- Modelado y simulación de procesos.
- Definición de KPI's.
- Diseño de Organización.
- Modelación de datos.
- Infraestructura de TI.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Base metodológica

Se muestran aspectos como el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo dicha investigación.

##### 3.1.1. Enfoque cuantitativo.

“La investigación cuantitativa, es aquella que utiliza preferentemente información cuantitativa o cuantificable (medible). Algunos ejemplos de investigaciones cuantitativas son: diseños experimentales, diseños cuasi - experimentales, investigaciones basadas en la encuesta social, entre otras; siendo uno de las más usadas la encuesta social.”, (Daniel, 2015). En la tabla 9 se describen los diferentes tipos de estudios, así:

*Tabla 9: niveles de investigación y tipo de estudios asociados.*

Nivel	Tipo de estudio	
<b>Exploratorio</b>	Estudios sin instrumentos de recolección para medición de variables, solo para identificación de variables.	
<b>Descriptivo</b>	Estudio con encuesta. Estudio de casos investigación histórica. Estudios de evolución o desarrollo.	
<b>Correlacional</b>	Estudios de correlación simple. Estudios comparativos.	
<b>Explicativo</b>	Control mínimo.	Postest Pretest – postest.
	Control riguroso.	Pretest, postest con grupo de control.

*Fuente: Elaboración propia con base en definición de las variables, enfoque y tipo de investigación (Daniel, 2015).*

### **3.1.2. Estudios descriptivos.**

Este estudio se dirige fundamentalmente a la descripción de fenómenos sociales o educativos en una circunstancia temporal y especial determinada. Los diferentes niveles de investigación difieren en el tipo de pregunta que pueden formular. Mientras en las investigaciones exploratorias no se plantean preguntas que conduzcan a problemas precisos, sino que se exploran áreas problemáticas, en este nivel las preguntas están guiadas por esquemas descriptivos y taxonomías; sus preguntas se enfocan hacia las variables de los sujetos o de la situación. Este tipo de estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se sometido a análisis. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, de forma tal de describir lo que se investiga. Este tipo de estudio puede ofrecer la posibilidad de llevar a cabo algún nivel de predicción (aunque sea elemental). Como aproximación a un aspecto de la realidad social, tenemos en primer lugar (en el sentido de más elemental) las investigaciones de tipo descriptivo. Buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. La descripción consiste en poder responder las siguientes cuestiones al final de la investigación:

¿Qué es? Enunciado, ¿Cómo es? Propiedades, ¿Dónde está? Lugar, ¿Qué actores están involucrados? Actores, ¿Qué elementos lo componen? Composición.



Se trata, pues, de una enumeración en la que se hace una especie de inventario de las preguntas antes indicadas. Es una forma de producir información que puede ser utilizada para todo tipo de trabajos y servicios socio-educativos. (Daniel, 2015)

La investigación que se está llevando a cabo estará apoyada por la encuesta que es definida por (Daniel, 2015) de la siguiente manera “En estudios, se recogen datos más o menos limitados, que se refieren a grupos relativamente amplios. Interesan más las variables que describen grupos que a los individuos. Es el tipo de investigación más común”.

Por lo anteriormente citado trabajaremos en una investigación de tipo descriptiva por medio del desarrollo de una encuesta que permita darle alcance a los objetivos.

### **3.1.3. *Constructo.***

En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004). Véase tabla 7 “Clasificación de las empresas según sus activos”, ubicada en el marco teórico.

De este segmento se tomarán las micro y pequeñas empresas del municipio de Medellín para el estudio y como clientes potenciales sin dejar a un lado las medianas y grandes empresas de este u otros municipios que soliciten de nuestro servicio.

### **3.1.4. *Variables.***

Son rasgos, características y condiciones propias de diferentes personas y grupos o categorías sociales.

- Variables **independientes**: las que inciden en el comportamiento de otras (causan cambio).
  - **Antigüedad**: tiempo que lleva de funcionamiento de la empresa.
  - **Sector económico**: sector económico al cual pertenece.
  - **Comuna**: comuna donde se encuentra ubicada la empresa.
  
- Variables **dependientes**: son aquellas que experimentan los cambios (son la consecuencia).
  - **Tipo de empresa**: microempresas, pequeña, mediana y grande.
  - **Activos totales**: cantidad de activos con los cuales cuenta la empresa.

### 3.1.5. Indicadores.

Según Luis Aníbal Mora García en su libro “INDICADORES DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA”;

Estos son relaciones de datos numéricos y cuantitativos aplicados a la gestión logística que permite evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso. Es indispensable que toda la empresa desarrolle habilidades acerca del manejo de indicadores de gestión logística, con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna (tomar decisiones).


*Tabla 10: objetivos de los indicadores logísticos.*

Objetivos de los indicadores logísticos.	
1	Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
2	Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
3	Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
4	Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
5	Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
6	Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial ( <i>benchmarking</i> ).

*Fuente: Elaboración propia con base en el libro “INDICADORES DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA” (Luis Aníbal Mora, 2013).*


Según el autor citado previamente, los indicadores que deben usarse a menudo para la efectiva gestión logística son los siguientes:

*Tabla 11: indicadores de gestión para compras y aprovisionamiento.*

					
PROYECTO DE CONSULTORIA					
SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN					
COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO					
INDICADOR	OBJETIVO	DEFINICION	PERIODICIDAD	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA
CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES	Controlar la calidad de los proveedores y el nivel de integración con los mismos.	Número y porcentaje de proveedores certificados.	Mensual.	$\frac{\text{Proveedores certificados}}{\text{Total proveedores}}$	Porcentaje.
CALIDAD DE LOS PEDIDOS GENERADOS	Controla la calidad de los pedidos generados.	Número y porcentaje de pedidos generados sin retraso, o necesidad de información adicional.	Mensual	$\frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{Total de los pedidos generados}}$	Porcentaje
VOLUMEN DE COMPRA	Controla la evolución del volumen de compra en relación con el volumen de venta.	Porcentaje sobre las ventas de los pesos gastados en compras.	Mensual.	$\frac{\text{Valor de las compras}}{\text{Total de las ventas}}$	Porcentaje.
ENTREGAS PERFECTAMENTE RECIBIDAS	Controlar la calidad de los productos recibidos, junto con la puntualidad y completitud de la entrega	Número y porcentaje de productos y pedidos que no cumplan las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	Semanal (Con agregaciones mensual trimestral y anual)	$\frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de pedidos}}$	Porcentaje.


*Fuente: (García, 2013).*

Tabla 12: indicadores de gestión para planificación y gestión de inventarios.

					
PROYECTO DE CONSULTORIA					
SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN					
PLANIFICACION Y GESTION DE INVENTARIOS					
INDICADOR	OBJETIVO	DEFINICION	PERIODICIDAD	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA
ROTACION DE MERCANCIA	Controlar la cantidad de los productos / materiales despachados desde el almacén producto terminado.	Proporción entre las ventas y las existencias promedio e indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	Mensual	$\frac{\text{Ventas promedio}}{\text{Inventario promedio}}$	Unidades o Valor
DURACIÓN DE MERCANCIAS	Controlar los días de inventario disponible de la mercancía almacenada en los almacenes.	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período e indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	Mensual	$\frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Ventas Promedio}}$	Días
VEJES DEL INVENTARIO	Controlar el nivel de las mercancías no disponibles para despacho por obsolescencias, mal estado, y otros.	Nivel de mercancías no disponibles para despachos por obsolescencia, deterioro, averías, devueltas en mal estado, vencimientos, etc.		$\frac{\text{Unidades dañadas + obsoletas + vencidas}}{\text{Unidades disponibles en el inventario}}$	Porcentaje
VALOR ECONOMICO DEL INVENTARIO	Medir y controlar el valor del valor del inventario promedio respecto a las ventas	Mide el porcentaje del costo del inventario físico dentro del costo de venta de la mercancía.	Mensual	$\frac{\text{Valor inventario fisico}}{\text{Valor costo venta del mes}}$	Porcentaje
EXACTITUD DEL INVENTARIO (REFERENCIAS)	controlar y medir la exactitud en los inventarios en pos de mejorar la confiabilidad	Se determina midiendo el número de referencias que en promedio presentan descuadres con respecto al inventario lógico cuando se realiza el inventario físico.	Mensual	$\frac{\text{Nº Referencias con diferencia}}{\text{Numero de referencias inventariadas}}$	Porcentaje
EXACTITUD DEL INVENTARIO (VALOR)	Controlar y medirla exactitud de los inventarios para mejorar la confiabilidad	Se determina midiendo el valor de referencias que en promedio presentan descuadres con respecto al valor del inventario cuando se realiza el inventario físico.	Mensual	$\frac{\text{Valor de la diferencia en pesos}}{\text{Valor total del inventario}}$	Porcentaje


Fuente: (García, 2013).

Tabla 13: indicadores de gestión para centros de distribución y bodegas.

					
PROYECTO DE CONSULTORIA					
SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN					
CENTROS DE DISTRIBUCION Y BODEGAS					
INDICADOR	OBJETIVO	DEFINICION	PERIODICIDAD	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA
<b>COSTO UNIDAD ALMACENADA</b>	Controla el valor unitario del costo.	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un periodo determinado.	Mensual	$\frac{\text{Costo operación almacenamiento}}{\text{Número unidades almacenadas}}$	Pesos por unidad
<b>COSTO POR UNIDAD DESPACHADA</b>	Controlar los costos unitarios por manejo de las unidades de carga de la bodega.	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del almacén.	Mensual	$\frac{\text{Costo operación bodega}}{\text{Total unidades despachadas}}$	Pesos por unidad
<b>UNIDADES SEPARADAS O DESPACHADAS POR EMPLEADO</b>	Controla la contribución de las unidades despachadas por persona bodega.	Consiste en conocer el número de unidades despachadas o paquetes por cada empleado del total despachado	Mensual	$\frac{\text{Total unidades separadas / despachadas}}{\text{Total trabajadores en separación}}$	Unidades
<b>COSTO METRO CUADRADO</b>	Cuantificar el costo del área de almacenamiento respecto a los costos de operación interna.	Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega.	Mensual	$\frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Total área de almacenamiento}}$	Pesos por metro cuadrado
<b>COSTO DE DESPACHOS POR EMPLEADO</b>	Conocer la contribución de cada empleado.	Consiste en conocer el costo el costo con el que participa cada empleado dentro del total despachado	Mensual	$\frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Número de empleados del bodega}}$	Pesos por empleado
<b>NIVEL CUMPLIMIENTO DESPACHOS</b>	Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el almacén de producto terminado	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un periodo determinado.	Mensual	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos}}{\text{Total pedidos despachos}}$	Porcentaje


Fuente: (García, 2013).

Tabla 14: indicadores de gestión para distribución y servicio al cliente.

					
PROYECTO DE CONSULTORIA					
SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN					
DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE					
INDICADOR	OBJETIVO	DEFINICIÓN	PERIODICIDAD	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA
CICLO DE LA ORDEN	Controlar el tiempo que consistentemente transcurre desde que los clientes realizan un pedido, hasta que tienen físicamente los productos en sus instalaciones, disponibles para su uso.	Numero medio de días calendario desde que el cliente realiza el pedido, hasta que se entrega el mismo	Mensual	$\sum \text{Pedidos} \text{ Fecha de recepcion} - \text{ fecha de solicitud}$	Días
ENTREGA PERFECTA	Controlar la cantidad de ordenes entregadas sin errores(perfectas)	Cantidad de ordenes que se atienden perfectamente y se considera que una orden es atendida de forma perfecta cuando cumple con las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La fecha de entrega es la estipulada por el cliente.</li> <li>• La documentación es completa y exacta.</li> <li>• Los artículos están completos y en perfectas condiciones.</li> </ul>	Mensual	$\frac{\text{Entregas perfectas}}{\text{Total entregas}}$	Porcentaje
PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO	Controlar el nivel de cumplimiento de las entregas de los pedidos.	Este indicador mide el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos en la fecha o periodo de tiempo pactado con el cliente.	Mensual	$\frac{\text{Numero de pedidos entregados a tiempo}}{\text{numero total de pedidos entregados}}$	Porcentaje
PEDIDOS ENTREGADOS COMPLETOS	Controla el nivel de cumplimiento de los pedidos entregados completos.	Mide el nivel de cumplimiento de la compañía en la entrega de pedidos completos al cliente.	Mensual	$\frac{\text{Numero de pedidos entregados completos}}{\text{Numero total de pedidos entregados}}$	Porcentaje
DOCUMENTOS SIN PROBLEMAS	Controlar la exactitud de las facturas enviadas a los clientes.	Numero y porcentaje de facturas emitidas sin problemas	Mensual	$\frac{\text{Numero de facturas emitidas sin errores}}{\text{Total facturas emitidas}}$	Porcentaje


Fuente: (García, 2013).

Tabla 15: indicadores de gestión financieros.

 <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>					
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>					
<b>INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>FORMULA</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
<b>COSTO LOGISTICO COMO % DE LAS VENTAS</b>	Controlar el costo de la operación logística de la empresa respecto a las ventas	Mide el impacto de los costos Logísticos sobre las ventas de la compañía.	Mensual	$\frac{\text{Costos log isticos totales}}{\text{Ventasnetas}}$	Porcentaje
<b>COSTO LOGISTICO COMO % DE LA UTILIDAD BRUTA</b>	Controlar el costo de la operación logística de la empresa respecto a la utilidad bruta	Mide el impacto de los costos logísticos de la compañía respecto a su utilidad bruta anual.	Anual	$\frac{\text{Costos log isticos totales}}{\text{Utilidadbruta}}$	Porcentaje
<b>COSTOS DE LA OPERACIÓN DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN COMO % DE LA VENTAS</b>	Controlar el costo de la operación en el almacén respecto a las ventas	Mide el impacto de los costos en el almacén sobre las ventas de la compañía.	Mensual	$\frac{\text{Costosenel centrodedistribucion}}{\text{Ventasnetas}}$	porcentaje


Fuente: (García, 2013).

Tabla 16: indicadores de gestión para planificación y control de la producción.

 <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>					
<b>PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCION</b>					
<b>INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>FORMULA</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
<b>Capacidad de producción utilizada</b>	Controlar la utilización efectiva de las instalaciones (productivas, de almacenaje o transporte) de la compañía.	Porcentaje de la capacidad disponible actualmente utilizada, calculando como la producción actual real (unidades, kilos, etc.), dividida por la máxima producción conseguible en operación de 24 horas, 7 días a la semana.	Diaria con agregaciones mensual, trimestral y anual	$\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad max imadelrecurso}} * 100$	Porcentaje
<b>Rendimiento por maquina</b>	Controlar la productividad de una maquina de manufactura	Nivel de producción real en relación con la capacidad de unidades de la maquina en un periodo determinado	Diaria con agregaciones mensual, trimestral y anual	$\frac{\text{Numero de unidades producidas}}{\text{Capacidad max imadelrecurso}} * 100$	

Fuente: (García, 2013).

Tabla 17: indicadores de gestión para distribución física internacional.

					
SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN					
DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL					
INDICADOR	OBJETIVO	DEFINICIÓN	PERIODICIDAD	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA
<b>Costo de la unidad importada o exportada</b>	Controlar los costos de la importación o exportación del producto con el fin de definir el de la mejor forma el precio de cada artículo.	Consiste en calcular el costo unitario de exportar o importar una unidad.		$\frac{\text{Costo mercancía importada o exp}}{\text{Total unidades importadas o exp}}$	Pesos
<b>Nivel de exportación</b>	Conocer y controlar el crecimiento en las exportaciones.	Consiste en determinar el nivel de unidades y valores exportados.	Mensual	$\frac{\text{Total unidades de valor exportadas}}{\text{Total unidades de valor vendido}}$	Porcentaje

Fuente: (García, 2013).



Adicionalmente, en la tabla 18 se presenta el paso a paso para la correcta implementación de los indicadores logísticos en una compañía.

*Tabla 18: esquema de implantación de los indicadores logísticos.*

<b>Esquema de implantación de los indicadores logísticos.</b>	
<b>1</b>	Identificar el proceso logístico a medir.
<b>2</b>	Conceptualizar cada paso del proceso.
<b>3</b>	Definir el objetivo del indicador y cada variable a medir.
<b>4</b>	Recolectar información inherente al proceso.
<b>5</b>	Cuantificar y medir las variables.
<b>6</b>	Establecer el indicador a controlar.
<b>7</b>	Comparar con el indicador global y el de la competencia interna.
<b>8</b>	Seguir y retroalimentar las mediciones periódicamente.
<b>9</b>	Mejorar continuamente el indicador.
<b>10</b>	Desarrollar proyección y <i>Benchmarking</i> externos.

*Fuente: elaboración propia con base en el libro “INDICADORES DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA” (Luis Aníbal Mora, 2013).*

### **3.1.6. Índices.**

Son una mezcla de dos o más factores o de los indicadores seleccionados por el investigador.

Según el informe que realizó la Cámara de Comercio en el 2017, se han seleccionado los índices que aportarán información útil para el estudio en proceso. Dichos índices se presentan a continuación en las siguientes tablas: 19, 20, 21 y 22.

Tabla 19: índice según tamaño de empresa y sector económico.

Descripción	No. De Empresas			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1.545	532	213	43
Explotación de minas y canteras	566	103	46	24
Industrias manufactureras	15.438	1.378	299	117
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	71	15	9	15
Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	427	49	7	2
Construcción	5.838	917	287	111
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	44.866	2.436	509	147
Transporte y almacenamiento	2.350	413	106	31
Alojamiento y servicios de comida	14.221	282	43	12
Información y comunicaciones	2.747	319	67	15
Actividades financieras y de seguros	1.441	304	148	111
Actividades inmobiliarias	3.274	1.453	450	104
Actividades profesionales, científicas y técnicas	8.238	1.140	223	54
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	3.831	436	153	31
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	52	3	1	3
Educación	1.153	79	10	3
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	1.626	283	56	27
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	1.687	92	19	9
Otras actividades de servicios	4.962	63	16	3
Actividades de los hogares en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio	10			
No informa actividad	1.337	2		1
	<b>115.680</b>	<b>10.299</b>	<b>2.662</b>	<b>863</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el informe de estructura empresarial 2017, (Camara Medellin , 2017).

Tabla 20: índice según tipo de sociedad y activo.

Tipo de sociedad	No. De Empresas	Activos
Personas Naturales	81.620	2.269.003.130.398
Sociedad Limitada	2.349	6.476.333.215.318
Sociedad Anónima	1.870	318.880.179.529.940
Sociedad Colectiva	5	5.303.912.755
Sociedad En Comandita Simple	534	660.031.213.277
Sociedad En Comandita por Acciones	434	3.436.288.223.653
Sociedad de Sucursal Extranjera	108	5.077.047.026.710
Sociedades Unipersonales	303	50.338.918.853
Empresa Asociativa de Trabajo	48	5.420.581.835
Agrícolas de transformación	1	14.000.000
Sociedad por Acciones Simplificada	40.045	66.655.082.354.882
Sociedad de Hecho	87	1.800.000
Copropiedades	5	0
Entidades extranjeras de derecho privado	31	15.384.383.236
Establecimientos, sucursales o agencias de persona jurídica no matriculado	1.297	233.447.906.862.535
Establecimientos, sucursales o agencias de persona natural no matriculado	767	91.121.195.612
	<b>129.504</b>	<b>637.069.456.349.004</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el informe de estructura empresarial 2017, (Camara Medellin , 2017).

Tabla 21 índice según su centro regional - municipio y tamaño de empresa.

Centro Regional/Municipios	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
MEDELLÍN	84.935	9.523	2.453	727
Suroeste	6.763	136	22	6
Norte	5.006	111	22	1
Bajo Cauca	2.824	72	14	3
Norte del Valle de Aburra	12205	331	65	45
Occidente	3.393	39	7	
Otros	554	87	79	81
Total general	115.680	10.299	2.662	863

Fuente: Elaboración propia con base en el informe de estructura empresarial 2017, (Camara Medellin , 2017).

Tabla 22: Índice según su comuna y tamaño de empresa.

Comunas	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
ARANJUEZ	3.169	86	16	4	3.275
BELEN	7.223	537	92	15	7.867
BUENOS AIRES	2.848	79	9	3	2.939
CASTILLA	2.527	146	43	17	2.733
DOCE DE OCTUBRE	1.910	11	0	0	1.921
EL POBLADO	10.149	3.235	1.038	377	14.799
GUAYABAL	3.507	863	255	99	4.724
LA AMERICA	3.837	217	29	1	4.084
LA CANDELARIA	18.309	1.884	446	96	20.735
LAURELES-ESTADIO	8.973	1.202	219	32	10.426
MANRIQUE	1.725	10	1	0	1.736
POPULAR	906	2	0	0	908
ROBLEDO	2.351	62	8	1	2.422
SAN JAVIER	1.843	31	0	1	1.875
SANTA CRUZ	1.136	13	0	0	1.149
VILLA HERMOSA	1.629	27	0	0	1.656
999	12.893	1.118	297	81	14.389
Total general	<b>84.935</b>	<b>9.523</b>	<b>2.453</b>	<b>727</b>	<b>97.638</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el informe de estructura empresarial 2017, (Camara Medellin , 2017)

### 3.2. Población.

La población en una investigación se define como el conjunto total de individuos, objetos o medidas con una característica observable. Para este estudio se tomó como población las MIPES de la ciudad de Medellín registradas en la Cámara de Comercio de Medellín al 2017, las cuales representan más del 96% de las empresas de la ciudad con 94.458 empresas, 84.935 micro empresas y 9.523 empresas pequeñas (Camara Medellin , 2017) la característica común de esta población es el número de empleados y el capital de la empresa. No se tendrán en cuenta empresas de los municipios aledaños a la ciudad de Medellín.

Se eligió este segmento empresarial por ser el más representativo, así como las limitaciones económicas de este para adquirir servicios de consultoría, esto lo convierte en un mercado muy atractivo para la consultoría a costos accesibles.

### 3.2.1. *Muestra.*

La muestra es una fiel representación de la población, con el objeto de aplicar alguna técnica de análisis de datos. Para el caso de esta investigación la herramienta utilizada es la encuesta, la cual nos permitirá ver la percepción de los servicios de consultoría y cuál es la necesidad de las MIPES en cuanto a servicios de consultoría se refiere. A continuación, el cálculo de la muestra para una población de 94.458 empresas con una confianza del 95% y un error admisible del 5%, entonces, el cálculo matemático de la muestra (n):

*Ecuación 1: ecuación estadística para proporciones poblacionales.*

$$n = \frac{z^2 \times (p \times q)}{\frac{e^2 + (z^2 \times (p \times q))}{N}}$$

n = tamaño de la muestra.

z = nivel de confianza deseado.

p = proporción de la población con las características deseadas (éxito).

q = proporción de la población sin las características deseadas (fracaso).

e = nivel de error dispuesto a cometer.

N= tamaño de la población.

Para el caso de esta investigación, se tiene: N= 94.458 empresas, un z = 95% y e = 5% lo cual arroja un tamaño de muestra (n) = 383 empresas, esto representa que este el número de encuestas que se deben hacer.

*Ecuación 2: ecuación estadística reemplazada con valores correspondientes al proyecto.*

$$n = \frac{0.95^2 \times (0,5 \times 0,5)}{(0.05^2 + (0.95^2 \times (0.5 \times 0.5)))}$$

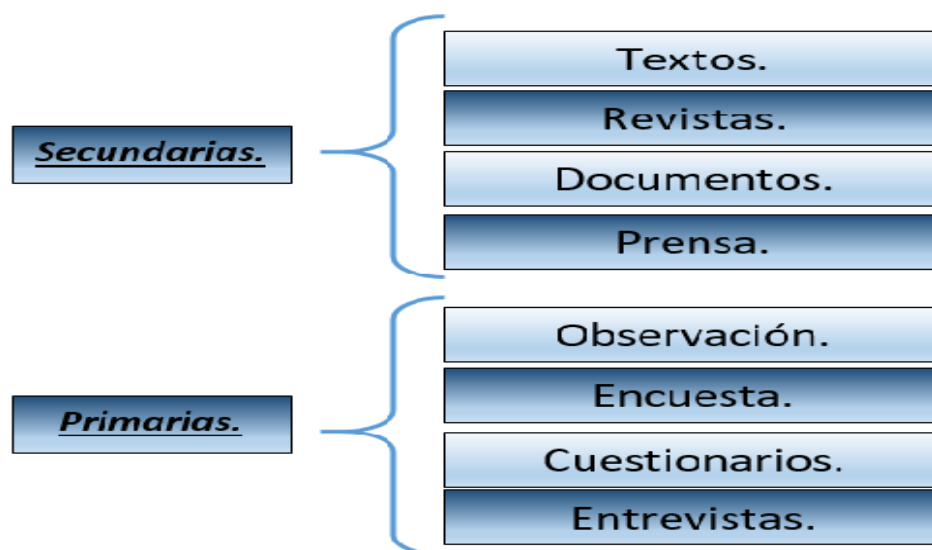
$$n = 384$$

*Fuente: elaboración propia.*

### 3.3. Estrategia metodológica

El proceso de investigación, sin importar cuales sean las modalidades o enfoques, culmina cuando se da la divulgación del material, el cual puede presentarse de varias formas, así: tesis, trabajos de grado, artículos, columnas, revistas, informes resultantes de la investigación, monografías, entre otras. Ahora bien, la investigación puede enmarcarse según los medios utilizados para la recolección de datos en tres diferentes tipos, así: investigación documental, investigación de campo, investigación experimental e investigación no experimental.

*Diagrama 4: tipos de fuentes de información.*



*Fuente: elaboración propia.*

### **3.3.1. *La investigación documental.***

También conocidas como de gabinete, es la indagación y análisis de la información documental, se realizan en el primer momento de la investigación para la revisión bibliográfica y ubicación teórica de la información seleccionada. “Estas técnicas nos dicen ¿Qué? ¿Cómo? ¿Para qué?, ¿Cuándo? Y ¿Dónde buscar?, su forma de utilizarlas y sistematizarlas para su análisis y su presentación (Campos, 2015). Entre esas técnicas están las bibliográficas, hemerográficas, video gráficas y fichas de trabajo. (Universidad Naval, 2016)

Según el diagrama 4, los métodos usados en la investigación documental hacen referencia al tipo de fuente de información secundaria.

### **3.3.2. *La investigación de campo.***

“Permiten recabar información a partir del contacto directo con el objeto de investigación, se obtiene la información empírica” (Universidad Naval, 2016). Las más comunes son la observación, entrevistas a profundidad, encuesta, sondeo y grupo focal.

Cabe notar que este diseño de investigación hace referencia al tipo de fuente de información primaria y están regidos por unas normas elementales que tienen como objetivo, entre otros, los siguientes: el no permitir el sesgo de la información, control de la información, elaboración de preguntas objetivas y neutrales, etc.

La tabla 23 muestra los métodos más comunes para la obtención de información cuando una investigación tiene como diseño el de campo, acompañados con sus respectivas características e instrumentos.

Tabla 23: métodos más comunes para obtención de datos por fuente primaria.

Técnica.	Características.	Instrumento.
<b>Observación.</b>	<p>El investigador registra las características propias del objeto de estudio. No se limita al sentido de la vista, sino que toma en cuenta todos los órganos de percepción.</p> <p>Puede ser clasificada en: Observación no estructurada, observación estructurada, observación no participante (que es cuando se mantiene al margen del objeto de estudio), observación participante (donde el investigador se involucra en el objeto de estudio).</p>	Guía de observación.
<b>Entrevistas a profundidad.</b>	<p>Conversación entre dos partes con la finalidad de obtener información, testimonio y reporte de información primaria que proporcionan personas que han participado o presenciado los acontecimientos objeto de estudio.</p> <p>La entrevista requiere una preparación y estructuración. Es una estrategia cualico-cuántica y de acuerdo a las preguntas del entrevistador se clasifican en: estructurada, semi-estructurada, no estructurada.</p>	Cuestionario de entrevista.
<b>Encuesta.</b>	<p>Es una técnica que permite un mayor volumen de información gracias a la utilización de técnicas de muestreo e inferencia estadística.</p> <p>Se utiliza cuando se desea llegar a un grupo numeroso de personas en corto tiempo. Se puede aplicar de forma individual, telefónica, etc. Los resultados se presentan a través de tablas, números, figuras y estadísticas.</p>	Formato de encuesta.
<b>Sondeo.</b>	<p>El sondeo es muy similar a la encuesta, sin embargo, se diferencian en que el sondeo busca conocer de forma rápida la conducta, percepción e intenciones de actuación frente a un tema. Es una herramienta breve y precisa.</p>	Formato de sondeo.
<b>Grupo focal.</b>	<p>Es una técnica grupal con modalidad de entrevista, que permite obtener información primaria grupal y abierta de un grupo de individuos previamente seleccionados. Requiere de interacción, discusión y debate con el fin de conocer el punto de vista de los actores frente a un tema. Se recomienda aplicar esta técnica en un espacio de reunión neutral y con un moderador que no esté involucrado en el tema de estudio.</p>	Guía de preguntas orientadoras.

Fuente: elaboración basada en notas propias.



Según (Cortés & León, 2004) en su libro “Generalidades sobre Metodología de la Investigación”, las investigaciones experimentales y no experimentales pueden ser definidas de la siguiente manera:

### ***3.3.3. La investigación experimental.***

Los investigadores realizan experimentos virtualmente en todos los campos del saber humano, por lo general para describir algo acerca de un proceso o un sistema. En los experimentos se diseñan pruebas en las cuales se inducen cambios es decir se manipulan las variables que intervienen en un proceso o sistema deliberadamente (supuestas causas), de manera que sea posible observar, identificar y analizar las causas en la respuesta obtenida.

En los estudios experimentales el control sobre las variables es mucho más riguroso que en los no experimentales, donde las que intervienen no son para nada manipuladas por el investigador.

En los estudios no experimentales, resulta muy complejo separar los efectos de las múltiples variables que intervienen en el estudio y saber cuánto contribuyó cada una, situación que no sucede en los estudios experimentales donde podemos estudiar las variables por separado o conjuntamente con otras para conocer sus efectos.

En los estudios experimentales las variables independientes tienen menor fuerza que en la realidad. Es decir, en los laboratorios dichas variables no muestran la magnitud real de sus efectos. En la investigación no experimental las variables tomadas son más reales y consecuentemente tendremos mayor validez externa.

### ***3.3.4. La investigación no experimental.***

La investigación no experimental es la que no manipula deliberadamente las variables a estudiar. Lo que hace este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto actual, para después analizarlo.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes.

Criterios de clasificación: según este criterio las investigaciones no experimentales pueden ser: longitudinales (datos de panel) y transversales.

La investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Este tipo de investigaciones es como una fotografía en un momento dado del problema que se está estudiando y puede ser: descriptiva, de correlación, según el problema en estudio.

La investigación longitudinal, a diferencia de la transversal, se obtienen datos de la misma población en diferentes momentos. Aquí se comparan los datos obtenidos en las diferentes oportunidades a la misma población o muestra y se pueden analizar los cambios a través del tiempo de determinadas variables o en las relaciones entre ellas.

Este tipo de estudios se utiliza mucho en el área de investigación de mercados para el análisis en los cambios de los hábitos de compra y comportamiento de los consumidores. También en el área de la psicología, para estudiar el cambio en los pacientes después de aplicar tal o cual tratamiento.

Para finalizar y para efectos de este trabajo, la investigación en curso tiene dos diseños: el primero es investigación de campo dado que pretende aplicar una encuesta con el fin de detallar el estado del mercado actual de las empresas que ofrecen consultoría y las que demandan este tipo de servicios en la ciudad de Medellín focalizándolo a MIPES; el segundo es investigación documental, en el cual se hará un revisión bibliográfica concienzuda de los datos, libros, tesis, entre otras fuentes de información que nos permitan acercarnos a la solución del problema anteriormente planteado.

#### 4. LA EMPRESA

Después de conocer los tipos de empresas que hay en Colombia se ha concluido crear una empresa de naturaleza jurídica, de Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), la cual se creará por medio de escritura pública ante notaria por tres accionistas: Jhoan Steven Zapata Jiménez, Daniel Enrique Ruiz Sanjuán y Luis Fernando Mora López. Los socios serán los dueños de las acciones con una participación accionaria en tres partes iguales.

*Ilustración 2: misión de JDL Consulting S.A.S*

Misión.	JDL Consulting S.A.S
<p>Es una empresa que presta servicios de consultoría y asesoría brindando soluciones en administración de la Cadena de Suministro y su logística, proponiendo mejoras operativas y de metodológicas, todo ello con el propósito de contribuir a la mejora continua y al crecimiento de las MIPES de la ciudad de Medellín.</p>	

*Fuente: elaboración propia.*

*Ilustración 3: visión de JDL Consulting S.A.S*

Visión	JDL Consulting S.A.S
<p>Posicionar a <b>JDL Consulting S.A.S.</b> en cinco años como una de las principales empresas de consultoría y asesoría, ofreciendo un servicio confiable y de alta calidad, con un capital humano competente, prestando servicios a nivel nacional, enfocado siempre en el fortalecimiento de la Cadena de Suministro de las MIPES logrando así sostenibilidad y crecimiento.</p>	

*Fuente: elaboración propia.*

#### **4.1. Antecedentes**

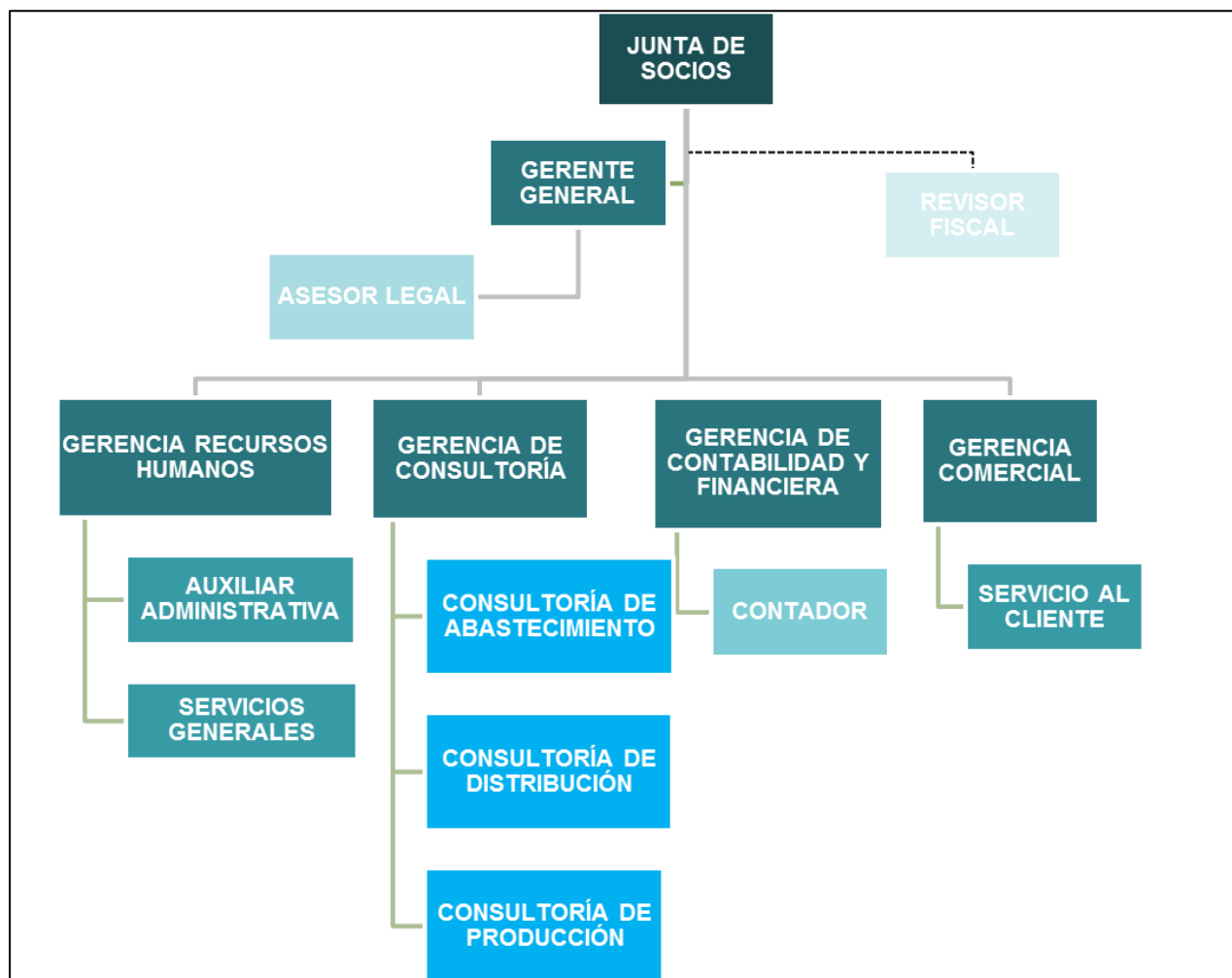
La firma de consultoría **JDL Consulting S.A.S.** se dedica a prestar servicios de consultoría y asesoría soluciones en Administración de la Cadena de Suministro y su logística, especialmente en la Cadena de Suministro, cambios operativos y de metodología, mejorar su productividad y aportar al cambio dentro de las mismas, identificar, acompañar y generar soluciones que contribuyan el desarrollo empresarial.

Con la oferta de servicios de consultoría en la Cadena de Suministro a bajo costo contribuiremos a aumentar la tasa de supervivencia de las MIPES en la ciudad de Medellín, encontrando soluciones a su medida que se ajusten a sus capacidades económicas y de infraestructura.

#### **4.2 Estructura organizacional**

La firma consultora **JDL Consulting S.A.S.** cuenta con una junta conformada por tres socios y accionistas, una estructura organizacional conformada por un gerente general, el cual contará con el apoyo de un asesor legal y un revisor fiscal que brinda información tanto al estado como a los socios de la compañía. El gerente estará a cargo de cuatro subgerencias, las cuales son; recursos humanos, consultoría, comercial, contable y financiera. En la subgerencia de consultoría se cuenta con tres unidades de negocio: consultoría en abastecimiento, consultoría de producción, almacenamiento y distribución. En la subgerencia de recursos humanos se cuenta con una auxiliar administrativa y personal de servicios generales quienes están contratados de planta. Por su parte en la subgerencia de contabilidad y finanzas se cuenta con un contador que es tercerizado y por último en la subgerencia comercial hay una persona de planta para servicio al cliente.

Diagrama 5: de la estructura organizacional de la firma de consultoría **JDL Consulting S.A.S.**



*Fuente: elaboración propia.*

### 4.3. Valores corporativos.

Los valores corporativos que articulan nuestra misión y visión son: trabajo en equipo, responsabilidad, honestidad, comunicación asertiva, confidencialidad, puntualidad, proactividad y visión prospectiva.

- **Responsabilidad:** este valor permitirá llevar la empresa a un nivel de competitividad, sostenibilidad y crecimiento.

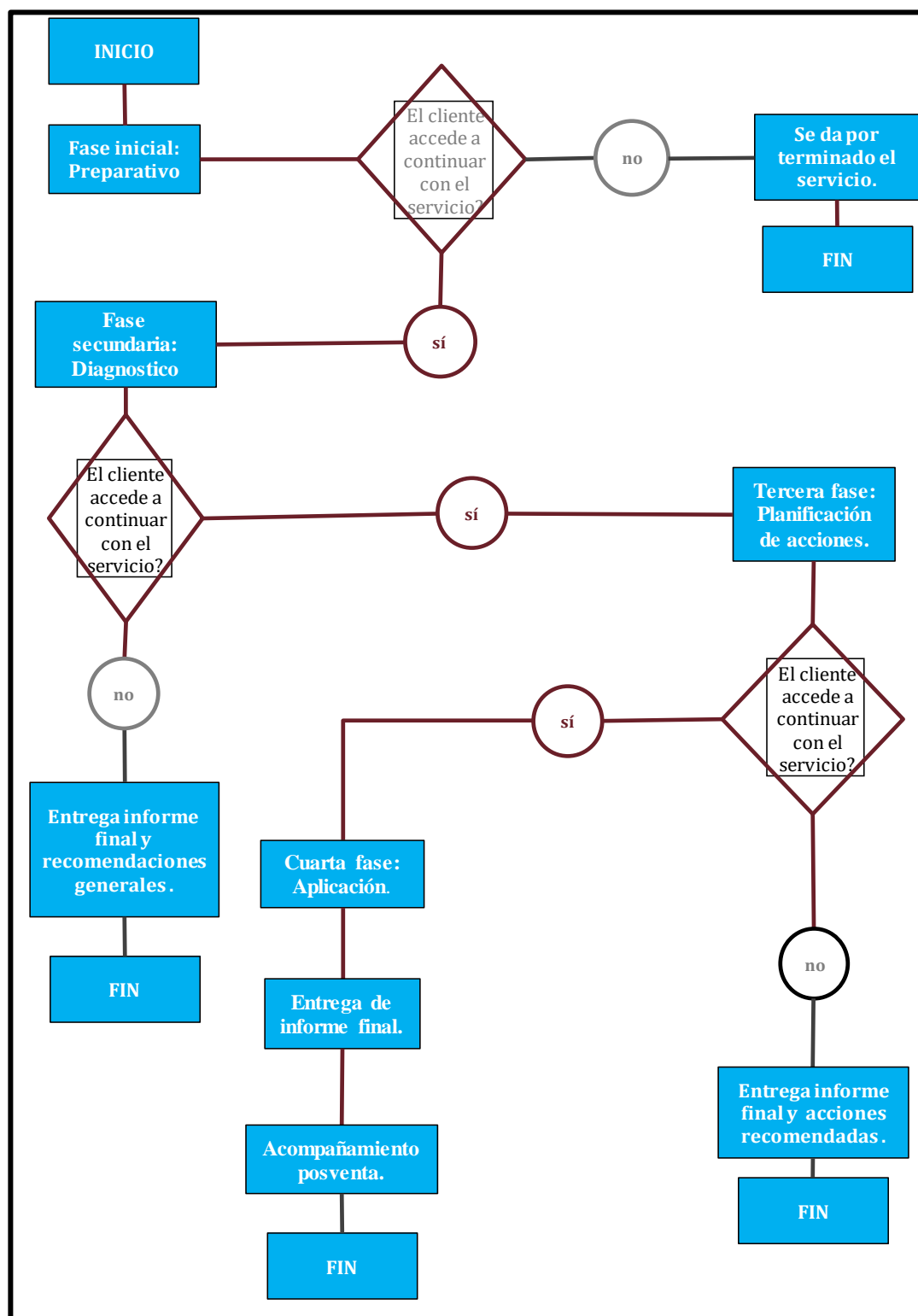
- **Honestidad:** se reflejará en cada uno de los procesos tanto internos como externos de la empresa, dando seguridad al cliente y logrando su confianza.
- **Comunicación asertiva:** la comunicación asertiva y efectiva es indispensable para la integralidad y la articulación entre los *stakeholders*.
- **Confidencialidad:** en cada proceso se prioriza la privacidad garantizando a los clientes que su información estará siempre segura.
- **Puntualidad:** este valor proporciona credibilidad a la empresa y respeto por el tiempo de nuestros clientes.
- **Proactividad:** la capacidad de iniciativa y de anticipar posibles inconvenientes en los procesos o necesidades en el futuro permitirá mayor control y efectividad en los procesos.

#### **4.4. Innovación y desarrollo**

Innovar no solamente es crear un producto o servicio nuevo, es también desarrollar un proceso más eficaz, diseñar nuevas formas de almacenamiento y distribución, además de generar ambientes que estimulen la creatividad.

Dentro del portafolio de JDL Consulting S.A.S se cuenta con un servicio de consultoría en línea que permite una mayor accesibilidad a los clientes, aumentando así la cobertura de la compañía. Algunas de las herramientas utilizadas para este servicio serán video llamadas, asistencia remota e incluso intercambio de mensajes por redes sociales. Este será el principal atributo innovador de la firma. Con respecto al desarrollo la firma de consultoría **JDL Consulting S.A.S.** oferta servicios de consultoría a MIPES que ayuden a identificar los problemas, generar estrategias que añadan valor a sus Cadenas de Suministro para mejorar su desempeño en el corto, mediano y largo plazo y aporten a su supervivencia en el mercado.

Diagrama 6 diagrama de prestación del servicio de JDL Consulting S.A.S.



Fuente: elaboración propia.



- Preparativos: constituye la fase inicial de todo proceso de consultoría, es una fase donde el consultor y el cliente se reúnen para aprender el uno del otro, definir el alcance del servicio. Esta es la base para la planificación del contrato de consultoría y finaliza con la firma de este.
  - Análisis de vulnerabilidad y/o necesidades.
  - Concertación de objetivos.
- Diagnostico: es la segunda fase del proceso de consultoría donde se elabora un diagnóstico preliminar basado en lo que el cliente quiere cambiar dentro de la organización y plantear una propuesta inicial de cómo aportar al cambio, se dejaron claros los roles y las responsabilidades de cada actor del proceso de consultoría, definir el alcance y elaborar un informe final para presentar al cliente.
  - Análisis de la Cadena de Suministros.
  - Análisis de capacidad operativa de la compañía
  - Levantamiento de procesos.
- Planificación de acciones: tercera fase donde se define el o los problemas a intervenir y realizar una investigación profunda de estos para determinar sus causas probables y establecer la índole del problema, analizar los cambios requeridos. Involucrando activamente a los participantes del proceso tanto de la parte operativa como administrativa, detectando así la capacidad potencial del cliente para resolver el problema y las direcciones posibles de las medidas futuras, definir el alcance y elaborar un informe final para presentar al cliente.
  - Estudio de proveedores.
  - Modelación de procesos.

- Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión Logística.
- Aplicación: en la cuarta etapa se hallan las posibles soluciones al problema, analizar dichas soluciones e identificar la que más se ajuste a su medida, generar un plan de acción concreto que contenga responsables, tiempos, presupuestos, recursos y una propuesta final al cliente donde se evidencien los posibles beneficios de la misma. por último, definir el alcance y elaborar un informe final para presentar al cliente.
  - Asistencia administrativa y técnica integral de los procesos.
  - Estrategia y Planificación.
  - Ejecución de proyectos.
  - Innovación en procesos.
  - Desarrollo estratégico de proveedores.
  - Implementación de herramientas *Lean*.
  - Manejo óptimo de inventarios.
  - Optimización del sistema de bodegaje.
  - Optimización de redes de distribución.

La firma **JDL Consulting S.A.S** brindará un servicio de posventa, donde se realizará seguimiento durante 12 meses, tiempo en el cual la empresa cumplirá con los planes planteados. La firma garantizará el cumplimiento del acuerdo de confidencialidad con sus clientes, lo que busca generar bases sólidas de confianza acerca del uso responsable de la información entregada por la empresa.

Para **JDL Consulting S.A.S.** realizar contrato de prestación de servicio como medio para garantizar el cumplimiento de las leyes es un factor sumamente fundamental para mantener

una relación plena con los clientes en sentido de definir las responsabilidades y alcances de cada actor en las diferentes situaciones.

#### **4.5. Símbolo / Logo.**

Con este símbolo reflejamos nuestra capacidad de enlazar las diferentes áreas de las empresas que contraten nuestros servicios, de examinar diferentes soluciones y lograr empalmar estrategias que fortalezcan y aporten al progreso continuo de las MIPES a las cuales les prestamos el servicio.

*Ilustración 4: logo de la firma de Consultoría JDL Consulting S.A.S.*



*Fuente: elaboración propia.*

#### **4.6. Productos y servicios**

La firma consultora JDL Consulting S.A.S. posee una metodología de trabajo estructurada en cinco pasos: preparativos, diagnóstico, planificación de acciones, aplicación y verificación, nos apoyamos en herramientas BPA y el ciclo PHVA.

*Tabla 24: productos y servicios de JDL Consulting S.A.S.*

<p><b>Consultoría virtual</b></p>	<p>Es un servicio el el cual se propicia un espacio donde el cliente puede interactuar con uno de nuestros consultores, es un servicio por hora y se hace de manera virtual por medio de la pagina de la compañía, a través de video llamadas, asistencia remota o mensajería por redes sociales.</p>	
<p><b>Diseño de cadena de suministro eficiente y confiable</b></p>	<p>Este servicio se enfoca en brindar soluciones para los tres procesos fundamentales de la cadena interna de la compañía utilizando la metodología antes descrita, busca revisar y mejorar los procesos de la compañía cliente así como la implementación de indicadores que ayuden a monitorear su eficiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abastecimiento.</li> <li>• Producción.</li> <li>• Almacenamiento y Distribución.</li> </ul>	
<p><b>Acompañamiento Gerencial</b></p>	<p>Busca apoyar el proceso gerencial de la compañía cliente, dando soporte en la toma de decisiones, aportando una vision desde fuera del entorno de la compañía.</p>	
<p><b>Utilización de macros de Excel para la mejora de procesos.</b></p>	<p>Excel es una herramienta de facil acceso y no muy costosa aun asi es muy potente, por esto con este servicio se busca entender un proceso determinado de la empresa cliente y sus necesidades para asi proponer mejoras apoyandose en macros y tablas dinamicas iniciando asi la automatizacion de procesos.</p>	

*Fuente: elaboración propia.*

#### **4.7. Responsabilidad Social Empresarial.**

**JDL Consulting S.A.S.** realizó una lectura del contexto o panorama donde se ha evidenciado como con la creación de empresa se convierte un actor clave para el desarrollo y desempeño de la comunidad, donde la responsabilidad social de ser económicamente viables

permita ser el medio para generar vínculos con la comunidad, alcanzar practicas amigables con el medio ambiente, y el fortalecimiento constante de la cadena productiva.

**JDL Consulting S.A.S** pretende contribuir a prácticas amigables con el medio ambiente con las siguientes actividades:

- Actuar bajo el compromiso de utilizar los recursos de energía eléctrica y el agua de manera racional.
- Estar siempre a la vanguardia en los temas acerca de los insumos que la tecnología proporciona para el ahorro de energía eléctrica y agua, e incorporarlos en las actividades empresariales (bombillas ahorradoras, válvulas ahorradoras de agua)
- Utilización de papel reciclable, además de utilizar el papel estrictamente necesario.
- Generar espacios de aprendizaje y reflexión con los empleados de JDL Consulting S.A.S frente a la responsabilidad ambiental, la ley que ampara el tema, y a la ejecución responsable de las actividades antes mencionadas.

Criterios para la responsabilidad social con respecto a la cadena productiva (empleados y clientes):

- Generar comunicación asertiva que aporte al clima organizacional.
- Planear espacios de motivación que permitan aumentar el rendimiento y la calidad del trabajo.
- Incentivar a los empleados a formarse y actualizar conocimientos.
- Organizar descuentos por pronto pago para los clientes.
- Tener flexibilidad horaria para que con ello se fortalezca la calidad de vida de los empleados y se pueda equilibrar lo laborar con lo familiar.
- Reconocer el logro de los empleados.

- Crear espacios por medio de redes sociales donde se les ofrezca a los clientes *tips* y actualización en temas necesarios para su crecimiento empresarial.

#### 4.8. Constitución o formación de una empresa

Constituir una empresa en Colombia es un proceso cada vez más sencillo y económico. Colombia ha dado pasos de gigante en la simplificación de trámites, por lo menos en lo que a creación de empresas se refiere.

*Tabla 25: pasos que se deben seguir para la constitución de una S.A.S.*

<b>Pasos</b>	<b>Pasos que se deben seguir para la formación de una S.A.S (Sociedades por Acciones Simplificadas)</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento.</b>
1.	Consulte que sea posible registrar el nombre su compañía, es decir, que está disponible por no ser el de ninguna otra.	10%
2.	Prepare, redacte y suscriba los estatutos de la compañía. Éstos son el contrato que regulará la relación entre los socios; y entre ellos y la sociedad.	10%
3.	PRE-RUT. En la Cámara de Comercio, puede tramitar el PRE-RUT antes de proceder al registro. Es necesario presentar estatutos, formularios diligenciados, la cédula del representante legal y la de su suplente.	10%
4.	Inscripción en el Registro. En la Cámara de Comercio llevarán a cabo un estudio de legalidad de los estatutos; debe tener en cuenta que es necesario cancelar el impuesto de registro, el cual tiene un valor del 0.7% del monto del capital asignado.	0.0%
5.	Es obligatorio que con la empresa registrada y el PRE-RUT, se proceda a abrir una cuenta bancaria. Sin la certificación de apertura de la cuenta, la DIAN no procederá a registrar el RUT como definitivo.	0.0%
6.	Con el certificado bancario se debe tramitar en la DIAN el RUT definitivo.	0.0%
7.	Llevar el RUT definitivo aportado por la DIAN a la Cámara de Comercio para que en el Certificado de existencia y representación legal de la compañía, ya no figure como provisional.	0.0%
8.	En la DIAN, se debe solicitar una resolución de facturación, en principio manual. Sin facturas es posible contratar, pero no se pueden cobrar los servicios.	0.0%
9.	Toda compañía debe solicitar la inscripción de libros en la Cámara de Comercio; éstos serán el libro de actas y el libro de accionistas.	0.0%
10.	Se debe registrar a la empresa en el sistema de Seguridad Social, para poder contratar empleados.	0.0%

*Fuente: elaboración propia con base en (Gestión Legal Colombia, 2014).*

Para efectos de la creación de esta empresa se realizaron los pasos del uno al tres debido a que el objetivo de esta investigación es plantear la creación de una empresa más no implementarla.

- Paso 1: como se evidencia en la ilustración 5, se corroboró que era posible utilizar el nombre JDL Consulting S.A.S.

*Ilustración 5: consulta empresarial RUES.*

The screenshot displays the RUES website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Contáctenos', '¿Qué es el RUES?', and 'Cámaras de Comercio'. The main header features the RUES logo and the text 'Registro Único Empresarial y Social Cámaras de Comercio', along with the 'Confecámaras' logo. Below the header is a secondary navigation bar with 'Inicio', 'Consultas', 'Veedurias', and 'Servicios Virtuales'. A user login area shows 'Acceso privado'. The main content area is titled 'Realice aquí su consulta empresarial o social' and includes instructions on how to search. A search form is present with tabs for different search criteria: 'Razón Social Nombre', 'Razón Social Palabra Clave', 'Número de Identificación', 'Matrícula Mercantil', and 'Registro Nacional de Turismo'. The 'Razón Social Nombre' tab is selected, and the search term 'JDL Consulting S.A.S' is entered in the input field. A 'Consultar' button is next to the input field. Below the search form, a yellow warning banner reads: 'Advertencia: La consulta por Nombre no ha retornado resultados'.

*Fuente: ilustración recuperada de [http://versionanterior.rues.org.co/RUES\\_Web/Consultas](http://versionanterior.rues.org.co/RUES_Web/Consultas)*

- Paso 2: se realizó, redactó y suscribió los estatutos que cobijaran a la Sociedad por Acciones Simplificada JDL Consulting S.A.S como lo muestra el anexo A.
- Paso 3: se realizó el PRE-RUT 14465318479, de JDL Consulting S.A.S como lo muestra la ilustración 6:

Ilustración 6: Formulario del Registro único Tributario. (PRE-RUT)

 <b>Formulario del Registro Único Tributario</b> Hoja Principal		 <b>001</b>	
2. Concepto <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 inscripción Espacio reservado para la DIAN 		4. Número de formulario 14465318479  <small>(115,7707212485984(8026) 0000014465318479</small>	
5. Número de Identificación Tributaria (NIT):		6. DV	12. Dirección seccional Impuestos de Medellín
			14. Buzón electrónico
<b>IDENTIFICACION</b>			
24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida <input checked="" type="checkbox"/> 2		25. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía <input checked="" type="checkbox"/> 1 3	
26. Número de identificación: 7 1 7 8 4 7 9 6		27. Fecha expedición: 1 9 9 6 1 0 0 7	
28. País: COLOMBIA <input checked="" type="checkbox"/> 1 6 9		29. Departamento: Antioquia <input checked="" type="checkbox"/> 0 5	
30. Ciudad/Municipio: Medellín <input checked="" type="checkbox"/> 0 0 1			
31. Primer apellido MORA		32. Segundo apellido LOPEZ	
33. Primer nombre LUIS		34. Otros nombres FERNANDO	
35. Razón social:			
36. Nombre comercial: JDL CONSULTING S.A.S		37. Sigla: JDL CONSULTING S.A.S	
<b>UBICACION</b>			
38. País: COLOMBIA <input checked="" type="checkbox"/> 1 6 9		39. Departamento: Antioquia <input checked="" type="checkbox"/> 0 5	
40. Ciudad/Municipio: Medellín <input checked="" type="checkbox"/> 0 0 1			
41. Dirección principal CL 51 A 46 08 LC 148			
42. Correo electrónico: fmora4976@gmail.com		43. Código postal 3 0 0 2 6 0 2 3 7 6	
		44. Teléfono 1: 6 1 2 2 9 6 8	
		45. Teléfono 2:	
<b>CLASIFICACION</b>			
<b>Actividad económica</b> 46. Código: 7 0 2 0		<b>Ocupación</b> 51. Código 1 3 1 7	
47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 8 0 7 1 6		52. Número establecimientos 1	
<b>Actividad secundaria</b> 48. Código:		<b>Otras actividades</b> 50. Código: 1 2	
49. Fecha inicio actividad:			
<b>Responsabilidades, Calidades y Atributos</b>			
53. Código: 1 2			
<b>12- Ventas régimen simplificado</b>			
<b>Obligados aduaneros</b>		<b>Exportadores</b>	
54. Código:		55. Forma	
56. Tipo		57. Modo	
58. CPC		59. Servicio	
		60. No. de Folios:	
		61. Fecha:	
59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		60. No. de Folios:	
61. Fecha:		62. Fecha:	
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 Firma del solicitante:		Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre 985. Cargo:	

Fecha generación documento PDF: 15-04-2018 09:34:26PM

Fuente: documento recuperado de

<https://muisca.dian.gov.co/WebRutMuisca/DefInscripcionRutPortal.faces>

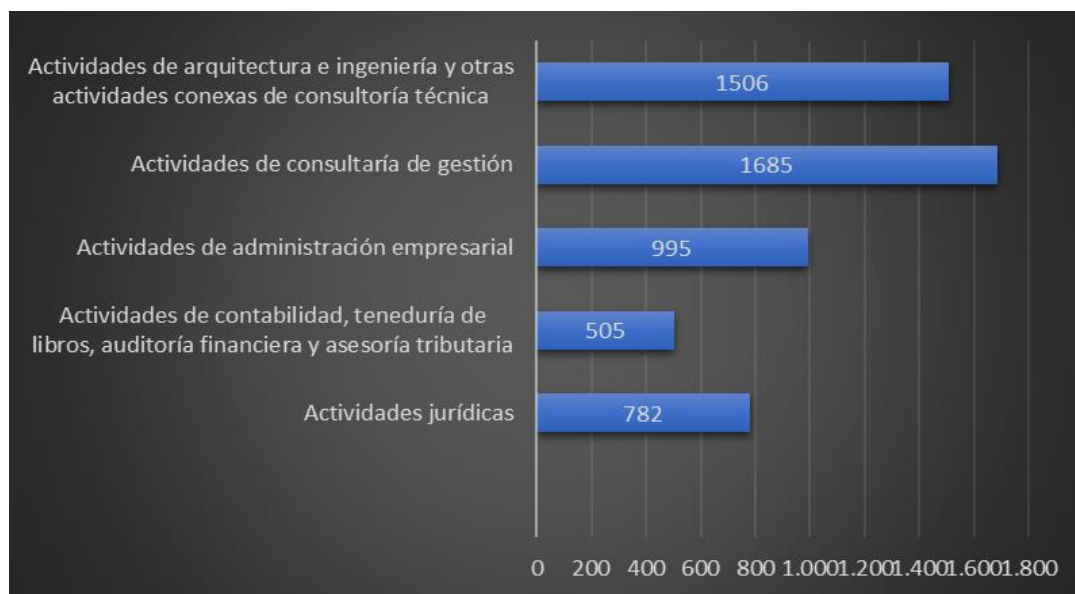


## 5. DIAGNOSTICO

### 5.1. Generalidades

Para tener una visión general del sector de la consultoría y conocer la competencia a la que se va a enfrentar la empresa JDL Consulting S.A.S. se debe tener en cuenta que según el informe “estructura empresarial 2017” de la Cámara de Comercio de Medellín, existían registradas 4.691 empresas afines a actividades de consultoría de las cuales 2.680 se dedican a actividades de consultoría de gestión y administración empresarial, 505 se dedican a actividades contables, auditorías financieras y asesoría tributaria y 1506 empresas a actividades conexas a consultoría técnica. (Camara Medellin, 2017).

*Gráfica 8: empresas afines a actividades de consultoría.*



*Fuente: elaboración propia con base en (Camara Medellin, 2017).*

En la tabla 26 se registra un resumen de las más notorias empresas dedicadas a consultoría, con sus respectivos clientes y servicios.

*Tabla 26: resumen servicios empresas de consultoría en Medellín y municipios aledaños.*

<b>Empresa</b>	<b>Generalidades</b>	<b>Portafolio</b>	<b>Clientes</b>
<b>Axon Logística Consultores</b>	Ubicada en la ciudad de Medellín es una compañía especializada en consultoría, capacitación y auditoría en logística y gestión de la cadena de suministro.	Gestión del transporte y distribución física. Gestión de compras y suministros. Gestión de inventarios y almacenes. Gestión energética y compras especiales.	Sin registro.
<b>PraTech</b>	Compañía ubicada en la ciudad de Medellín en el barrio los Colores, se enfocan en la causa del problema y los objetivos de la empresa cliente de una manera global.	Automatización de procesos del negocio. Portal de negocios en línea. Desarrollo de aplicaciones móviles. Gestión de la infraestructura tecnología.	Postobón, Suramericana, ISAGEN, Ceipa.
<b>Logística Consultoría &amp; Integración</b>	Ubicado en la torre financiera Dann Carlton en la ciudad de Medellín.	Diseño de centros de distribución. Simulación y optimización. Mejoramiento continuo. Consultoría en transporte.	ARGOS, COLOMBINA, LAFAYETTE.
<b>Grupo Dinpro</b>	Edificio la compañía en la ciudad de Medellín.	Consultoría logística. Comercialización de equipamiento para el sector logístico. Diseño de Layout de Plantas y Centros de Distribución.	Alpina, Argos, Colcafe, Corbeta, Éxito, Familia, entre otros.
<b>Entidades Gubernamentales</b>	Sena, Cámara de Comercio de Medellín, FENALCO.	Principalmente brindan programas para creación de empresas, diagnósticos empresariales y fortalecimiento de las MIPES.	Principalmente MIPES.

*Fuente: elaboración propia con base en los sitios web de cada compañía.*

Adicional, se hizo un sondeo del precio de algunas empresas que prestan servicios de consultoría y se encontró lo siguiente: DIPLUS empresa especializada en asesoría para certificaciones de calidad tiene tarifas entre \$100.000 y \$150.000. E2 BUSINESS SOLUTION empresa especializada en asesoría a empresas familiares, modelos de control corporativo tiene tarifas entre \$150.000 y \$200.000. GRUPO CONSULTORIA apoya procesos de transformación y cambio organizacional con tarifas entre \$150.000 y \$250.000.

Con la investigación realizada a las principales empresas de consultoría de la ciudad de Medellín se evidencia una característica común entre ellas y es el tamaño de sus clientes, en su mayoría grandes empresas, la consultoría a pequeñas y medianas empresas está a cargo de entidades como el SENA o la Cámara de Comercio de Medellín.

Actualmente también existen consultores independientes, que son profesionales altamente capacitados que gracias a conocimientos adquiridos en su trayectoria profesional o académica se convierten en referencias para ciertos procesos empresariales al punto que pueden cobrar por servicios de consultoría, la principal estrategia de estos profesionales es el voz a voz y referidos empresariales, es decir, un caso de éxito se replica en un medio determinado, de esta información se extraen dos lecturas: la primera es que el rango de acción de estos profesionales es limitado dado que sus estrategias de mercadeo principales son el voz a voz y los referidos empresariales y la segunda lectura es que por tratarse de un único individuo están limitados en el número de empresas que pueden atender simultáneamente.

Existen compañías en otras ciudades del país también dedicadas a los servicios de consultoría empresarial como es el caso de SCCALA ubicada en la ciudad de Bogotá con servicios de consultoría en la Cadena de Suministro y logística y servicios BPO en control de bodegas y centros de distribución, levantamiento de inventarios, transporte de mercancía, entre otros, (SCCALA, 2018). Otra empresa especializada en consultoría en la Cadena de Suministro es SIGMACOL la cual nace en el año 2012, dentro de sus servicios brinda capacitaciones para certificaciones APICS<sup>5</sup>, soluciones de software ERP, aplicación del modelo SCOR y la distribución y comercialización de sistemas modulares de almacenamiento marca *Rousseau*®.

---

<sup>5</sup> APICS: Asociación Americana de Control de Producción e Inventarios.

## 5.2. Herramientas e instrumento

El desarrollo de esta investigación tuvo un diseño documental, en el cual se realizó una revisión bibliográfica de datos, artículos, trabajos de grado, revistas, investigaciones, textos técnicos e informes de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia entre otras fuentes de información que permitieron conocer el panorama actual de este mercado, así como las consideraciones que se deben de tener en cuenta a la hora de crear una empresa.

También en esta investigación se consideró realizar una encuesta tipo descriptiva para crear un registro acerca de las condiciones de una población como las MIPES en un momento específico como técnica de investigación y compilación de datos para recabar información de las personas que se tomarán como muestra, donde se espera que cada *stakeholder* encuestado responda a las preguntas cerradas y en las mismas condiciones que eviten opiniones sesgadas que pudieran condicionar en el resultado de la investigación, para lo cual los interesados cumplirán con un perfil específico que encuadre dentro de la población.

El objetivo es conocer la percepción de los servicios de consultoría. Se utilizó como instrumento de recolección de información primaria una encuesta previamente estructurada que permitió recolectar información necesaria para obtener una noción más amplia de la percepción acerca de los servicios de consultoría.

Por la cantidad de encuestas a realizar según el tamaño de la muestra que arrojó la población de las MIPES en la ciudad de Medellín que según datos de la Cámara de Comercio de Medellín para el 2017 es de 94.458 empresas, 84.935 micro empresas y 9.523 empresas pequeñas (Camara Medellin , 2017), por ser una población tan grande, la muestra arrojó un total de 383 encuestas a realizar (ver apartado 3.2.1 cálculo de la muestra).

*Ilustración 7: encuesta realizada.*

## Percepción servicios de consultoría

---

Esta encuesta busca conocer la percepción de servicios de consultoría de colaboradores, gerentes, administradores...

1. ¿Sector económico al que pertenece la compañía donde labora?
2. ¿Antigüedad de la empresa?
3. ¿En qué comuna de la ciudad se ubica la empresa donde labora actualmente?
4. ¿En qué área de la compañía trabaja?
5. ¿Conoce empresas que brinden servicios de consultoria en Medellín?
6. ¿Considera útil los servicios de consultoria?
7. ¿Alguna vez se han contratado servicios de consultoria en la empresa donde labora?
8. ¿Qué tipo de consultoria se contrató?
9. ¿Por qué cree que nunca ha pagado servicios de consultoria en la empresa donde labora?
10. ¿Cuál área considera que requiere más de los servicios de consultoria en la empresa donde labora actualmente?
11. ¿Qué le interesa más de un servicio de consultoria?
12. ¿Qué aspectos valoraría en un servicio de consultoria?

Enviar

**No revele nunca su contraseña.** No proporcione su información personal a personas que no sean de su confianza.

X Con tecnología de Microsoft Excel

[Términos de uso](#) | [Privacidad y cookies](#) | [Ayudar a mejorar Office](#)

*Fuente: elaboración propia.*


Esta encuesta se compartió por medio de un enlace cuyo objetivo era auscultar la percepción de los servicios de consultoría.

Para efectos de lo anteriormente dicho, se adjunta el enlace correspondiente.

[https://metrodemedellin-my.sharepoint.com/personal/gmerchan\\_metrodemedellin\\_gov\\_co/\\_layouts/15/guestaccess.aspx?questaccesstoken=92OBmtlbhOxawUsCya0m3cVpoP1BhEVM2%2fy2%2bmG3pQI%3d&docid=1\\_1929f959a50a042c2b8b4fe2c9e8ac623&wdFormId=%7B7ED11DE3%2DAC8E%2D413B%2D807E%2DE05959598814%7D](https://metrodemedellin-my.sharepoint.com/personal/gmerchan_metrodemedellin_gov_co/_layouts/15/guestaccess.aspx?questaccesstoken=92OBmtlbhOxawUsCya0m3cVpoP1BhEVM2%2fy2%2bmG3pQI%3d&docid=1_1929f959a50a042c2b8b4fe2c9e8ac623&wdFormId=%7B7ED11DE3%2DAC8E%2D413B%2D807E%2DE05959598814%7D)

En consecuencia de lo anterior, se presenta la ficha técnica correspondiente a la encuesta realizada:

*Tabla 27: ficha técnica de la encuesta “percepción de los servicios de consultoría”.*

 <b>Ficha técnica.</b> <b>Encuesta acerca de la percepción de los servicios de consultoría.</b>	
<b>Técnica de investigación.</b>	Entrevista on-line realizada a partir de correo empresarial.
<b>Ámbito geográfico.</b>	La ciudad de Medellín.
<b>Universo.</b>	Estudiantes y profesores de la fundación universitaria Esumer que laboran en diferentes tipos de empresas, proveedores, contratistas y clientes de las empresas en las cuales laboramos (Metro de Medellín Ltda., Ascender S.A.S y Global Intertrade S.A.S.).
<b>Muestra.</b>	En esta investigación se realizaron 383 encuestas, los datos han sido examinados de acuerdo a las principales variables de las MIPES de la ciudad de Medellín.
<b>Error muestral.</b>	Los datos presentados fueron tomados aleatoriamente con el fin de abarcar diferentes perspectivas acerca de las empresas de consultoría y sus servicios.
<b>Trabajo de campo.</b>	La información fue recolectada entre las siguientes fechas: 28 de abril y 17 de mayo del 2018.

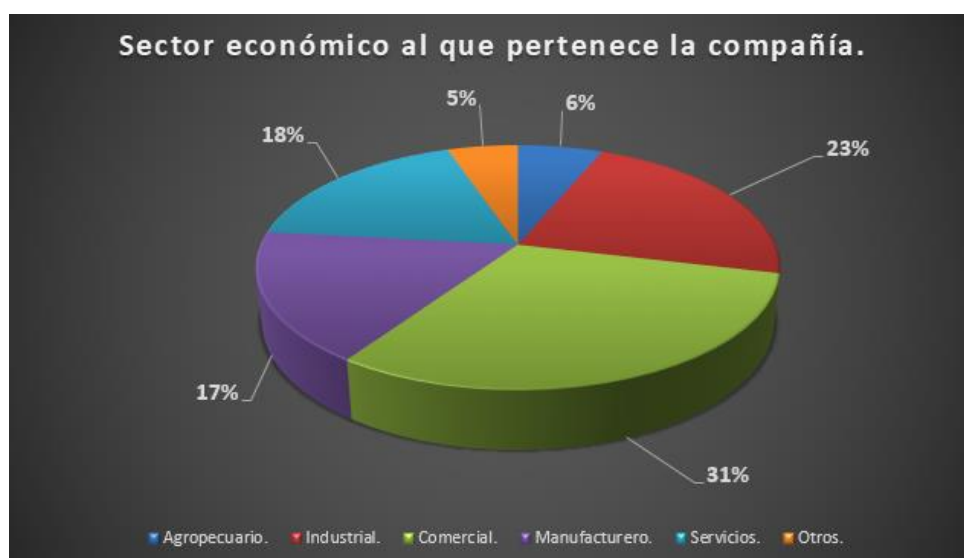
*Fuente: elaboración propia.*

### 5.3. Hallazgos

En este apartado se presentan las gráficas correspondientes a los resultados que arrojó la encuesta, así como una breve descripción de cada una, con el fin de darle al lector posibilidad de entendimiento cuándo estas gráficas se analizan una a una.

Estos resultados también son analizados en el apartado 6, donde se pueden observar algunas correlaciones y la descripción detallada de cada respuesta.

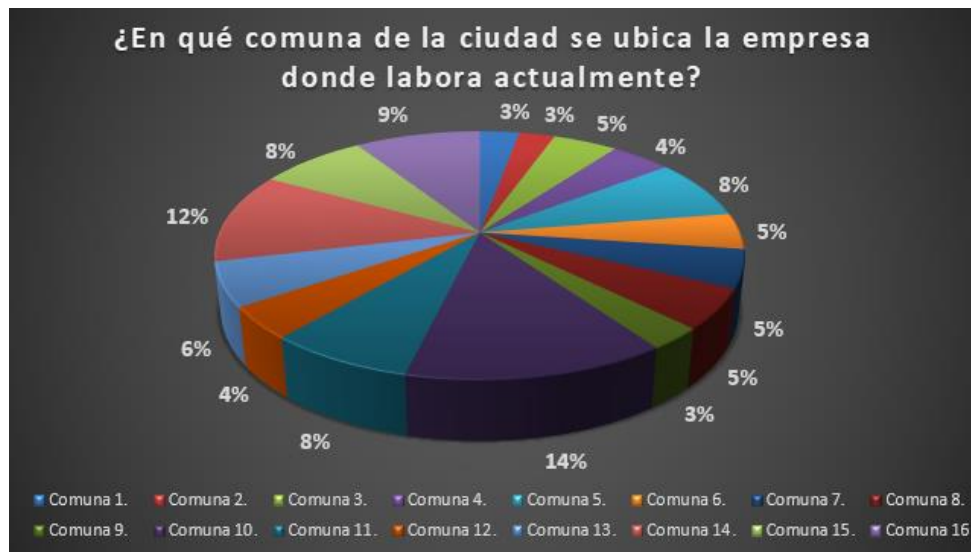
*Gráfica 9: sector económico al que pertenece la compañía.*



*Fuente: elaboración propia con base a encuesta realizada.*

En esta gráfica se observa que el 31% de las empresas pertenecen al sector comercial, seguida del sector industrial que ocupa un 23% y el resto de la gráfica se reparte entre los sectores agropecuario con una participación del 6%, manufacturero por su parte con una proporción del 17%, de servicios que cuenta con un 18% dentro del análisis y otros con 5%.

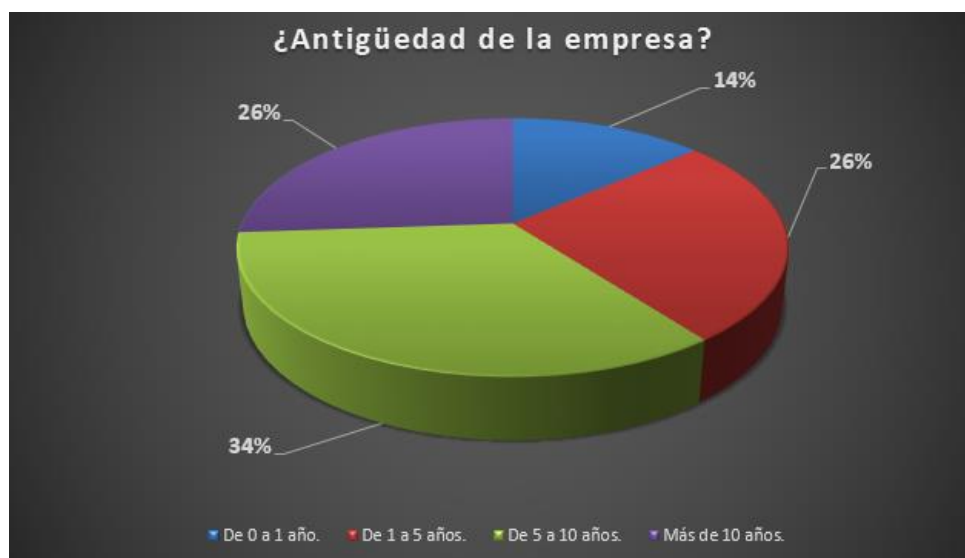
Gráfica 10: ¿En qué comuna de la ciudad se ubica la empresa donde labora actualmente?



Fuente: elaboración propia con base a encuesta realizada.

En la comuna donde más se concentran las empresas encuestadas es en la 10, seguida de la comuna 14 que son el centro y oriente de Medellín respectivamente. Ver grafica B.

Gráfica 11: ¿Antigüedad de la empresa?



Fuente: elaboración propia con base a encuesta realizada.



Con respecto a la antigüedad de la empresa, la mayoría de las empresas encuestadas está en un rango de 5 a 10 años con un total del 34% dentro de la población, mientras que las edades de 1 a 5 años y más de 10 años tienen igual proporción dentro del análisis con una participación del 26% cada una. Por su parte, las empresas que tienen de constitución de 0 a 1 año representan el porcentaje más mínimo dentro del análisis con un 14%.

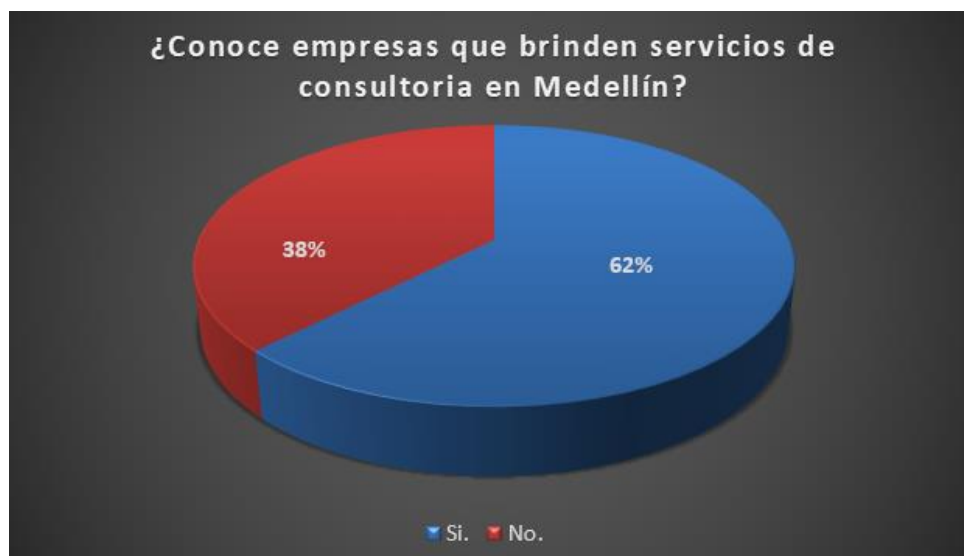
*Gráfica 12: ¿En qué área de la compañía trabaja?*



*Fuente: elaboración propia con base a encuesta realizada.*

Gran parte de las personas que respondieron la encuesta se encuentran laborando en el área de producción con un 23% dentro de la población, seguida de almacenamiento y distribución que cuenta con un 21% del total del análisis. También se puede observar que en total el 32% del análisis está dividido por partes iguales entre transporte y abastecimiento aunque el mayor porcentaje de los datos es perteneciente a ninguna de las anteriores.

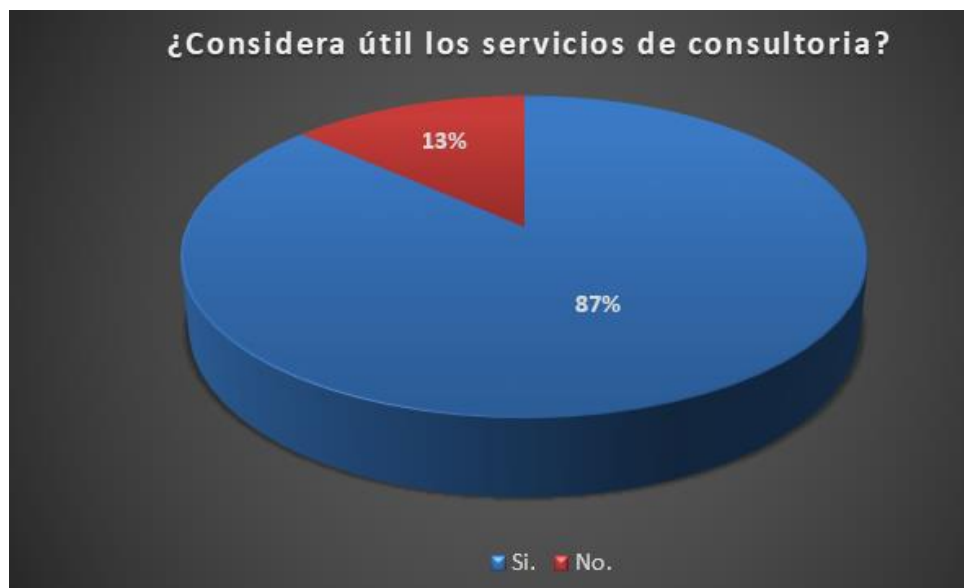
Gráfica 13: ¿Conoce empresas que brinden servicios de consultoría en Medellín?



Fuente: elaboración propia con base a encuesta realizada.

El 62% de los encuestados respondieron si a la pregunta ¿Conoce empresas que brinden servicios de consultoría en Medellín? Mientras que tan solo un 38% no las conoce.

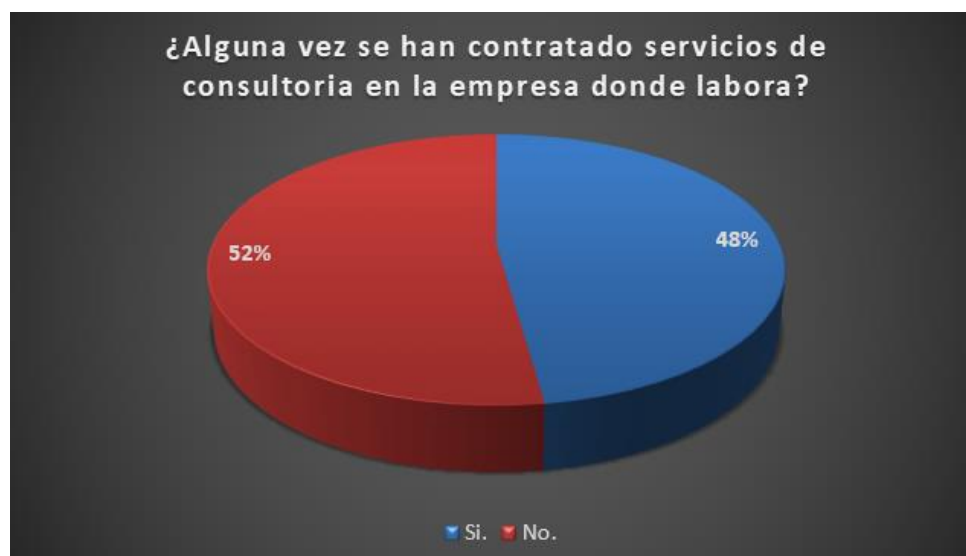
Gráfica 14: ¿Considera útil los servicios de consultoría?



Fuente: elaboración propia con base a encuesta realizada.

En esta gráfica se puede observar que el 87% de quienes respondieron a la encuesta consideran importante los servicios de consultoría. Por su parte, solo el 13% respondieron “no” a esta pregunta. En el siguiente apartado se evidenciará la importancia de los resultados que arrojó esta pregunta en la encuesta, en atención a que se convierte en el eje de desarrollo fundamental para este proyecto, apoyado de las demás preguntas y en especial por las preguntas inmediatamente anterior y siguiente a esta.

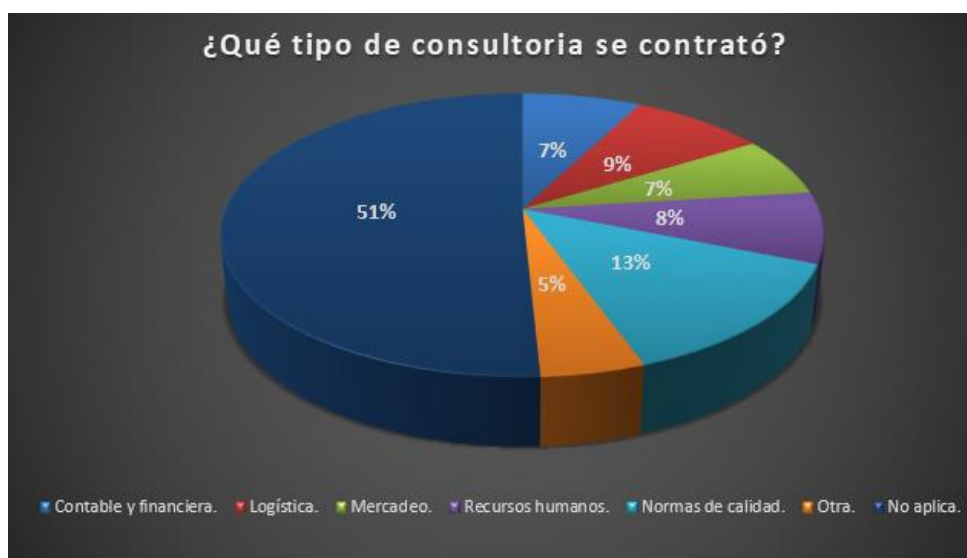
*Gráfica 15: ¿Alguna vez se han contratado servicios de consultoría en la empresa donde labora?*



*Fuente: elaboración propia con base a encuesta realizada.*

En esta pregunta, el 52% de las personas afirma que no se han contratado servicios de consultoría en las empresas donde laboran, mientras que un 48% respondió “sí” a esta pregunta.

Gráfica 16: ¿Qué tipo de consultoría se contrató?



Fuente: elaboración propia con base a encuesta realizada.

El 13% de los que aplican a responder esta pregunta, concuerda que se han contratado servicios de consultoría en normas de calidad, seguido de un 9% ocupado por servicios de consultoría en logística.

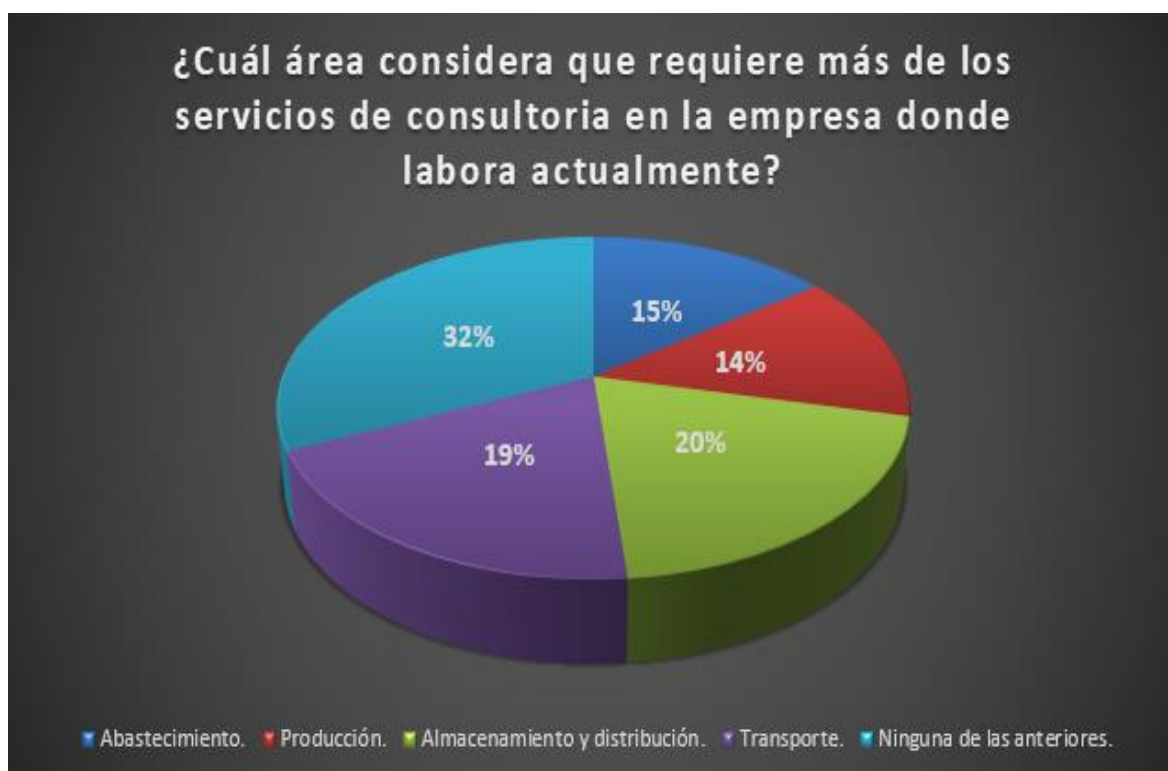
Gráfica 17: ¿Por qué cree que nunca ha pagado servicios de consultoría en la empresa donde labora?



Fuente: elaboración propia con base a encuesta realizada.

Los encuestados coinciden en que la falta de recursos es una de las grandes razones por las cuales no se contratan servicios de consultoría, mientras que un 18% de la población concuerda en que no saben cómo acceder a este tipo de servicios. Se puede ver también en esta gráfica que la respuesta “no cree que sean de utilidad para la empresa” con una representación del 6% y la respuesta “no la necesitan” con una participación del 8% apenas ascienden a lo sumo al 14% del total de los encuestados, por lo que se deja ver una necesidad por los servicios de consultoría demasiado grande, se deduce también que dichos servicios si son de utilidad y sirven como eje impulsador de la economía.

*Gráfica 18: ¿Cuál área considera que requiere más de los servicios de consultoría en la empresa donde labora actualmente?*



*Fuente: elaboración propia con base a encuesta realizada.*

En esta gráfica se puede observar cómo se concentran gran parte de las respuestas en que las áreas que más necesitan de los servicios de consultoría son almacenamiento-distribución con una participación del 20% y transporte con el 19% del total del gráfico por su parte las demás áreas poseen el 15% y 14% siendo abastecimiento y producción respectivamente.

*Gráfica 19: ¿Qué le interesa más de un servicio de consultoría?*



*Fuente: elaboración propia con base a encuesta realizada.*

A los encuestados les interesa que los servicios de consultoría se concentren en la implementación de mejoras con un 45% dentro de la gráfica, mientras que un 32% piensa que proponer soluciones aplicables e innovadoras debería ser el enfoque de las compañías prestadoras del servicio, por su parte el 23% de las personas que respondieron a la encuesta opinan que la realización del diagnóstico es importante en la prestación de estos servicios.

Gráfica 20: ¿Qué aspectos valoraría en un servicio de consultoría?



*Fuente: elaboración propia con base a encuesta realizada.*

Se puede observar cómo un 25% de las personas concuerdan en que los precios asequibles son fundamentales para el acceso a este tipo de servicios seguido de los resultados que ocupa un 22% de la población.

## 6. ANÁLISIS DEL PROCESO

Como bien se ha dicho en el apartado anterior, el instrumento que se eligió para la realización del diagnóstico fue la encuesta, la cual tomó un tiempo de realización de dos meses y fue aplicada a *stakeholders* de las empresas con las cuales tienen relación los integrantes del proyecto en desarrollo, siempre verificando que cumplieran con las condiciones dadas en la muestra y la población, que básicamente es que sean MIPES y que idealmente tengan conocimiento de lo que son y representan los servicios de consultoría. Se tuvo el inconveniente normal de tiempo en la realización de dicha encuesta dado que los temas de urgencia para los encuestados en sus empresas eran de prioridad en comparación con nuestra encuesta, y era de esperarse, por eso se tomó el tiempo y la anticipación adecuada para llevar los resultados de esta encuesta a un buen término. Hechas las consideraciones anteriores, se procede a analizar los resultados que arrojó la encuesta realizada.

Se puede observar en la gráfica 10 que el sector con más frecuencia es el comercial con un 31% del total de la población, mientras que el industrial ocupa el segundo puesto con el 23% lo que indica una gran oportunidad para empezar a operar en las empresas que aún no han contratado servicios de consultoría, que como se puede ver en la gráfica 16 representan un 52% del total de los encuestados. Se aprecia en la gráfica 11 que la mayoría de las empresas encuestadas se concentran en la comuna 10 con una participación del 14%, seguido de un 12% ocupado por la comuna 14, esto indica que nuestro campo de acción debe estar centrado a la zona centro-oriente de la ciudad, tratando entonces de ubicar nuestra sede en un punto estratégico donde se tenga la oportunidad de abordar fácil y eficientemente nuestros clientes.



Ahora bien, de los *stakeholders* de las MIPES que fueron encuestadas el 34% tienen de 5 a 10 años de constitución, mientras que de 1 a 5 años y de más de 10 años poseen igual porcentaje dentro del análisis con un 26% cada una. Esta información indica que existen dos extremos: que los procesos estén bien estructurados o no, en el primer caso hay oportunidades de mejora para mantenerlos y en el segundo hay una oportunidad de optimización o mejora a dichos procesos. Con respecto a las áreas donde trabajan quienes solucionaron las encuestas, es importante resaltar que los resultados arrojados son muy semejantes en atención a que en transporte trabaja el 16% lo mismo que en abastecimiento, por su parte producción cuenta con un 23% del total del análisis. Teniendo en cuenta esta información, se puede concluir que las encuestas fueron solucionadas en una proporción del 76% por *stakeholders* relacionados directamente con la cadena de abastecimiento, por ende hay un mayor índice de asertividad en las respuestas que se obtuvieron.

Por otra parte es importante analizar las gráficas 14, 15 y 16 porque representan la información de mayor interés para el desarrollo de este proyecto, dicho esto, se puede observar que el 62% de las personas encuestadas respondieron que conocen empresas que presten servicios de consultoría, sin embargo y como se presenta en la gráfica 16 solo el 48% del total de la muestra ha contratado servicios de consultoría en las empresas donde laboran, resaltando también que el 87% del total de los encuestados responden “sí” a la pregunta ¿considera útil los servicios de consultoría? Lo cual constituye que la percepción de los servicios de consultoría para la muestra seleccionada es fundamental para el correcto desarrollo y crecimiento económico de la compañía donde se trabaja. De las personas que respondieron negativamente a si se han contratado servicios de consultoría en las empresas en las cuales trabajan, se encuentra un patrón interesante en cuanto a la explicación del por qué, es decir, mucha parte

del problema radica en la falta de recursos con una participación en la gráfica 18 del 20%, seguido por la respuesta “no saben cómo acceder a estos servicios”, esto quiere decir que la parte mercadológica de las empresas que prestan este tipo de servicios no se ha desarrollado correctamente o bien no están impactando de la manera que lo deben hacer. Posteriormente se puede ver reflejado en la gráfica 19 que las áreas que más requieren de los servicios de consultoría son almacenamiento-distribución, y transporte; esto se puede explicar desde el punto de vista de las dificultades para movilizar mercancía dentro de nuestro país y los altos costos que este tipo de operaciones tienen, en atención a que según (Portafolio, 2017) los costos de transporte constituyen el 11% del valor de las mercancías que se importan, y representan el 50% del valor de los pagos totales, consecuente a esto, el Banco de la Republica afirma que es más costoso comercializar mercancías internamente que hacerlo desde un puerto hasta el extranjero. Eventualmente, cuando la operación del transporte es difícil, realizar la gestión de almacenamiento y distribución también se hace compleja, por el hecho que el transporte responde a las instrucciones dadas por los departamentos o las áreas de distribución de las compañías.

Resulta oportuno decir que en la gráfica 20 se puede encontrar que del total de los encuestados el 45% responden a que lo que más les interesa de los servicios de consultoría es la implementación de mejoras, seguido del 32% que lo ocupa la respuesta “proponer soluciones aplicables e innovadoras”. En el orden de las ideas anteriores, es preciso proponer que la compañía tenga una propuesta consultora y otra de asesoramiento, en función de aquellos clientes que prefieran implementar la mejora propuesta durante el proceso de consultoría.

Por último y no menos importante, en la gráfica 21 se enuncian los aspectos cualitativos que los clientes valoran de los servicios de consultoría, esta pregunta fue realizada con el fin de

determinar el perfil de los profesionales que van a ejecutar los servicios y, naturalmente, van a acompañar a los clientes durante todos los procesos conexos a las operaciones de consultoría. Entre estos aspectos se destaca con el 25% los precios asequibles, es evidente entonces que es esencialmente importante que los precios de nuestros servicios sean acordes a lo que se ha venido planteando durante todo el documento, para que exista un impacto positivo en el mercado y que la empresa JDL Consulting S.A.S pueda representar un eje movilizador de desarrollo y crecimiento en la economía actual. Cabe agregar que otros aspectos como los resultados y el conocimiento representan un 22% y 18% respectivamente, por lo tanto es preciso que el preparamiento académico y experimental de los consultores de JDL Consulting S.A.S sea el correcto porque gracias a esto se darán los resultados esperados después que el proceso termine dejando una huella positiva en la compañía que se atendió, por ende se espera que exista un servicio posventa con nuestra compañía.

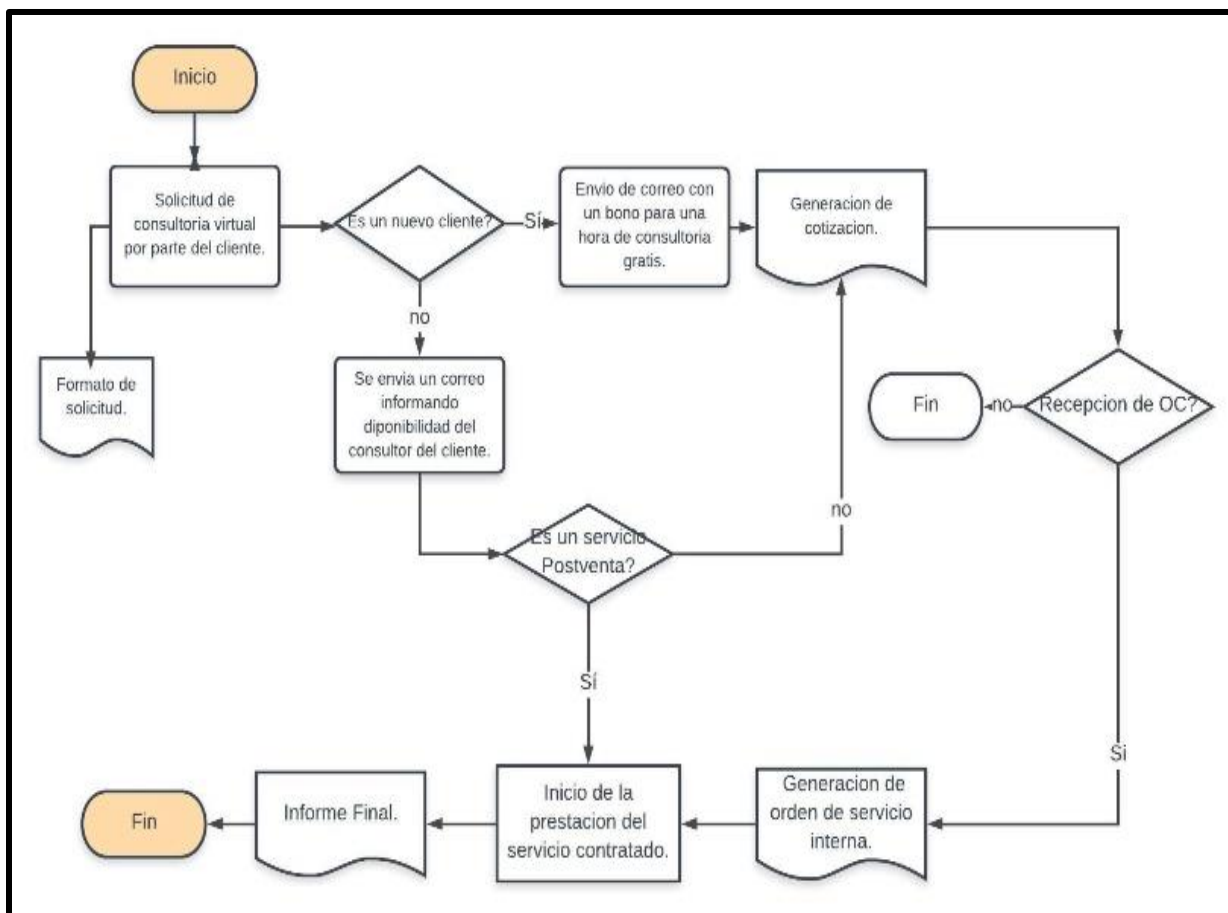
## 7. SOLUCIONES PRÁCTICAS CONTEXTUALIZADAS

Como se evidenció en el planteamiento del problema de esta investigación, la baja tasa de supervivencia de las micro y pequeñas empresas (MIPES) de la ciudad de Medellín y las dificultades de acceso de éstas a servicios de consultoría especializada, JDL Consulting S.A.S pretende crear un portafolio de servicios útiles y al alcance de las MIPES brindando soluciones económicas y efectivas.

### 7.1. Portafolio de servicios

- **Consultoría virtual:** es un servicio donde el cliente interactúa de manera virtual con un consultor especialista, los temas tratados en estas consultorías virtuales pueden ser desde abastecimiento y producción hasta almacenamiento o distribución. Este servicio cumple dos papeles, en un primer lugar es un contacto inicial con el cliente donde este comparte con el consultor sus necesidades y expectativas y se constituye como el inicio de un servicio más enfocado, cabe resaltar que para clientes nuevos la primera hora de consultoría no tiene ningún costo y es la oportunidad perfecta para conocer los servicios de la compañía sin ningún tipo de compromiso; en segundo lugar un canal de comunicación para los clientes que ya han recibido algún servicio de la compañía como un servicio postventa. Este servicio es especialmente útil hoy en día gracias al gran número de herramientas que existen actualmente para la comunicación e intercambio de información, sumado a la necesidad del teletrabajo debido a los problemas de movilidad de la ciudad. A continuación, se detalla el flujo de procesos involucrados en un servicio de consultoría virtual en JDL Consulting S.A.S, delimitando el inicio y el fin del servicio, así como los documentos que se generan durante el proceso.

Diagrama 7: flujo grama servicio de consultoría virtual.



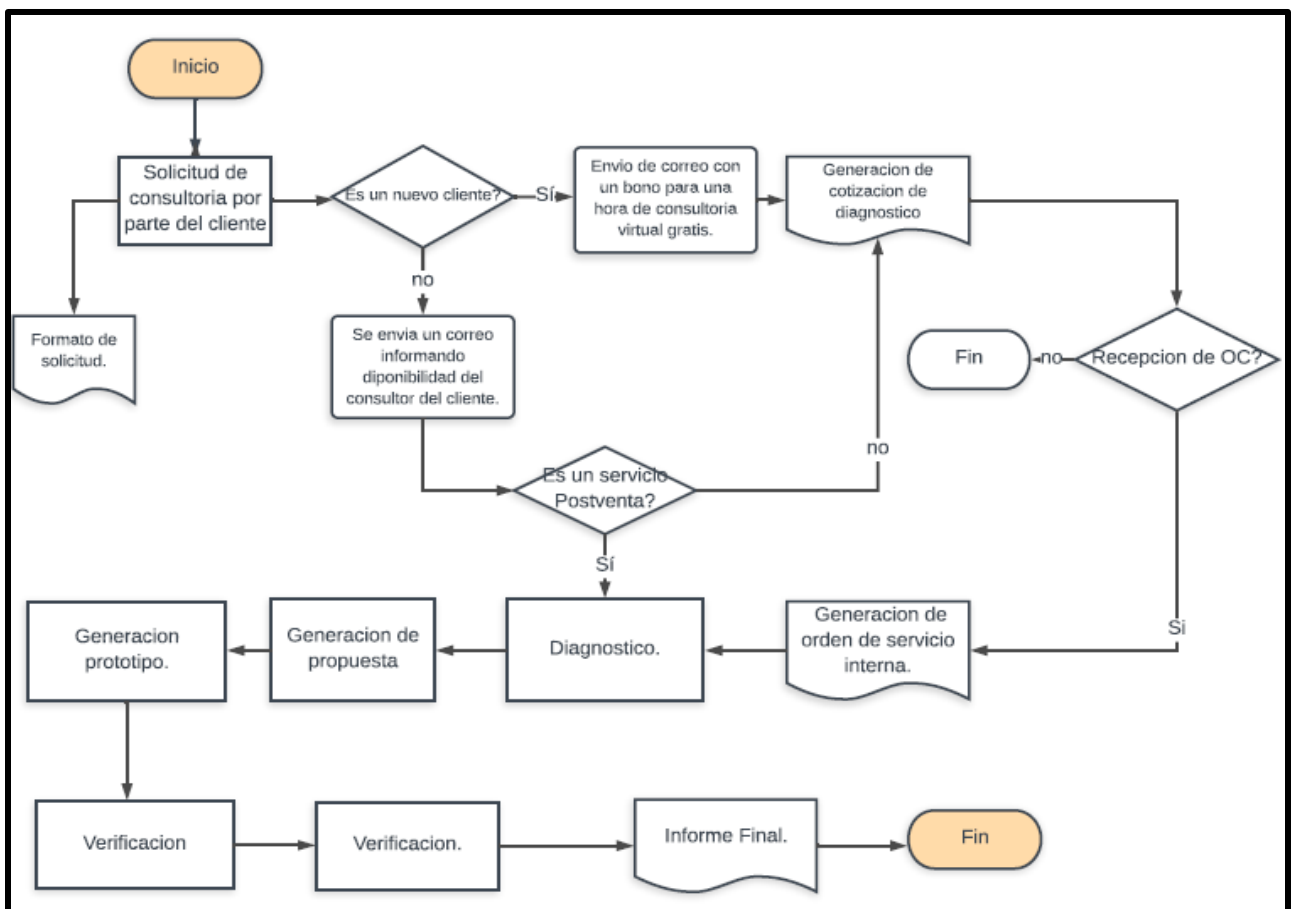
Fuente: elaboración propia por medio de la herramienta web “Lucidchart”.

- **Acompañamiento gerencial:** servicio de acompañamiento que brinda a los gerentes y/o jefes de área un apoyo del equipo mediante un consultor asignado, por medio de reuniones periódicas se monitorea el proceso de gestión siempre aportando una visión externa a la compañía para facilitar la toma de decisiones de los gerentes y/o jefes de área.
- **Diseño de cadena de suministro eficiente y confiable:** comprende todos los eslabones de la cadena interna de las compañías, puede ser tomado como un servicio integral o en algún eslabón en particular, siempre se inicia con un diagnostico seguido de una etapa de planificación de acciones y por último la implementación.

- **Gestión de compras y suministro:** busca apoyar al cliente en el proceso de adquisición de materias primas, material de empaque, insumos e implementos, buscando un equilibrio en los inventarios para evitar sobre stock o situaciones de desabastecimiento, a continuación, algunos de los puntos claves:
  - Creación de políticas de abastecimiento teniendo en cuenta pronósticos de ventas y políticas de inventarios.
  - Desarrollo de acuerdos comerciales con proveedores.
  - Sistemas de medición al proceso de compras, indicadores de gestión y cumplimiento de metas.
  - Diseño estratégico de gestión de compras con aplicación de matrices *Kraljic*.
- **Gestión de inventarios y almacenes:** busca definir unas políticas de inventarios claras dependiendo del tipo de producto y las características de la compañía cliente.
  - Establecer niveles máximos y mínimos de inventario.
  - Establecer inventarios de seguridad por referencia.
  - Diseño de almacenes.
  - Clasificación de productos A, B, C.
- **Mapeo de procesos y optimización de métodos y tiempos:** con este servicio se pretende dar al cliente una visión general de los procesos actuales, por medio de mapas de procesos, con el fin de generar oportunidades de mejora.
  - Levantamiento y diagnóstico de procesos actuales.
  - Implementación de herramientas *LEAN*.
  - Implementación de modelo *SCOR*.
  - Implementación de metodología *CEBOR*.

- Aplicación de herramientas *BPA*.
- **Gestión de transporte y distribución:** siendo el transporte una de las necesidades que más servicios de consultoría requieren según resultado de la encuesta realizada en esta investigación se le dará mayor énfasis.
  - Diseño de rutas de entregas urbanas.
  - Selección de flota propia o tercerizada.

*Diagrama 8: flujo de procesos prestación de servicios de consultoría.*



*Fuente: elaboración propia por medio de la herramienta web “Lucidchart”*

- **Implementación de Macros en Excel®:** se elige esta herramienta debido a que es común y de fácil acceso y a pesar de esto no deja de ser una herramienta potente y valiosa para





Todos los servicios que brinda la firma poseen cuatro documentos soporte, un primer documento llamado formato de solicitud, en este el cliente diligencia los datos de la compañía como razón social, NIT, información de contacto y una descripción de la necesidad que lo motivo a contactar la firma.

El segundo documento que interviene es la cotización, un documento donde se explica en detalle cuáles serán los alcances del servicio a prestar, así como las responsabilidades de cada una de las partes, esta posee un consecutivo y una vigencia.

El tercer documento es la orden de servicio interno, la cual se genera cuando el cliente envía una orden de compra o aceptación de la cotización enviada, en ella se detalla información como el consultor asignado, si el cliente es nuevo o antiguo, así como la naturaleza del servicio a prestar.

Por último el informe final, el cual es un resumen del servicio prestado y como este pudo o puede ayudar al desarrollo de la compañía cliente, así como los métodos de medición y verificación de las mejoras planteadas.

Todos estos documentos se pueden observar en el anexo C.

## 8. CONCLUSIONES

- La caracterización del sistema empresarial Colombiano está dada por el Decreto 410 de 1971 el cual encierra en su articulado los diferentes tipos de sociedades que existen en Colombia, además según la clasificación establecida por la ley 500 del 2000 para el fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, se puede ver definido el concepto MIPES como eje movilizador de los diferentes sectores.
- Como bien se ha podido apreciar en el medio empresarial, crear empresa en Colombia ha sido un proceso facilitado desde el surgimiento de la S.A.S dado que permite una flexibilidad en todos los sentidos de su constitución. Aspectos como la formalización de la economía y la dinamización han buscado que las MIPES en Colombia se legalicen con el fin de evitar incumplimientos de las normas y la evasión de impuestos. Otro factor que ha ayudado a la creación de empresa es la facilidad de hacerlo directamente sin intermediarios ni abogados puesto que se consigue información gratuita en la web y por otra parte de forma física en las Cámaras de Comercio. Consecuentemente, se presentaron los pasos que se deben seguir para la constitución legal de la firma consultora JDL Consulting S.A.S en la tabla 25. Además durante el desarrollo del proyecto se presentan los siguientes formatos: la consulta del nombre (RUES), los estatutos legales de la compañía y PRE- RUT.
- Se definen los diferentes tipos de consultoría y su campo de acción, entendiendo que la empresa JDL Consulting S.A.S prestará una consultoría logística, sus características son: cuentan con equipo capacitado para atender los requerimientos

de las compañías clientes, se concentran en solucionar los problemas concernientes a la Cadena de Abastecimiento y en los diferentes procesos se pueden encontrar soluciones prácticas para la implementación de técnicas y herramientas para el mejoramiento continuo de los procesos de la organización. Para el proyecto en desarrollo se usarán principalmente herramientas como el *Lean Manufacturing*, *SCOR* y *CEBOR*, entre otras, esto dependiendo de los requerimientos y necesidades planteadas por los clientes.

- De la caracterización realizada a los servicios que JDL Consulting S.A.S pretende brindar se pudo extraer varias conclusiones, una de las más notorias fue que todos servicios del portafolio en esencia tienen flujogramas muy similares, con cambios muy pequeños en los procesos o el orden de ejecución de estos, lo cual conlleva estandarización, ésta permite utilizar los mismos documentos y métodos en diversos servicios, lo cual posibilitará ahorros esenciales para el servicio a bajo costo que se pretende brindar, es por esto que el punto de cómo se van a prestar los servicios se vuelve fundamental para el éxito del proyecto.

## 9. RECOMENDACIONES

Estas recomendaciones son dirigidas a empresas de consultoría que pretendan atender micro y pequeñas empresas (MIPES) en la ciudad de Medellín. Buscan explotar los hallazgos de esta investigación.

- Es de vital importancia que las empresas de consultoría que pretenden apuntar al segmento empresarial de las micro y pequeñas empresas, tengan presente a la hora de diseñar sus portafolios que los servicios deben ser efectivos y a bajo costo, esta debe ser la premisa para diseñar las posibles soluciones.
- El estilo de gerencia de las microempresas y empresas familiares muchas veces es empírico y es desempeñado por el dueño de estas, lo cual las empresas consultoras deben tener en cuenta a la hora de prestar el servicio, la forma en que se plantean las soluciones y se explican los problemas, estableciendo un protocolo de familia que garanticen el éxito del negocio.
- La constitución de la compañía siempre debe ceñirse a las legislaciones actuales para no incurrir en multas, en la página de la Cámara de Comercio de Medellín existen instructivos para la correcta constitución de la compañía.
- Es importante dejar claridad en los alcances y responsabilidades del servicio a prestar con el fin que al final del proceso se cumplan las expectativas, esto se debe dejar especificado en la cotización antes de iniciar el servicio.
- El diseño de los servicios debe ser sencillo y enfocado al tipo de clientes objetivo, se debe utilizar un lenguaje comprensible y entendible para todos, en lo posible sin usar términos demasiado técnicos.

- Las estrategias de mercadeo serán determinantes en el éxito de la firma se recomienda que se hagan planes de mercadeo con diagnósticos gratis y promociones atractivas diseñadas para captar clientes de este segmento.
- Por tratarse de un tema de interés nacional se recomienda que la firma consultora que pretende atender este mercado debe buscar alianzas con entidades gubernamentales con el fin de masificar sus servicios y lograr contribuir con la supervivencia de las micro y pequeñas empresas de la ciudad.

## 10. CRONOGRAMA

Para dar orden y cumplimiento a las diferentes actividades del proyecto, se presenta el cronograma diseñado para esta investigación, donde el color verde es lo ejecutado y el amarillo representa lo planeado.

*Tabla 28: cronograma de actividades a seguir para el desarrollo del proyecto de investigación.*

Meses. Actividad.	Marzo.		Abril.				Mayo.				Junio.					
	Semana.															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Definición del objeto de estudio.	■															
Elaboración de planteamiento, formulación, antecedentes, objetivos, delimitación y justificación del problema.	■	■	■	■	■											
Revisión de bibliografía y elaboración de marco teórico y de referencia.		■	■	■	■	■	■	■	■							
Elaboración del marco conceptual.				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Elaboración del marco metodológico.					■	■	■	■	■	■						
Selección de ideas para conformar aspectos teóricos de la empresa.				■	■	■	■	■	■							
Realización del diagnóstico.									■	■						
Análisis del proceso mediante fuente primaria (entrevistas).				■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Elaboración de soluciones prácticas contextualizadas.													■			
Redacción del proyecto.														■	■	
Corrección del proyecto.															■	
Entrega final del proyecto.																■
Exposición.																■

Fuente: elaboración propia.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

atoxgrupo. (04 de 10 de 2016). *www.atoxgrupo.com*. Obtenido de *www.atoxgrupo.com*:

<http://www.atoxgrupo.com/website/noticias/scor>

Barragán, N. C. (2017). *Universidad Externado de Colombia*. Obtenido de

<https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/293/1/ANA-spa-2017->

[Plan\\_de\\_negocios\\_para\\_una\\_empresa\\_de\\_consultoria.pdf](#)

BBVA. (23 de Marzo de 2018). *BBVA*. Recuperado el 23 de Marzo de 2018, de BBVA.:

<https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/tipos-de-empresas/index.jsp>

Bussines Group. (25 de 05 de 2018). *gqs.com.mx*. Obtenido de *gqs.com.mx*: <https://gqs.com.mx/bpa->

[analisis-y-optimizacion-procesos-de-negocio/](#)

Cadena, V. A. (Diciembre. de 2015). *Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de Universidad Central del

Ecuador.: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/9580/1/T-UCE-0003-CA311->

[2015.pdf](#)

Camara de Bogota y Universidad Externado de Colombia. (2015). Obtenido de

<https://pactoglobal.org.ar/wp->

[content/uploads/2015/03/Administracion\\_Cadena\\_Suministro\\_Responsable.pdf](#)

Cámara de Comercio de Palmira. (2016.). *Informe de composición empresarial 2016*. Palmira.: Cámara de

Comercio de Palmira.

Camara Medellin . (2017). *Camara de Comercio*. Obtenido de <http://www.camamedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-Empresarial/Estadisticas-Camara.aspx>

Camara Medellin. (2017). *CCM*. Obtenido de <http://www.camamedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-Empresarial/Estadisticas-Camara.aspx>

Castellanos, C. R. (2015). *Repositorio Universidad Sergio Arnoleda*. Obtenido de <http://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/775>

Castro, A. B., García, M. L., & Adame., M. E. (10 de Abril de 2015). *Elsevier*. Obtenido de Elsevier.: [https://ac.els-cdn.com/S2215910X15000154/1-s2.0-S2215910X15000154-main.pdf?\\_tid=e4a249b4-6457-4de3-8b74-1b6487ca3101&acdnat=1521850079\\_f4c305f1637169da5dba43079ef444ff](https://ac.els-cdn.com/S2215910X15000154/1-s2.0-S2215910X15000154-main.pdf?_tid=e4a249b4-6457-4de3-8b74-1b6487ca3101&acdnat=1521850079_f4c305f1637169da5dba43079ef444ff)

Confecamaras. (2016). *Red de Camaras de comercio*. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/introduccion-a-camaras-de-comercio>

Council of Supply Chain Management Professionals. (25 de 05 de 2018). *cscmp.org*. Obtenido de [cscmp.org](https://cscmp.org): <https://cscmp.org>

Cristian Acevedo Moreno, S. H. (2016). *Propuesta para la Gestion de Riesgos en la cadena de suministro*. Bogota, Colombia. Obtenido de [http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/21246/47111057\\_2016.pdf?sequence=1](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/21246/47111057_2016.pdf?sequence=1)

Daniel. (2015). (DANIEL, Productor) Recuperado el abril de 2018, de <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36805674/l->



Variables.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1523413132&Signature=Eg  
wNnhCi8XhERZLRWrsrw8A95es%3D&response-content-  
disposition=inline%3B%20filename%3Dvariables\_de\_Daniel\_Cauas.pdf

Deloitte. (2017). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/co/es.html>

Emilio Leon, N. M. (2017). Factores claves de exito en la implementacion de Lean Manufacturing en algunas empresas con sede en Colombia. *TENDENCIAS*.

*Fondo Emprender*. (2018). Obtenido de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx>

García, L. A. (2013). *INDICADORES DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

gasteprensa fundazioa. (10 de Marzo de 2016). *Gasteprensa.org*. Obtenido de <https://gasteprensa.org/es/categorias-del-blog/legal-y-economico/que-es-en-que-consiste-contrato-de-prestacion-de-servicios/>

Gestión Legal Colombia. (08 de 09 de 2014). *Revista Mprende*. Obtenido de Revista Mprende: <http://mprende.co/legal/10-pasos-para-crear-una-empresa-en-colombia>

Godoy, I. J., & Guzmán, Y. L. (2014). *Universidad Distrital Francisco José De Caldas*. Obtenido de <http://udistrital.edu.co:8080/documents/138588/2870800/PROYECTO+DE+GRADO+PLAN+DE+EMPRESA.pdf>

González, R. D. (2017). *Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote*. Obtenido de Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.: [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2017/CONTROL\\_INTERNO\\_EMPRESAS\\_PUBLICAS\\_CERVANTES\\_GONZALES\\_RICHARD\\_DAVID.pdf?sequence=1](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2017/CONTROL_INTERNO_EMPRESAS_PUBLICAS_CERVANTES_GONZALES_RICHARD_DAVID.pdf?sequence=1)

Granada, T. C. (2017). *Caractirizacion de un sistema Logistico Hibrido y su efecto en la planeacion*. Santiago de Cali. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9660/1/T07327.pdf>

INNpulsa. (2018). *INNpulsa*. Obtenido de <https://www.innpulsacolombia.com/es/nuestra-organizacion>

Jaime Echeverry. (2016). *Camara de Comercio de Medellin para antioquia*. Obtenido de [http://anif.co/sites/default/files/memorias/jaime\\_echeverri\\_-\\_ccm\\_1.pdf](http://anif.co/sites/default/files/memorias/jaime_echeverri_-_ccm_1.pdf)

Jaime Garcia. (12 de 03 de 2018). *Camara de Comercio de Medellín*. Obtenido de Camara de Comercio de Medellín: [http://anif.co/sites/default/files/memorias/jaime\\_echeverri\\_-\\_ccm\\_1.pdf](http://anif.co/sites/default/files/memorias/jaime_echeverri_-_ccm_1.pdf)

Jimenez., I. C. (2017). *Universidad Católica de Colombia*. Obtenido de Universidad Católica de Colombia.: <http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15051/1/SOCIEDADES%20MERCANTILES%20OEN%20COLOMBIA.pdf>

Johan Benavides, L. F. (2015). *Universidad de Medellin*. Obtenido de [http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2180/TG\\_ELE\\_10.pdf?sequence=1](http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2180/TG_ELE_10.pdf?sequence=1)

Juan Carlos Ceron, J. C. (2015). *Desarrollo y casos de aplicacion Lean Manufacturing*.

Juan Felipe Sierra. (10 de Mayo de 2017). *Periodico El Colombiano*. Obtenido de Periodico El Colombiano.: <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/capital-y-mano-de-obra-agobian-a-pymes-paisas-IJ6496684>

Julián Mauricio Azuero, Robert Camilo Benavides, Carolina Vargas, Daniela Oliveros Gabriel. (15 de 06 de 2016). *Repository.ucatolica.edu.co*. Obtenido de *Repository.ucatolica.edu.co*: <http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/6272/4/trabajo%20de%20grado%20final.pdf>

Luis Cardenas, L. M. (2015). *Repository Universidad de la Salle*. Obtenido de [http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17860/11101090\\_2015.pdf?sequence=1](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17860/11101090_2015.pdf?sequence=1)

Luna Carvajal, G. A. (2017). *Universidad tecnológica de pereira*. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/7556/65811L961.pdf?sequence=1>

Macias, M. E. (12 de 2017). *Revistascientificas.cuc.edu.co*. Obtenido de [Revistascientificas.cuc.edu.co: http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/economicascuc/article/view/1789](http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/economicascuc/article/view/1789)

marketingdirecto.com. (25 de 05 de 2018). *www.marketingdirecto.com*. Obtenido de [www.marketingdirecto.com: https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/post-test](https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/post-test)

Martinez, F. M. (16 de Mayo de 2015). *Instituto Politecnico Nacional*. Obtenido de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/14179/DOCUMENTO-PROYECTO-FINAL.pdf?sequence=2>

Miguel, F. M. (2016). *Universidad Nacional del Sur*. Obtenido de <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/123456789/2602/1/Tesis%20Fabio%20Miguel%20%28BC.UNS-calidad%29.pdf>

Mogrovejo., F. G. (2017). *Universidad del Azuay*. Obtenido de [Universidad del Azuay.: http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/7544/1/13426\\_esp.pdf](http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/7544/1/13426_esp.pdf)

Monterroso, E. (Marzo de 2016). *ResearchGate*. doi:10.13140/RG.2.1.1607.1444

Muhammad, B. H. (mayo de 2016). *Theseus.fi*. Obtenido de <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/111218/Bilal%20Hafiz%20Muhammad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ortiz, D. F. (Junio de 2017). *Pontificia Universidad Javeriana*. Recuperado el 21 de Marzo de 2018, de Pontificia Universidad Javeriana: [http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8637/Restricciones\\_Limitaciones\\_de\\_recho.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8637/Restricciones_Limitaciones_de_recho.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Ortiz, H. P. (2016). Obtenido de <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/3873/Tesis%20Humberto%20P%C3%A9rez%20Ortiz.pdf?sequence=2>

Paz, A. F., Aguilar, C. R., & Salas, R. M. (2015). *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*. Obtenido de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/616970/4/Plan+de+Negocio+de+Consultor%C3%ADa+en+SIG.pdf>

PERILLA, C. A. (02 de 03 de 2016). *dspace.ucundinamarca.edu.co*. Obtenido de [dspace.ucundinamarca.edu.co: http://hdl.handle.net/123456789/1455](http://hdl.handle.net/123456789/1455)

Pita, Y. L. (2015). *Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia*. Obtenido de <http://repositorio.uptc.edu.co:8080/bitstream/001/1670/1/TGT-362.pdf>

Portafolio. (17 de Septiembre de 2017). *Portafolio*. Obtenido de [portafolio.co: http://www.portafolio.co/economia/infraestructura/colombia-continua-relegada-en-costos-logisticos-internos-509775](http://www.portafolio.co/economia/infraestructura/colombia-continua-relegada-en-costos-logisticos-internos-509775)

Pwc. (2017). *PwC Iberoamerica*. Obtenido de <https://www.pwc.com/ia/es/carreras/consultoria.html>

Rangel, M. R. (s.f). *academia.edu*. Obtenido de [https://www.academia.edu/33041769/EL\\_PROCESO\\_DE\\_CONSULTORIA\\_ORGANIZACIONAL\\_Y\\_S\\_US\\_ETAPAS\\_GENERALMENTE\\_ACEPTADAS](https://www.academia.edu/33041769/EL_PROCESO_DE_CONSULTORIA_ORGANIZACIONAL_Y_S_US_ETAPAS_GENERALMENTE_ACEPTADAS)

Red Cultural del Banco de la República en Colombia. (2017). *Banrepcultural*. Recuperado el 14 de Abril de 2018, de [http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Factores\\_de\\_produccion](http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Factores_de_produccion)

Revista Dinero. (2014). Obtenido de <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/empresas-consultoria-colombia/196119>

Revista Dinero. (04 de Abril de 2016). *Revista Dinero*. Obtenido de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

Revista Dinero. (31 de Marzo de 2016). *www.dinero.com*. Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/grupo-de-energia-de-bogota-licitacion-la-guajira/255530>

Rodriguez, A. R. (07 de Abril de 2017). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada.: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16203/3/RobayoRodriguezAlejandro2017.pdf>

Romero, A. P. (2016). *dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5980558.pdf>

Romero, N. A. (Septiembre de 2015). *Pontificia Universidad Catolica del Peru*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6282?show=full>

Rubio, B. E. (2015). *Academia.edu*. Obtenido de [https://www.academia.edu/33614285/MODELOS\\_DE\\_CONSULTORIA](https://www.academia.edu/33614285/MODELOS_DE_CONSULTORIA)

Sandoval, D. A. (Octubre de 2015). *Repositorio PUCE*. Obtenido de Repositorio PUCE:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9168>

SCCALA. (2018). Obtenido de <http://www.sccala.com/index/index.php>

SENA. (25 de 05 de 2018). *sena.edu.co*. Obtenido de *sena.edu.co*:  
<http://comunica.sena.edu.co/portafolio/?t=mipes&i=6>

Software Financiero Bolsa. (29 de 08 de 2016). *www.sfb.es*. Obtenido de *www.sfb.es*:  
<http://www.sfb.es/wp-content/uploads/2016/07/Que-es-un-BPO.pdf>

supplychain247. (25 de 05 de 2018). *supplychain247.com*. Obtenido de *supplychain247.com*:  
[http://www.supplychain247.com/company/supply\\_chain\\_council](http://www.supplychain247.com/company/supply_chain_council)

Torres., M. G. (5 de Septiembre de 2017). *Grupo Albe Consultoría*. Obtenido de Grupo Albe Consultoría.:  
<http://www.grupoalbe.com/por-que-usar-servicios-de-consultoria/>

Universidad ESAN. (31 de Octubre de 2016). *Conexión ESAN*. Obtenido de Universidad ESAN:  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/el-macroentorno-y-su-influencia-en-las-empresas/>

Universidad ESAN. (31 de Octubre de 2016). *Conexión ESAN*. Obtenido de Universidad ESAN:  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-microentorno-y-como-influye-en-las-empresas/>

Universidad Naval. (08 de Septiembre de 2016). *Gobierno de Mexico*. Obtenido de  
<https://www.gob.mx/universidadnaval/documentos/manual-para-la-elaboracion?idiom=es>

Víctor Manuel NIETO, J. A. (03 de 08 de 2015). *dnp.gov.co*. Obtenido de *dnp.gov.co*:  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/434.pdf>

Zamora, S. A. (2015). *lasalle.edu*. Obtenido de  
[http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17877/11081057\\_2015.pdf](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17877/11081057_2015.pdf)

## 12. BIBLIOGRAFÍA

Cortés, M. E., & León, M. I. (2004). *Universidad Autónoma del Carmen*. Ciudad del Carmen, Campeche: Universidad Autónoma del Carmen. Obtenido de UNACAR.

García, L. A. (2013). *INDICADORES DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA*. Bogotá: Ecoe Ediciones.



## ANEXOS

### A. Estatutos definitivos de la empresa JDL Consulting S.A.S.

#### DOCUMENTO PRIVADO DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA S.A.S

“JDL consulting S.A.S”

Entre los suscritos a saber Luis Fernando Mora López mayor de edad, con domicilio en la ciudad de bello, de nacionalidad Colombiana, de estado civil casado, identificado con cédula de ciudadanía número 71.784.796 de Medellín, Y Jhoan Steven Zapata Jiménez mayor de edad, con domicilio en la ciudad de Medellín ., de nacionalidad Colombiana, de estado civil soltero , identificado con cédula de ciudadanía número 1.128.463.100 de Medellín Y Daniel Enrique Ruiz Sanjuán mayor de edad, con domicilio en la ciudad de Medellín, de nacionalidad Colombiana, de estado civil soltero , identificado con cédula de ciudadanía número 1.017.148.431 en Medellín celebramos el presente contrato de sociedad, el cual se regirá por los siguientes estatutos:

#### ESTATUTOS SOCIALES

"JDL consulting S.A.S”

#### NOMBRE

#### TITULO I

#### ACCIONISTAS, RAZÓN SOCIAL, DOMICILIO Y DURACIÓN DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO PRIMERO. -ACCIONISTAS: Son accionistas de la sociedad y su participación es de

Socio	Participación	Capital
Luis Fernando Mora López	33.3%	\$4.995.000
Jhoan Steven Zapata Jiménez	33.3%	\$4.995.000
Daniel Enrique Ruiz Sanjuán	33.4%	\$5.010.000
Capital total	100%	\$15.000.000

ARTÍCULO SEGUNDO. -RAZÓN SOCIAL: La razón social de la compañía será

“JDL consulting S.A.S”

ARTÍCULO TERCERO. -DOMICILIO: La Sociedad tendrá su domicilio social en la ciudad de Carrera 51 A N° 46-08 local 148 en la República de Colombia, y se podrán establecer sucursales o agencias dentro o fuera del país.

ARTÍCULO CUARTO. -DURACIÓN: La sociedad se constituye por término ilimitado.

## TITULO II

### OBJETO SOCIAL

ARTÍCULO QUINTO. -OBJETO SOCIAL: La sociedad tendrá como objeto principal las siguientes actividades:

Consultoría

Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

## TITULO III

### CAPITAL Y ACCIONES

ARTÍCULO SEXTO. -CAPITAL: La sociedad tiene un capital autorizado [JN3] de quince millones de pesos (\$15.000.000) moneda legal colombiana, dividido en mil acciones (1.000) ordinarias de valor nominal de quince mil pesos (\$15.000) cada una.

A la fecha de constitución de la sociedad, el capital suscrito [JN4] quince millones de pesos (\$15.000.000) moneda legal colombiana, dividido en mil acciones (1.000) ordinarias de valor nominal de quince mil pesos (\$15.000) cada una.

A la fecha del presente documento el capital pagado [JN5] quince millones de pesos (\$15.000.000) moneda legal colombiana, dividido en mil acciones (1.000) ordinarias de valor nominal de quince mil pesos (\$15.000) cada una.

PARÁGRAFO: La responsabilidad personal de los socios queda limitada al monto de sus respectivos aportes de conformidad a lo dispuesto en el artículo 1 de la Ley 1258 de 2008.

## TITULO IV

### ACCIONES

ARTÍCULO SÉPTIMO. -CARACTERÍSTICAS. Las acciones en que se divide el capital social serán ordinarias, nominativas y de capital, las cuales confieren a su titular el derecho de emitir un voto por acción. Por decisión absoluta de la Asamblea de Accionistas podrán crearse diversas clases y distintas series de acciones; sus términos y condiciones serán los previstos en la Ley para la clase o serie de acciones que sean emitidas.

---

PARÁGRAFO: El registro de los accionistas de la sociedad, se hará en el Libro de Registro de Accionistas inscrito en la Cámara de Comercio de la ciudad de Domicilio, indicando sus datos personales y las características de las acciones.

ARTÍCULO OCTAVO.-NEGOCIACIÓN Y SUSCRIPCIÓN PREFERENCIAL. Las acciones ordinarias y las clases o series que se creen, serán libremente negociables, sin embargo, en su negociación o en toda nueva emisión de acciones, sea cualquiera su clase o serie, los accionistas tendrán derecho a suscribirlas preferencialmente, en una cantidad proporcional a su participación en el capital social.

El accionista que pretenda negociar libremente sus acciones, primero deberá solicitar al Gerente de la sociedad de su intención de negociarlas, para agotar el derecho de suscripción preferencial.

Éste dará traslado a los accionistas dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a que fue recibida la noticia, indicando el número, valor de acciones a negociar y la forma de pago. Una vez recibida la oferta, los accionistas dispondrán de cinco (5) días hábiles para manifestar por escrito su interés de adquirir dichas acciones. Vencido el plazo, y si no han sido adquiridas en todo o parte por los accionistas, las acciones serán libremente

## TITULO V

### ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO NOVENO. -ESTRUCTURA DE LA SOCIEDAD. La organización y dirección de la sociedad estarán a cargo de la Asamblea de Accionistas y del Gerente.

## CAPITULO I

### ASAMBLEA DE ACCIONISTAS:

ARTÍCULO DÉCIMO. -COMPOSICIÓN, FUNCIONES Y REUNIONES: La Asamblea de Accionistas ejercerá como funciones las establecidas en el artículo 420 del Código de Comercio.

ARTÍCULO UNDÉCIMO. –REUNIONES La Asamblea de Accionistas podrá reunirse en el domicilio social o fuera de él, en reuniones ordinarias, extraordinarias, universales, por derecho propio, por comunicación simultánea, o de primera o segunda convocatoria, aunque no esté presente un quórum universal, siempre y cuando se cumplan con los requisitos de convocatoria y quórum que se establecen en los Artículos Décimo Segundo y Décimo Tercero de los Estatutos.

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO. -CONVOCATORIA: Para todas las reuniones, incluyendo en las que se aprueben balances de fin de ejercicio u operaciones de transformación, fusión o escisión, la Asamblea de Accionistas será convocada por el Gerente, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles anteriores a la reunión, en la cual se deberá indicar el orden del día a tratar en la reunión.

PARÁGRAFO PRIMERO: En el aviso de primera convocatoria podrá incluirse la fecha en que habrá de realizarse la reunión de segunda convocatoria, en caso de no llevarse a cabo la primera reunión, en todo caso deberá observarse los términos de ley para su celebración.

PARÁGRAFO SEGUNDO: Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados o al derecho de inspección, mediante comunicación escrita enviada al Gerente, antes, durante o después de la sesión correspondiente.

ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO. -QUÓRUM DELIBERATORIO Y DECISORIO: La Asamblea de Accionistas deliberará con uno o varios accionistas que representen cuanto menos la mitad más una de las acciones suscritas. Salvo que la Ley disponga una mayoría calificada, las decisiones se tomarán mediante el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente la mitad más una de las acciones presentes al momento de tomar la decisión.

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO. -ACTAS: De las decisiones tomadas en las Asambleas de Accionistas se deberá dejar constancia de las determinaciones en actas que serán asentadas en el Libro de Actas de la sociedad.

## CAPITULO II

### GERENTE

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO. -DESIGNACIÓN: La representación legal y dirección administrativa de la sociedad estará a cargo del Gerente, quien será nombrado por la Asamblea de Accionistas. En caso de ser nombrado por la Asamblea de Accionistas, será nombrado un Suplente, quien reemplazará al Gerente en sus faltas absolutas, temporales o accidentales.

Las SAS solo se encuentran obligadas a tener revisor fiscal cuando sobrepase el límite al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior de activos por cinco mil salarios mínimos Y/O sus ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a tres mil salarios mínimos.

PARÁGRAFO: La designación del Gerente y Suplente será por el término que designe la Asamblea de Accionistas, si esta no lo fija, se entenderá designado indefinidamente.

ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO. -FUNCIONES: El Gerente o Suplente además de las funciones y atribuciones legales, podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos para la ejecución del objeto social o las actividades directamente relacionadas con la existencia y funcionamiento de la sociedad, que no hayan sido atribuidas expresamente a otro órgano social.

## TITULO VI

### DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO. -CAUSALES DE DISOLUCIÓN. La sociedad se disolverá por las siguientes causales:

1. Por voluntad de los accionistas adoptada en la Asamblea de Accionistas, por un número por un número plural de accionistas que represente por lo menos la mitad más una de las acciones presentes en la reunión;
2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
4. Por orden de la autoridad competente.

5. Cuando ocurran pérdidas que reduzcan el patrimonio neto por debajo del cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito;

La disolución de la sociedad podrá evitarse, mediante la adopción de medidas por parte de la Asamblea de Accionistas o del Gerente, según corresponda, de acuerdo a la causal sobrevenida y a las condiciones y a los términos establecidos en la Ley.

**ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.-LIQUIDACIÓN:** Disuelta la sociedad, su liquidación se hará por el Gerente o por la persona que para ello nombre la Asamblea de Accionistas. La liquidación se efectuará de conformidad al procedimiento establecido para las sociedades de responsabilidad limitada y de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.

## TITULO VII

### CONTROVERSIAS

**ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO. - ARBITRAMENTO.** Las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o con sus administradores, en desarrollo del contrato social, incluida la impugnación de determinaciones de la Asamblea de Accionistas con fundamento en cualquiera de las causas legales, se someterán a la decisión de un Tribunal de Arbitramento que se conformará y funcionará de acuerdo con el reglamento que para el efecto establezca la Cámara de Comercio del domicilio social. Los árbitros deberán ser ciudadanos colombianos en ejercicio de sus derechos civiles, abogados titulados con tarjeta profesional vigente, y el laudo se emitirá en derecho.

## TITULO VIII

### EL BALANCE, LA DISTRIBUCION DE UTILIDADES Y LA RESERVA

**ARTÍCULO VIGESIMO - BALANCE GENERAL. -** Anualmente al 31 de diciembre de cada año, se cortarán las cuentas para hacer el inventario y el balance general correspondiente, así como el estado de pérdidas y ganancias del respectivo ejercicio. El balance, el inventario, los libros y las demás piezas justificativas de los informes, serán depositados en las oficinas de la sociedad con una antelación de cinco (5) días hábiles al señalado para la reunión de la Asamblea, con el fin de que puedan ser examinados por los accionistas.

ARTÍCULO VIGESIMO PRIMERO. - APROBACIÓN DEL BALANCE. - El balance debe ser presentado para la aprobación de la Asamblea General de Accionistas por el Representante Legal con los demás documentos a que se refiere el Artículo 446 del Código de Comercio. Dentro del término establecido en la ley, El Representante Legal remitirá a la Superintendencia, si es el caso, una copia del balance y de los anexos que lo expliquen y justifiquen, junto con el Acta en que hubieren sido discutidos y aprobados.

ARTÍCULO VIGESIMO SEGUNDO. - RESERVA LEGAL. - De las utilidades líquidas de cada ejercicio se tomará el diez por ciento (10%) para constituir e incrementar la reserva legal hasta cuando alcance un monto igual al cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

ARTÍCULO VIGESIMO TERCERO. - RESERVAS OCASIONALES. - La Asamblea General de Accionistas podrá crear o incrementar reservas ocasionales, siempre y cuando tengan un destino especial y con sujeción a las disposiciones legales.

ARTÍCULO VIGESIMO CUARTO. DIVIDENDOS: - Hechas las reservas a que se refieren los artículos anteriores, así como las apropiaciones para el pago de impuestos, se repartirá como dividendo las utilidades líquidas obtenidas en cada ejercicio, o el saldo de las mismas si tuviere que enjugar pérdidas de ejercicios anteriores. El pago del dividendo se hará en proporción al número de acciones suscritas y se cancelará en dinero efectivo en las épocas que acuerde la Asamblea General, salvo que con el voto del ochenta por ciento (80%) de las acciones representadas en la reunión se decida cubrirlo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad.

ARTÍCULO VIGESIMO QUINTO. - DIVIDENDOS NO RECLAMADOS OPORTUNAMENTE.- La sociedad no reconocerá intereses por los dividendos que no sean reclamados oportunamente, los cuales quedarán en la caja social en depósito disponible a la orden de sus dueños.

TITULO IX

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO. - NOMBRAMIENTOS. La Asamblea de Accionistas hace los siguientes nombramientos:

Señor@ Daniel Ruiz Sanjuán identificad@ con cédula de ciudadanía número 1017148431 en Medellín Como representante legal, quien en este mismo instrumento acepta su elección.

Señor@ Jhoan Steven Zapata Jiménez identificada con cédula de ciudadanía número 1128463100 en Medellín Como representante legal Suplente, quien en este mismo instrumento acepta su elección.

Para constancia se firma en Medellín. A los quince (15) días del mes de abril del año dos mil Dieciocho (2018).

---

Luis Fernando Mora López

CC.

---

Jhoan Steven Zapata Jiménez

CC.

---

Daniel Enrique Ruiz Sanjuán

CC.



## B. Formato del contrato de consultoría.

**JDL CONSULTING S.A.S**

**Dirección.** Cra. 51ª No. 46 08 Local 148

**Tel.** 3422970

**Cel.** 311 757 2989

**Web.** www.jdlconsulting.com.co



CONTRATO DE CONSULTORÍA.

CONTRATO DE CONSULTORÍA: No 000001

CONTRATANTE: \_\_\_\_\_

NIT: \_\_\_\_\_

CONTRATISTA: JDL Consulting S.A.S.

NIT: 000-0000000

OBJETO: \_\_\_\_\_

VALOR: \_\_\_\_\_

Entre, \_\_\_\_\_, identificado con cédula de ciudadanía \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, en nombre y representación legal de la empresa \_\_\_\_\_, registrada en la Cámara de Comercio de Medellín, quien en lo sucesivo se denominará EL CONTRATANTE, y Luis Fernando Mora, identificado con cédula de ciudadanía No 71.784.796, actuando como consultor de la firma JPG Consulting S.A.S. y quien en lo sucesivo se denominará EL CONTRATISTA, se ha convenido celebrar el presente contrato con fundamento en las siguientes cláusulas, previas las consideraciones que se indica a continuación:

CLAÚSULA PRIMERA.

OBJETO: El CONTRATISTA se compromete para con EL CONTRATANTE a

---

---

---

CLAÚSULA SEGUNDA.

PLAZO Y LUGAR DE EJECUCIÓN: \_\_\_\_\_

EL CONTRATANTE, previa aprobación de las garantías del contrato, suscripción del acta de inicio entre el Interventor y el contratista y pago de los respectivos derechos de publicación. La ejecución del contrato se realizará según la siguiente relación:

ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_

TOTAL TIEMPO EJECUCIÓN: \_\_\_\_\_

PARÀGRAFO 1: Los plazos para desarrollar la asesoría se presentan a continuación:

PLAZO 1: Entrega del plan de trabajo y conformación del equipo.

El contratista deberá presentar este entregable, en un plazo no superior a cinco (5) días calendario contados a partir de la suscripción de la orden de inicio.

PLAZO 2: Entrega de la asesoría.

El contratista deberá presentar este entregable, en un plazo no superior a treinta (30) días calendario contados a partir de la entrega y aceptación del plan de trabajo.

PLAZO 3: Entrega de la asesoría.

PLAZO 4: Acompañamiento a la implementación de la asesoría.

El contratista deberá presentar este entregable de manera mensual y previa expedición de la factura. Estos informes serán presentados mensualmente, a partir de la entrega y aceptación de la asesoría.

PARÁGRAFO 2: Una vez realizada la asesoría, iniciará el plazo de acompañamiento en la implementación del plan, dentro del cual el consultor prestará asesorías que podrán solicitarse a demanda, mínimo 1 y máximo 3 mensuales, durante los 4 meses siguientes, con carácter de seguimiento para evaluar los avances en la ejecución y adoptar las medidas o ajustes que sean necesarios.

PARÁGRAFO 3: La implementación y ejecución del Plan no está contemplada dentro del presupuesto de la presente contratación.

CLAÚSULA TERCERA: VALOR DEL CONTRATO: El valor del presente contrato es de

\$ \_\_\_\_\_

CLAÚSULA CUARTA. PAGOS: EL CONTRATANTE hará los pagos al CONTRATISTA de la siguiente manera:

Pago 1 Una vez sea presentado y recibido a satisfacción por el interventor del contrato, el plan de trabajo y la conformación del equipo. Este pago corresponderá al veinte por ciento (20 %) del valor del contrato.

Pago 2 Una vez sea presentado y recibido a satisfacción por el contratante el informe de diagnóstico mencionado anteriormente. Dicho informe debe contener todos los soportes que sean necesarios. Este pago corresponderá al treinta por ciento (30 %) del valor del contrato.

Pago 3 Una vez sea presentado y recibido a satisfacción por el contratante, el informe final del proceso y el documento que contiene el Plan de asesoramiento financiero, contable y de mercadeo para la empresa. Este pago corresponderá al treinta por ciento (30 %) del valor del contrato.

Pago 4 Se ejecutará mediante pagos parciales mensuales, durante 4 meses, de acuerdo con las asesorías realizadas en dicho período de tiempo. Este pago corresponderá al veinte por ciento (20%) del valor del contrato.

PARÁGRAFO 1: Los pagos se realizarán mediante consignación a u una cuenta bancaria que debe figurar a nombre del beneficiario de la orden de pago, previa aprobación de los documentos requeridos.

PARÁGRAFO 2: Los pagos se realizarán dentro de los 30 días siguientes a la entrega de la cuenta de cobro al CONTRATANTE.

CLAÚSULA QUINTA. GARANTÍAS: EL CONTRATISTA deberá constituir las siguientes garantías para amparar los riesgos que se indican a continuación:

#### Cumplimiento

Para garantizar el total y estricto cumplimiento de todas las obligaciones que adquiere en el contrato, así como también para responder por el pago de las medidas de apremio y la cláusula penal pecuniaria a que se pueda hacer acreedor. Dicha garantía deberá tener una cuantía igual al veinte por ciento (20%) del valor del contrato y una vigencia igual al plazo de ejecución y noventa (90) días más.

### Calidad en el servicio

El contratista garantizará la calidad en el servicio conforme con las especificaciones técnicas establecidas en la norma técnica laboral, mediante una garantía por una cuantía equivalente al diez por ciento (10%) del valor del contrato, sin incluir el IVA, porcentaje sobre el cual deberá mantenerse vigente la garantía durante doce (12) meses, contados a partir de la fecha de terminación del plazo de ejecución.

### Pago de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones

EL CONTRATISTA otorgará una garantía por los conceptos de pago de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones del personal asociado al proyecto, la misma se constituirá por una cuantía equivalente al veinte por ciento (20%) del valor total del contrato y una vigencia que comprenda el término de duración del mismo y tres (3) años más.

**CLÁUSULA SEXTA. CESIÓN Y SUBCONTRATACIÓN:** EL CONTRATISTA deberá comprometerse a responder contractualmente por el cumplimiento del objeto contractual, si el proveedor del producto es un tercero, el contratista no se podrá excusar por el incumplimiento del contrato. El nivel máximo de subcontratación es uno (1), es decir, el contratista no podrá subcontratar a una empresa y ésta a su vez a otra. El contrato no podrá cederse sin autorización expresa y escrita del CONTRATANTE, la cual en los casos en que se justifique plenamente, podrá ser concedida por el funcionario competente para aceptar la oferta o firmar el contrato, según el caso. El contratista será, en todo caso, responsable por actos, errores u omisiones de sus empleados, subcontratistas, proveedores o agentes, quienes carecerán de toda acción contra EL CONTRATANTE. No habrá relación contractual, administrativa ni de ninguna índole entre EL CONTRATANTE y los subcontratistas y proveedores.

CLÁUSULA SEPTIMA .FUERZA MAYOR Y CASO FORTUITO: EL CONTRATISTA quedará exento de toda responsabilidad por dilación u omisión en el cumplimiento de las obligaciones contractuales cuando dichos eventos ocurran por causa constitutiva de fuerza mayor, debidamente comprobada, por fuera del control del contratista y que no implique falta o negligencia de éste.

Para efectos del contrato, solamente se considerarán como causas constitutivas de fuerza mayor las que se califiquen como tales de acuerdo con la legislación colombiana. En el caso de fuerza mayor que afecte el cumplimiento de cualquiera de las obligaciones contractuales, el contratista tendrá derecho únicamente a la ampliación del plazo contractual pero no a indemnización alguna del CONTRATANTE.

Los inconvenientes de fuerza mayor deberán informarse al CONTRATANTE por el medio más rápido posible, dentro de las setenta y dos (72) horas siguientes al momento en que hayan comenzado; dentro de los diez (10) días calendario siguientes EL CONTRATISTA suministrará al CONTRATANTE todos los detalles del hecho constitutivo de fuerza mayor y la documentación certificada que EL CONTRATANTE pueda requerir.

CLAUSULA OCTAVA. PATENTES: El contratista indemnizará al CONTRATANTE, sus funcionarios, empleados o agentes, contra toda reclamación de terceras partes con motivo del uso en la ejecución del contrato de inventos cubiertos o no por patentes, marcas registradas o derechos reservados de propiedad o sobre diseños industriales, siendo por cuenta del contratista el pago de todos los costos y perjuicios que se lleguen a ocasionar por tales reclamaciones. El contratista deberá obtener del CONTRATANTE el derecho a utilizar cualquier material o equipo que sea causa del litigio, y si esto no es posible, lo sustituirá por otro que se ajuste a lo estipulado en los documentos del contrato y no esté sujeto al litigio. Lo aquí estipulado es aplicable durante el desarrollo del contrato y posteriormente durante el uso del suministro por parte de EL CONTRATANTE.

CLAUSULA NOVENA. PROPIEDAD INTELECTUAL: Todos los desarrollos intelectuales, y entregables esperados con el objeto del presente contrato, serán de propiedad del CONTRATANTE, EL CONTRATISTA entregará toda la información que se realice a partir de la necesidad planteada y no podrá vender, licenciar, ceder, donar, arrendar ni reutilizar los resultados obtenidos y desarrollados específicamente para el proyecto, para otros fines más que el desarrollo del objeto del contrato salvo autorización escrita dada por el representante legal del CONTRATANTE o quien esta designe.

CLAUSULA DECIMA: PERSONAL DEL CONTRATISTA: El personal asignado a la prestación del servicio objeto de este pliego podrá estar vinculado laboralmente con éste o ser subcontratado, no obstante la firma contratista debe garantizar el estricto cumplimiento a las regulaciones del Código

Sustantivo del Trabajo y normas que lo complementan y adicionan. Ni el personal del contratista ni el subcontratado adquieren vinculación laboral, administrativa, ni de ninguna índole con EL CONTRATANTE, por lo tanto, será a cargo del CONTRATISTA el pago de salarios, indemnizaciones, bonificaciones y prestaciones sociales a que el personal tenga derecho.

CLAUSULA DECIMA PRIMERA. CLÁUSULA PENAL PECUNIARIA: De conformidad con el artículo

1592 del Código Civil Colombiano, de manera anticipada y expresa, se estipula como cláusula penal pecuniaria indemnizatoria, en caso de incumplimiento de cualquiera de las obligaciones del contratista, una suma equivalente al veinte por ciento (20%) del valor del contrato, en caso de incumplimiento de cualquiera de las obligaciones del contratista, sin necesidad que se demuestre que hubo perjuicios. Si los hay y no quedan cubiertos por este valor, EL CONTRATANTE podrá hacerlos efectivos por separado. El valor de dichos perjuicios se hará efectivo, a elección del CONTRATANTE,

deduciéndolo de las sumas que existan a favor del contratista, que estuviesen pendientes de pago o de la garantía de cumplimiento o por vía judicial.

**CLAUSULA DÉCIMA SEGUNDA. SUJECCIÓN A LA LEY COLOMBIANA:** El presente contrato se rige por la Ley Colombiana y se somete a la jurisdicción de los tribunales colombianos. EL CONTRATISTA renuncia a reclamación diplomática en lo tocante a las obligaciones y derechos originados en el contrato, salvo el caso de denegación de justicia. Se entiende que no hay denegación de justicia cuando el contratista ha tenido expeditos los recursos y medios de acción que conforme a las leyes colombianas pueden ejercerse ante las jurisdicciones, ordinaria y contencioso-administrativa. Este contrato no podrá cederse a personas extranjeras que no renuncien expresamente a dicha reclamación diplomática.

**CLAUSULA DÉCIMA TERCERA. CONFIDENCIALIDAD:** EL CONTRATISTA deberá utilizar todos los medios a su alcance para garantizar que los empleados a su servicio y demás personas autorizadas respeten la obligación de reserva y confidencialidad sobre cualquier información obtenida con ocasión de la ejecución del contrato. Para tales efectos se tendrá como confidencial cualquier información no divulgada que posea legítimamente su titular que pueda usarse en alguna actividad productiva, industrial o comercial, y que sea susceptible de transmitirse a un tercero, en la medida en que dicha información sea secreta, en el sentido que como conjunto o en la configuración y reunión precisa de sus componentes no sea generalmente conocida ni fácilmente accesible a quienes se encuentran en los círculos que en forma usual manejan la información respectiva, tenga un valor comercial por ser secreta, y haya sido objeto de medidas razonables tomadas por su legítimo poseedor para mantenerla secreta.

La obligación de reserva consiste en abstenerse de usar, facilitar, divulgar o revelar, sin causa justificada y sin consentimiento del titular, la información sobre cuya confidencialidad se la haya prevenido en forma verbal o escrita; dicha obligación



subsistirá durante la vigencia del contrato, y luego de su terminación mientras subsistan las características para considerarla como información confidencial.

CLAUSULA DÉCIMA CUARTA. INTERVENTORÍA: EL CONTRATANTE, ejecutará por su cuenta la interventoría de los trabajos, la ejecución y el desarrollo del Contrato por medio de un interventor que designará para tales efectos, quien en cumplimiento de su labor de vigilancia del contrato deberá desarrollar las funciones propias de la interventoría acordes a la ejecución del objeto contractual.

CLAUSULA DÉCIMA QUINTA. PUBLICACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS: EL CONTRATISTA se obliga para con EL CONTRATANTE a cancelar en la forma descrita y ordenada por la ley, los siguientes impuestos cuando haya lugar a ello:

El impuesto de Industria y Comercio, pago del Impuesto al valor agregado IVA, pago de los derechos de publicación en la gaceta municipal.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA. DOCUMENTOS DEL CONTRATO: Para todos los efectos legales se entienden incorporados al presente contrato: La propuesta – cotización, los documentos anexos de la propuesta o cotización, el contrato mismo sus aclaraciones y adendas y los demás estudios y documentos previos del proceso de contratación.

CLÁUSULA DÉCIMA SEPTIMA. DOMICILIO CONTRACTUAL: Para todos los efectos legales y contractuales se tendrá como domicilio contractual la ciudad de Medellín.

Dado en Medellín, a los \_\_\_\_\_.

Luis Fernando Mora López

Consultor JDL Consulting S.A.S.

---

EL CONTRATANTE

---



**JDL CONSULTING S.A.S**  
 Dirección. Cra. 51ª No. 46 08 Local 148  
 Tel. 3422970  
 Cel. 311 757 2989  
 Web. www.jdlconsulting.com.co



## COTIZACIÓN

### DATOS DE CONTACTO

**COT: 000**

Nombre de la empresa:

Nit:

Contacto:

Cargo:

Correo:

Teléfono:

<Su compañía> es una empresas que cuenta con asociados de gran experiencia y estamos comprometidas en mejorar la experiencia de nuestros clientes a través de servicios de consultoria precisos y a su medida. Nos complace ofrecer la siguiente propuesta de servicios.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
----------	-------------	-----------------	-------


**Alcances:**

--

**Responsabilidades:**

--

--

SUBTOTAL

IMPUESTOS

RETENCION DE LA FUNTE

**TOTAL, A PAGAR**

**PLAZO POR CONVENIR**

Gracias por confiar en nosotros.



JDL CONSULTING S.A.S  
 Dirección. Cra. 51ª No. 46 08 Local 148  
 Tel. 3422970  
 Cel. 311 757 2989  
 Web. www.jdlconsulting.com.co



## INFORME FINAL

### RESUMEN DEL PROYECTO

FECHA DEL PROYECTO	NOMBRE DEL PROYECTO	PREPARADO POR:
02 de junio de 2018	[Proyecto]	Daniel Ruiz

### RESUMEN DE ESTADO

Para JDL Consulting SAS fue un placer poder brindarle una solución a su problema y contribuir con los intereses de su compañía, a continuación podrá encontrar una descripción de las tareas realizadas y el % de terminación de estas, así como una serie de conclusiones y/o recomendaciones finales.

### DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

TAREA	% TERMINADO	FECHA DE VENCIMIENTO	NOTAS

### CONCLUSIONES/RECOMENDACIONES

---



---



---



---

X

---

Daniel Ruiz S.  
 Socio Consultor