

PROYECTO DE GRADO

PROPUESTA PARA AMPLIAR EL PORTAFOLIO DE SERVICIO EN
CONSULTORÍA Y ASESORÍA EN COMERCIO EXTERIOR POR PARTE DE LA FIRMA
DELOITTE HACIA LAS PYMES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.

JUAN NICOLAS GOMEZ GELVEZ

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA, COLOMBIA

2019

PROYECTO DE GRADO

PROYECTO DE GRADO

PROPUESTA PARA AMPLIAR EL PORTAFOLIO DE SERVICIO EN
CONSULTORÍA Y ASESORÍA EN COMERCIO EXTERIOR POR PARTE DE LA FIRMA
DELOITTE HACIA LAS PYMES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.

JUAN NICOLAS GOMEZ GELVEZ

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título Profesional en Negocios
Internacionales

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BUCARAMANGA, COLOMBIA

2018

CONTENIDO

Lista de Tablas	8
Lista de Ilustraciones.....	8
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	3
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
2. OBJETIVOS.....	6
2.1 Objetivo general	6
2.2 Objetivos específicos.....	6
3. JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL	9
4. Marco Referencial.....	9
4.1 MARCO TEORICO	9
4.1.1 Pymes	9
4.1.2 Consultoría	11
4.1.3 Comercio Internacional.....	13
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	18
4.2.1 Pymes	18
4.2.2 Consultoría	21

PROYECTO DE GRADO

4.3	MARCO LEGAL	23
4.3.1	Constitución Política de Colombia.....	23
4.3.2	Pymes	23
4.3.3	Comercio exterior.....	24
CAPITULO III: METODOLOGÍA		26
5.	METODOLOGÍA APLICADA.....	26
5.1	Tipo de investigación.....	26
5.2	Método de investigación.....	27
5.3	Delimitaciones de aplicación.....	28
5.4	Fuentes y técnicas de recolección de la información	29
5.5	Población y muestra.....	30
5.6	Análisis de la información.....	31
5.7	Fases metodológicas del proyecto	31
CAPITULO V: RESULTADOS		33
6.	PRESENTACIÓN DE LA FIRMA	33
6.1	Información de la Firma a nivel global	33
6.2	Deloitte a nivel América Latina.....	33
6.3	Deloitte a nivel Colombia.....	34
6.3.1	Deloitte Colombia: Comercio internacional	35
7.	DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS.....	37

PROYECTO DE GRADO

7.1	Generalidades y caracterización del entorno	37
7.1.1	Comercio exterior en el mercado	39
7.2	Consultoría en Comercio Exterior dentro de Bogotá	41
7.3	Caracterización Pymes en Bogotá	45
8.	MATRICES DE ANÁLISIS.....	52
8.1	Análisis PESTEL.....	52
	Análisis DOFA.....	54
8.2	Determinar en qué sectores productivos de la ciudad de Bogotá se concentran la mayoría de las PYMES.....	57
8.2.1	Sector de la industria.....	57
8.2.2	Sector del comercio.....	60
8.2.3	Sector de los servicios	61
8.2.4	Sector Floricultor.....	62
8.3	Analizar las ventajas y desventajas de las PYMES que se encuentran localizadas en la ciudad de Bogotá y sus alrededores.....	65
8.3.1	Ventajas.....	65
8.3.2	Desventajas.....	68
8.4	Identificar la oportunidad de negocio para la firma Deloitte en consultoría y asesoría en comercio exterior para las PYMES ubicadas en la ciudad de Bogotá.	71
8.4.1	Oportunidad.....	72

PROYECTO DE GRADO

8.5	Establecer portafolio de servicios específico en comercio exterior hacia las PYMES identificadas en los sectores productivos de la ciudad de Bogotá.....	74
	Servicios generales actuales de Deloitte en temas de comercio exterior.....	74
8.5.1	Portafolio de Servicios Pymes.....	75
	CONCLUSIONES.....	85
	RECOMENDACIONES	87
	BIBLIOGRAFÍA.....	88
	Bibliografía	88
	ANEXOS.....	93
	Anexo A. Crecimiento de la economía bogotana por actividades	93
	Anexo B. Principal problema sector comercio	93
	Anexo C. Principal problema sector industria.	94
	Anexo D. Trámites para apertura de un negocio Bogotá.....	95
	Anexo E. Empresas en Bogotá según sector económico	95

PROYECTO DE GRADO

Lista de Tablas

Tabla 1 Empresas constituidas en Bogotá Región 2018.....	30
Tabla 2 Participación de los sectores productivos Bogotá-Región 2017; Error! Marcador no definido.	
Tabla 3 Matriz análisis PESTEL entorno Político.....	52
Tabla 4 Matriz análisis PESTEL entorno Económico.....	53
Tabla 5 Matriz de análisis PESTEL entorno social.....	53
Tabla 6 Matriz de análisis PESTEL entorno tecnológico.....	54
Tabla 7 Matriz de análisis PESTEL entorno ecológico.....	54
Tabla 8 Matriz de análisis PESTEL entorno legal.....	54
Tabla 9 Matriz DOFA debilidades.....	55
Tabla 10 Matriz DOFA amenazas.....	55
Tabla 11 Matriz DOFA Oportunidades.....	56
Tabla 12 Matriz DOFA fortalezas.....	56

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Objetivos generales de la consultoría.....	12
Ilustración 2 Ventajas y desventajas de una Joint Venture.....	16
Ilustración 3 Clasificación Pymes año 2018.....	Error! Marcador no definido.
Ilustración 4 IED en Bogotá por sector económico 2017.	Error! Marcador no definido.
Ilustración 5 Expectativas producción industria.....	Error! Marcador no definido.
Ilustración 6 Acciones de mejoramiento para Pymes.....	Error! Marcador no definido.

PROYECTO DE GRADO

Ilustración 7 Acceso a productos o servicios no financieros en los últimos años**¡Error!**

Marcador no definido.

Ilustración 9¿Con respecto al último año las exportaciones en su empresa han?.....**¡Error!**

Marcador no definido.

Ilustración 10 Participación mercados en ventas **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 11Retos del gobierno hacia las Pymes..... **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 12 Cultura organizacional Deloitte Colombia 35

INTRODUCCIÓN

La necesidad de buscar una respuesta sobre algún tema o inquietud en específico nos hace remontar a los orígenes de las relaciones humanas. Donde con el surgimiento de las diferentes sociedades alrededor del mundo, al mismo tiempo surgían individuos autoproclamados guías, los cuales su función era aconsejar a sus comunidades sobre diferentes temas en específico, los cuales podrían ser desde asuntos internos de la comunidad hasta que acciones deberían organizar a la hora de prepararse para la cacería o una eventual guerra.

La consultoría como un servicio no logro ganar unos patrones muy bien definidos sino hasta mediados del siglo XX, en los años 40 y 50 en los Estados Unidos y Europa donde se sistematizo la consultoría con lazos muy técnicos y científicos, pero siempre con un enfoque en dar soluciones prácticas. (Lavín, 2016)

Concluyendo así, la consultoría como la transmisión de conocimiento de una persona o grupo de personas hacia otros, con el objetivo de alcanzar fácilmente una meta planteada.

Según Castro, “hoy en día, la consultoría es un servicio prestado por empresas o personas de forma individual, generalmente especialistas en algún área en específico, los cuales se caracterizan por ser objetivos e independientes en las decisiones tomadas.” (2016). Para así, poder poner al descubierto los diferentes problemas, descubrir y evaluar nuevas oportunidades, mejorar el aprendizaje y poner en práctica las diferentes recomendaciones dadas a una compañía o persona independiente. (Castro, 2016)

Cada vez son más las empresas que buscan este tipo de ayuda en su diario de negocio, principalmente en la etapa cuando la empresa logra consolidarse en el mercado, utilizando este asesoramiento para así, conseguir nuevos mercados, ejemplo de ello, son las pequeñas y

medianas empresas, una vez han abarcado el mercado local, buscan nuevas oportunidades, las cuales les permitan, especialmente para este caso, abarcar nuevos mercados, requiriendo así, servicios enfocados hacia el comercio internacional. Ya sea desde Colombia hacia el exterior o desde el exterior hacia Colombia. El tiempo avanza, no se detiene, cada vez la necesidad de una compañía de encontrar nuevos mercados se vuelve más que un plus para esta, llegando hasta el punto de convertirse en una obligación, si lo que se quiere es subsistir en este mercado que con el paso de los años se vuelve cada vez más competitivo.

Es ahí, donde las consultoras entran a competir buscando nuevos clientes para ofrecer sus servicios, diversificando su oferta no solo hacia las grandes empresas, sino incluyendo a ese sector que cada día crece más, conocido como las pequeñas y medianas empresas o mejor llamadas Pymes.

CAPITULO I: GENERALIDADES DEL PROYECTO

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Bogotá, capital de Colombia, ciudad que por tradición es sede de grandes empresas tanto nacionales como internacionales, las cuales abarcan una gran variedad de sectores, entre los que se pueden destacar: El sector automotriz, sector agroindustrial, sector de la construcción, sector financiero y el sector de prestación de servicios. Este último, enmarcado por grandes firmas como lo son, KPMG, PWC (PricewaterhouseCoopers), Deloitte entre otras. Competir y lograr posicionarse en un país distinto al de su casa matriz, dentro de un sector de tan alta relevancia hace que las compañías anteriormente mencionadas sean reconocidas no solo por su gran nombre, sino por la calidad del servicio prestado a través de los años.

Actualmente Deloitte es considerada la firma número 1 en prestación de servicios a nivel mundial, dentro de ella operan más de 6 áreas diferentes de servicios profesionales, dentro de las que se encuentran: Auditoria (la más grande), Risk Advisory, Consultoría, Finanzas y Tax and Legal (comercio exterior), por nombrar algunas (Deloitte Colombia, 2018).

En esta última se encuentra una pequeña área, la cual se encuentra en proceso de crecimiento, denominada como el área de Comercio Exterior, Aduanas e Impuestos Indirectos, encargada de prestar servicios como: Auditorías externas de zonas francas, Clasificaciones arancelarias, Revisiones aduaneras o cambiarias, Consultoría aduanera o cambiaria, Asesoría en valoración en aduanas, análisis de oportunidades de TLC (tratados de libre comercio), entre muchas otras. (Deloitte, Colombia, 2018) La competencia en la prestación de los servicios anteriormente mencionados se encuentra enmarcada para Deloitte principalmente en las grandes compañías de origen tanto extranjero como nacional. Gracias al gran nombre, reputación y tamaño de la firma, atraer este tipo de empresas resulta un proceso sin muchas complicaciones.

Si lograr competir a nivel de grandes empresas presenta un gran reto a nivel de responsabilidad y calidad del trabajo, lograr diversificar la propuesta de prestación de servicios hacia las pequeñas y medianas empresas (Pymes) es el gran reto. La posibilidad de abarcar un nuevo sector en una ciudad en la cual se localizan el 30% de las empresas registradas en el país, un número cercano a las 430.000 de las cuales cerca de 20.000 empresas son denominadas Pymes, siendo a la vez, Bogotá, la ciudad donde más se localizan sociedades con capital extranjero, cerca de 1600 empresas. (Camara de comercio Bogotá,, 2017)

De las 20.000 empresas reportadas como pequeñas y medianas para el año 2017 ante la cámara de comercio de Bogotá, estas se encuentran localizadas principalmente en seis tipos de actividades productivas, las cuales son: Servicios, comercio, industria, construcción, agrícola y minas y canteras. Siendo el sector de los servicios personales y empresariales, como sucede en las grandes ciudades y regiones, el más amplio.

Con lo dicho anteriormente, Bogotá viene siendo un mercado muy atractivo para la diversificación de los servicios de consultoría y asesoría para esas empresas que se encuentran en el rango de pequeñas y medianas y que tienen como vocación o intención de realizar alguna operación de comercio exterior. Claramente, sin discriminar a que sector productivo pertenece. Incluir este rango de empresas, aunque de primera mano no suene muy atractivo, principalmente para las grandes firmas, es una gran oportunidad, esencialmente por la cantidad de compañías nacientes dentro de esta categoría, las cuales a priori, no cuentan con un suficiente conocimiento del mercado extranjero. Pero, las cuales impulsadas por el fenómeno de la globalización y al encontrarse en una ciudad como Bogotá, la necesidad de ser más competitivas, se convierte prácticamente en un requerimiento. Al igual que las empresas de capital extranjero, que se encuentren dentro de las pequeñas y medianas y deseen apuntar a diversificarse hacia los

mercados externos, que mejor que una ciudad como Bogotá, “la cual es catalogada como una de las mejores ciudades de América latina a la hora de hacer negocios” según la revista (America Economía, 2017)

Es ahí, a donde se desea llegar, lograr diversificar esa oferta de servicios hacia un sector, que como se expuso anteriormente, el cual con el paso de los días logra cobrar una importancia cada vez mayor, con un crecimiento anual estable, no solo para Bogotá, si no para el país Colombia en general. Y el cual cuenta con la necesidad de poder aprovechar todas las oportunidades que el comercio internacional tiene para ellas.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Proponer ampliar el portafolio de servicio en consultoría y asesoría en comercio exterior por parte de la firma Deloitte enfocado hacia las PYMES ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C.

2.2 Objetivos específicos

- ✓ Determinar en qué sectores productivos de la ciudad de Bogotá se concentran la mayoría de las PYMES.
- ✓ Analizar las ventajas y desventajas de las PYMES que se encuentran localizadas en la ciudad de Bogotá y sus alrededores.
- ✓ Identificar la oportunidad de negocio para la firma Deloitte en consultoría y asesoría en comercio exterior para las PYMES ubicadas en la ciudad de Bogotá.
- ✓ Establecer portafolio de servicios específico en comercio exterior hacia las PYMES identificadas en los sectores productivos de la ciudad de Bogotá.

3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las firmas de prestación de servicios han logrado impactar significativamente en la sociedad, promoviendo a que las personas acudan a ellas para resolver sus problemas y consultar por ayuda en caso de que sea necesario.

Según Perez, “Bogotá, ciudad que cuenta con más de ocho millones de habitantes, es escogida como sede por muchas firmas internacionales para empezar a desarrollar su plan de expansión en un nuevo mercado” (2018) , para el caso, Colombia. Deloitte una de ellas. Con más de 50 años de experiencia en el país se ha logrado posicionar como una de las firmas líder en este sector del mercado. Por esta razón siempre se busca lograr mejorar y estar actualizados con la mayor de las tecnologías y procesos eficientes para el desarrollo de sus actividades, generando así un bienestar tanto para el personal como para los clientes.

Partiendo de la base de que la firma siempre busca lograr la mayor eficiencia en sus actividades, sin importar a que área pertenezcan, la solución al problema descrito anteriormente lo que busca es lograr incrementar esa eficiencia existente hoy en día, logrando una diversificación del mercado actual de la firma, el cual está enmarcado, gracias a su prestigio tanto nacional como internacional, hacia las grandes compañías.

El objetivo de este proyecto es poder proponer un plan de diversificación, en el cual se logre resaltar la importancia que las pequeñas y medianas empresas representan tanto como para una ciudad como Bogotá, como para una firma como lo es Deloitte. Dentro de un campo, el cual se espera que con el paso de los años, aumente tanto su oferta como su demanda, principalmente impulsado por las tendencias expansionistas que presenta el mercado. Es por esa razón que, incluir las Pymes en los planes de consultoría y asesoría en comercio exterior se ha vuelto tan importante, sobre todo en temas como lo son: Análisis de oportunidades de TLC, clasificaciones

arancelarias, revisiones aduaneras o cambiarias, valoración aduanera, consultoría aduanera o cambiaria, entre muchas otras. Todas las anteriores incluidas en el plan de servicios prestado por la firma y sobre las cuales las empresas requieren los servicios a la hora de realizar operaciones internacionales y que no cuenten con un conocimiento previo adecuado. Todo lo anterior sumado a la gran cantidad de oportunidades que presenta un mercado como lo es el colombiano, especialmente una ciudad como Bogotá para una empresa extranjera y el mercado externo para una empresa de origen colombiano. (Perez, 2018) Es ahí, donde la firma debe estar atenta y no dejar de escapar la oportunidad de consolidarse aún más, abriendo un nuevo segmento de mercado, el cual, con lo descrito anteriormente, va dirigido hacia las Pymes. En un país donde se ubica entre las tres mejores en auditoría y en franco crecimiento en temas de consultoría y asesoría. (Deloitte, Colombia, 2018)

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

4. Marco Referencial

4.1 MARCO TEORICO

El presente marco tiene por objetivo el indagar sobre diferentes conceptos básicos y diversas teorías de autores, las cuales nos hablan acerca de las Pymes, tanto en un concepto nacional como internacional. Al mismo tiempo, lograr resaltar acerca de la importancia de la consultoría enfocada hacia el comercio exterior basada en diferentes modelos de internacionalización propuestos por diversos autores.

4.1.1 Pymes

Pymes, empresas las cuales independientemente de su actividad económica principal suelen presentar características con las cuales se logran identificar diferentes culturas alrededor de nuestro planeta. Desde tiempos remotos, nuestro planeta ha sido testigo de grandes contrastes en la sociedad económica, contrastes que aun con el paso de los años seguimos notando. Antes existían los grandes empresarios, procedentes del sistema feudal de las monarquías medievales, como lo eran los nobles y terratenientes o hacendados, por otro lado, se encontraban los pequeños agricultores y artesanos, así como aquellos que se dedicaban a tareas productivas con el objetivo fundamental de lograr su supervivencia. (Barres, 1956)

Hoy en día, tanto en los países desarrollados como los que se encuentran en vía de desarrollo, se logra identificar una gran semejanza histórica en la sociedad económica, hoy existen los macro empresarios, pero también, los medianos, pequeños e incluso micro empresarios, los cuales se dedican a diversos tipos de actividades, todo dependiendo de las necesidades que presente y requiera la sociedad.

Al hacer la anterior comparación podemos darnos cuenta que hoy en día, al igual que al inicio de las sociedades, las micro, pequeñas y medianas empresas mejor conocidas como Pymes, se logran complementar ya sea en una mayor o menor medida con las grandes o macro empresas, logrando establecer relaciones directas e indirectas.

La empresa es uno de los pilares fundamentales en el desarrollo de la economía de un país, tanto en el papel como generadora de riqueza, así como logrando un desarrollo económico sustentable, al mismo tiempo en que se busca un fortalecimiento de la innovación, el fomento a la incorporación de nuevo conocimiento al sector productivo y su consecuente aporte en el desarrollo de nuevas ramas industriales y nuevas oportunidades de empleo y de bienestar para la sociedad. (Vargas, 2016)

De una manera muy general, la mayoría de pequeñas y medianas empresas comparten casi siempre las mismas características, las cuales según expone Jose Mendez en su libro, La Economía y la Empresa, son las siguientes: (Carrera, 2012)

- El capital es proporcionado por una o dos personas las cuales logran establecer una sociedad.
- El número de empleados va creciendo progresivamente con el tiempo, generalmente va de 15 a 200 empleados.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que pueden llegar a producir tanto para el mercado nacional como internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña aspira a ser mediana y la mediana a ser grande.

- Suelen obtener ventajas fiscales por parte del estado, las cuales este último las considera como de vital importancia para su economía.

4.1.2 Consultoría

La consultoría vista desde un punto empresarial, con el paso de los años se ha convertido en una herramienta casi que fundamental para las empresas que deseen mejorar su posición competitiva dentro de un mercado, esto, inducido por las presiones del mismo, con la introducción de nuevos productos y servicios por parte de sus competidores.

En pocas palabras, el trabajo del consultor inicia en el surgimiento dentro de una empresa de una situación de mejora o en la cual se quiera innovar, y termina en una situación en la cual ocurra un cambio positivo y se logró cumplir con esa mejora pactada y con una total satisfacción por parte de la empresa contratante. Con la premisa por parte de la empresa contratante de aportar valor en la solución de necesidades bajo las cuales se ha especializado.

Existe una gran variedad de definiciones acerca de que es la consultoría, entre las que encontramos. Fritz Stelee define la consultoría como, “el proceso de proporcionar ayuda, sobre el contenido proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas donde el consultor no es el directamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son” (1997). Basado en un enfoque más empresarial y profesional se dice que, “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas altamente capacitadas que prestan asistencia de manera objetiva e independiente a la organización cliente para poner al descubierto problemas o ayudarla a esta en la aplicación de soluciones” (Greiner & Metzger, 1997). En términos parecidos, Para Martínez-Almela, “el servicio de consultoría debe ser entendido como el propósito estratégico de una firme voluntad por incorporar a las empresas sistemas y conocimientos especializados que favorezcan el nivel

de formación de esta, con el fin de que les permita a las empresas adoptar las estrategias más adecuadas y afrontar las nuevas realidades del entorno que los rodea” (Martinez-Almela, 1993)

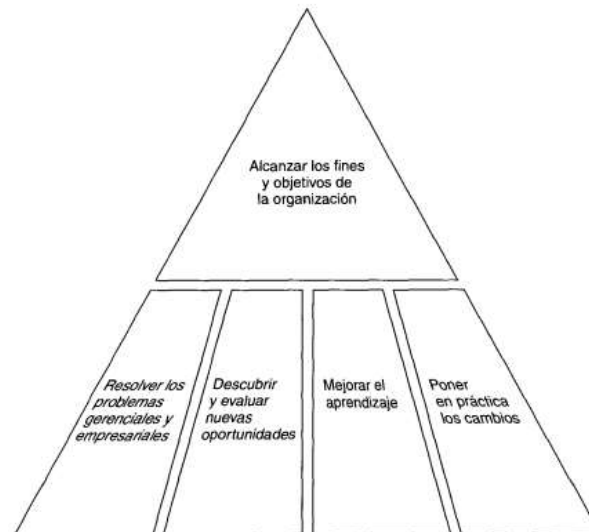


Ilustración 1 Objetivos generales de la consultoría

Fuente: Milan Kubr, La consultoría de empresas, 1996

La consultoría externa se destaca como la modalidad de consultoría más usada actualmente por las diferentes empresas en el mercado. La cual se basa, en que el consultor (individuo o empresa) que como ente distinto a la empresa cliente, presta sus servicios desde fuera de esta.

Ventajas

- Alto grado de especialización
- Amplia gama de experiencias
- Mayor objetividad ante distintas situaciones
- Prestigio que pueden llegar a tener
- Posibilidad de aprendizaje por parte de la empresa cliente

Desventajas

- Alto costo
- Dificultad para conocer a fondo situaciones íntimas del cliente
- Riesgo de caer en soluciones estereotipadas.

Esta modalidad, así como se describió anteriormente nos presenta una serie de ventajas y desventajas. (Blanco, 2018)

4.1.3 Comercio Internacional

El comercio internacional se presenta hoy como un reto frente a la demanda dentro de un mercado globalizado, es a eso a lo que apuntan diferentes empresas, sobre todo las pequeñas y medianas que están en su proceso de crecimiento. Para lograr ese objetivo nos basaremos en una serie de teorías especializadas hacia las Pymes y modelos acerca de la internacionalización sobre una perspectiva de procesos enfocada hacia las empresas.

El primero modelo en el cual nos basaremos, será bajo el modelo de Uppsala, el cual nos indica que las empresas que deseen entrar a un mundo de comercio internacional, lo deben hacer paulatinamente, a medida que se van dando cuenta sobre cuáles son sus fortalezas, debilidades, en que aspectos debería invertir y donde es mejor abstenerse. El modelo es basado en una serie de etapas por las cuales tiene que atravesar una empresa hasta lograr su objetivo final.

Estas etapas se describen en: 1) Actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2) exportaciones a través de representantes independientes; 3) Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; 4) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

(Johanson & Wiedersheim, 1980). Como se observa, en cada etapa se aprecia un mayor grado de implicación internacional de la empresa en un respectivo mercado.

Según, Johanson y Vahlne (1990) consideraron que, el conocimiento del mercado y el compromiso en el mismo eran elementos característicos de una mayor participación en mercados exteriores. Al igual asumieron que, el conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior. Incrementando su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades de mercado, por ejemplo, la posibilidad de establecer nuevas relaciones de negocio y el desarrollo de las ya establecidas. (trujillo, Rodriguez, & Guzman, 2006).

La segunda teoría bajo la cual nos basaremos será la Teoría de las Born Global, la cual hace referencia a un grupo de pequeñas y medianas empresas emprendedoras que presentan un proceso de internacionalización acelerado, es decir, inician sus actividades comerciales en el mercado mundial justo apenas nacen o en un periodo muy cercano a su nacimiento. (Leon & Brenes, 2008)

Según la teoría de Madsen y Servais (Madsen & Servais, 1997) relaciona la aparición de este tipo de empresa con tres factores clave: 1) Las nuevas condiciones del mercado, 2) Los nuevos desarrollos tecnológicos en áreas de producción transporte y comunicación, 3) Las capacidades más desarrolladas de las personas. Los factores anteriores son consecuencia de las nuevas tendencias del mercado, la disminución de los diferentes costes de transporte y comunicación, así mismo el fácil acceso a las nuevas tecnologías por parte de las empresas y la mayor integración regional por parte de estas, hacen que su objetivo principal sea poder realizar

actividades internacionales desde el momento en que se constituyen o en su defecto al poco de tiempo de estar en funcionamiento.

Para aplicar esta teoría no hay que olvidar el hecho de por un lado estudiar las características del entorno en el cual se planea incursionar, que producto o servicio se desea prestar, si la oferta prestada por la empresa va acorde a lo exigido dentro de ese mercado internacional. Claramente, esas características deben ir acorde con el nivel prestado por la empresa, en términos tecnológicos y monetarios. (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, 2018)

Es importante hacer una evaluación interna de la empresa al momento de su constitución o al momento en que se desee llevar a cabo este modelo, evaluar si la empresa está en el momento acorde para realizar una apertura hacia el comercio exterior, si se cuenta con la infraestructura y conocimiento adecuado o si por el contrario se deba solicitar los servicios de una empresa especializada en lo que la “Born Global” desee realizar.

Por último, nos basaremos en la teoría del enfoque estratégico, la cual comprende una variedad de opciones u actividades las cuales las empresas tienen a su disposición para emprender hacia el comercio internacional.

La primera opción que se maneja es la de exportación, la cual se afirma como la forma más simple de internacionalización. En síntesis, se define como, vender productos en un país diferente al local. Bajo la premisa que las pequeñas y medianas empresas no son base de un modelo a escala de las grandes organizaciones, hay que comprender cuál es el nivel de impacto y de complejidad de la exportación en empresas clasificadas como pyme. (Botero, Alvarez , & Gonzalez, 2012)

La diferencia más notable entre las grandes y pequeñas empresas radica en el acceso a recursos y la experiencia adquirida por cada una a través de los años en procesos de internacionalización. Esta diferencia genera un enorme abismo en cuanto al nivel de riesgo que asumen las dos clases de empresas. (Botero, Alvarez , & Gonzalez, 2012). Con base en lo anterior, la pequeña y mediana empresa debería atravesar diferentes etapas al desarrollar un proceso exportador, iniciando por exportaciones controladas a mercados cercanos, buscando un aprendizaje, para posteriormente arriesgarse y competir en mercados más competitivos, con la premisa de lograr un mayor reconocimiento y competitividad con el paso del tiempo.

La segunda opción bajo la teoría del enfoque estratégico es la de crear una empresa conjunta o mejor conocida como Joint Venture. Según Hollensen, “Una joint venture es una inversión conjunta entre dos o más empresas con el fin de crear una nueva empresa. Lo común es que una empresa que se desarrolle bajo el terreno nacional conforme una sociedad internacional. Con la premisa que las empresas involucradas compartan la propiedad y el control de la nueva. (2001)

Ilustración 2 Ventajas y desventajas de una Joint Venture

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le brinda acceso al conocimiento de los mercados locales a las empresas extranjeras. ▪ Se reduce el riesgo político y comercial. ▪ Se comparten los recursos y el conocimiento, lo que se traduce en menos costo, especialmente si lo comparamos con iniciar una empresa de cero o adquirir una nueva. ▪ Ayuda a que las empresas extranjeras no paguen aranceles y eviten barreras de ingreso. ▪ Se comparte el riesgo de fracaso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los objetivos de las partes pueden ser diferentes y crear conflictos. ▪ Las contribuciones de las partes pueden no ser proporcionales. ▪ Las partes pueden verse involucradas en acuerdos a largo plazo, de los que puede ser difícil retirarse. ▪ La importancia de la nueva empresa puede cambiar con el paso del tiempo. ▪ Las diferencias culturales pueden resultar en diferencias en la forma de administrar la nueva empresa. Se pierde flexibilidad y confidencialidad.

Fuente: Hollensen, S (2001) Global Marketing: A market-responsive

Para las Pymes que no cuentan con los recursos y conocimientos suficientes en un mercado en específico, una joint venture podría ser una gran estrategia de entrada a un nuevo mercado. Ya que, a través de esta, la Pyme logra beneficiarse de los recursos y fortalezas de su aliado en el mercado objetivo, para así poder superar las dificultades que puedan presentarse.

Siempre al momento de decidirse en crear una empresa conjunta, es muy importante que la pyme busque empresas aliadas que sean similares en tamaño e infraestructura, ya que al darse un eventual joint venture con una empresa muy superior en tamaño se corre el riesgo de perder poder en la negociación y posteriormente en el control de la nueva empresa. Claramente, sin olvidar realizar por anticipado un análisis de la empresa aliada bajo las variables de longevidad, rentabilidad y desempeño de la misma. Y así poder asegurar una relación conjunta a futuro sin dificultad alguna. (Botero, Alvarez , & Gonzalez, 2012).

Bajo los modelos anteriormente mencionados, estos nos logran dar una idea sobre a lo que puede apuntar una empresa que se encuentre bajo el rango de Pyme, al encontrarse bajo este rango, la empresa como lo hemos descrito anteriormente, usualmente no cuenta con el conocimiento ni la experiencia suficiente para emprender por sí misma un plan u operación de comercio exterior. Es ahí, donde las empresas especialistas en consultoría juegan su papel fundamental, proveyendo ayuda enfocada hacia las pymes, a que estas últimas logren cumplir con sus objetivos en materia de internacionalización y generando un alto valor positivo para cada una de las partes, donde ambas partes implicadas ganan. La consultora dando y la pyme recibiendo.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

4.2.1 Pymes

Contexto Internacional

Las pequeñas y medianas empresas actualmente se consideran como el sector productivo más importante en muchas economías, tanto en los países desarrollados como en los que están en su proceso de desarrollo, este tipo de organización es de significativa importancia. En un contexto global, para definir una Pyme, generalmente se basa en su número de empleados, el cual difiere según el país donde se localice. La opción más general es la cual se consideran entre 10 y 250 trabajadores. Micro (menos de 10 trabajadores) y grandes (más de 250 trabajadores).

En la mayor parte de los países de la OCDE, las Pyme representan entre 70% y 80% del número total de empresas y aportan aproximadamente una quinta parte de la producción industrial, entre 50 y 60% del empleo en ese ámbito, así como la mayoría de los empleos en el sector de los servicios. (Romero, 2010). Como si fuera poco, Europa actualmente está integrada por 21 millones de Pymes, las cuales emplean al 85% de la fuerza laboral del continente. (Euro News, 2016). Dentro del contexto latinoamericano, las Pyme representan cerca del 90% de empresas existentes, logrando generar el 65% del empleo en la región, alcanzando a sumar una cuarta parte del PIB regional. (Cardozo & Rodriguez, 2012).

En América Latina las Pymes se originan generalmente ante la necesidad de las familias de lograr un medio de subsistencia, es así como personas con una capacidad emprendedora crean su propio negocio en busca de crear un bienestar económico para su familia, logrando crear, además, puestos de trabajo en su entorno. Estos tipos de negocio, poco a poco se han logrado constituir como uno de los sectores productivos más significativos para las economías de los

países emergentes, debido a su contribución en el crecimiento económico y a la generación de riqueza y empleo.

Según el Banco de desarrollo de América Latina (CAF), “Esta presencia en la economía tiene sus luces y sus sombras. Por un lado, están llamadas a constituirse en uno de los motores fundamentales de la productividad y el desarrollo; y por otro, las particularidades de su desempeño empresarial limitan las aspiraciones económicas de los países.” (2017)

Sin embargo, a pesar de la importancia de la participación de las Pymes en la actividad económica de cada uno de los países, la mayoría de estas no tiene contacto alguno con el comercio internacional, no exporta ni importa, las razones se pueden sustentar básicamente en su tamaño, capacidad de negociación y compra, así como de acceso al financiamiento, tecnología, desarrollo de recursos humanos, países los cuales cuentan con un bajo nivel de infraestructura, altos costos de comunicación y transporte. (Orlandi, 2006)

Contexto Nacional

La importancia de la Pymes en el desarrollo económico del país ha venido siendo ampliamente reconocido desde ya hace varios años, en términos de desarrollo regional, generador de empleo, generador de innovación entre otros. De allí el interés del gobierno de buscar de una u otra forma mejorar la productividad del sector, logrando que adquieran un rango de competitividad, el cual les permita competir en mercados extranjeros.

Según Bancoldex, en Colombia para el año 2018 las Pymes están clasificadas en Activos totales de la siguiente manera:

Ilustración Clasificación Pymes

Tamaño	Activos Totales SMMLV
Microempresa	Hasta 500 (\$390.621.000)
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.906.210.000)
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$23.437.260.000)
Grande	Superior a 30.000 (\$23.437.260.000)
SMMLV para el año 2018 \$781.242	

(Bancoldex , 2018) <https://www.bancoldex.com/>

Así mismo, se clasifican por número de empleados bajo la premisa: Microempresas, hasta 10 empleados, Pequeñas empresas, de 11 a 50 empleados, Medianas empresas, de 51 a 200 empleados. (Bancoldex, 2018)

En Colombia lograr que una empresa sea reconocida como Pyme abarca una serie de beneficios tanto fiscales como sociales. Una serie de beneficios los cuales están establecidos en la Ley Mipyme, entre los que se destacan los siguientes:

- Garantías para facilitar acceso a créditos
- Líneas de crédito preferentes para capital de trabajo
- Programas de apoyo al crecimiento y la innovación

Según ACOPI, “las Pymes representan el 90% de los establecimientos, aproximadamente el 70% del empleo. Las cuales se dividen en un 70% en 5 principales centros productivos: Cundinamarca, Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico, entre los cuales se destacan los sectores de: servicios, alimentos, calzado, textiles, químico, metalúrgico y claramente los derivados de la industria extractiva” (2017).

Para mediados del año 2018 la ciudad de Bogotá se continuó ubicando en la posición número uno de las ciudades con más empresas Pymes registradas. Según la cámara de comercio de Bogotá, cuentan con más de 400000 empresas registradas bajo esta modalidad, consolidándose la región Bogotá-Cundinamarca como el motor de la economía colombiana, por el tamaño, dinámica de sus actividades y generación de empleo, logrando una participación del 31% en el PIB nacional. (Camara de comercio de Bogotá, 2018). Las Pymes en dicha ciudad se encuentran localizadas principalmente en las localidades de Suba (19%) Engativá (14%) Usaquén (12%) y Kennedy (11%). Dentro de las cuales el sector de los servicios es el que predomina, consolidándose en el primer lugar con un 49% seguido del sector del comercio con un 36% y por último el de la industria con un 14%. (Camara de comercio de Bogotá, 2018)

Las Pymes colombianas son caracterizadas por siempre buscar crear una idea de negocio innovadora, bajo la cual el ingenio y la creatividad sean los principales factores de identificación en un mercado nacional o internacional. Así mismo, no podemos olvidar que estas, son las mayores generadoras de empleo en el país, proporcionando ingresos y logrando ofrecer mejores condiciones de vida a un sector importante de la población.

4.2.2 Consultoría

Contexto nacional

Bajo un panorama local, las empresas al experimentar el inminente reto del crecimiento, desafío que logran al desarrollar estrategias acordes, las cuales les permitan ser más competitivas, aumentar sus utilidades, ingresos entre muchos más beneficios. Estas suelen recurrir a la consultoría ya sea porque necesitan el conocimiento experto de una persona para realizar algún cambio o innovación, lograr entender el mercado, expandirse a nuevos mercados o

simplemente para lograr mayor seguridad en su accionar. Según Camilo Herrera, presidente de Radar Consumer Knowledge Group,” principalmente en Colombia las empresas que buscan este tipo de asesoramiento son las pequeñas y medianas las cuales buscan para lograr una mayor claridad en sus negocios, definir nuevos mercados, segmentar, lanzar nuevos productos, entre otros” (Revista Dinero, 2017)

Es cierto que el tamaño del sector de la consultoría empresarial estratégica en Colombia no es muy amplio, muy pocas firmas, la mayoría de origen extranjero son las que encabezan el listado. Es un segmento con un alto potencial de crecimiento en el país, debido a que el país presenta una economía estable y muy bien diversificada, el cual por su posición geográfica puede ser un punto de partida para que distintas firmas puedan atender clientes en diferentes países de Latinoamérica.

4.3 MARCO LEGAL

4.3.1 Constitución Política de Colombia

Artículo 1°

Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

Artículo 2°

Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

4.3.2 Pymes

Según la web del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, en su apartado dedicado hacia las Mipymes establece la siguiente normatividad: (MINCIT, 2018)

Que la ley 590 del 2000 y su posterior modificación ley 905 del 2004 definió los criterios de clasificación de la micro, pequeña y mediana empresa. Ajusto el valor de los activos para las pequeñas y medianas empresas. Así mismo, creo espacios de concertación como lo es el Consejo Superior de la Pequeña y Mediana Empresa, el fondo FOMIPYME instrumento de financiación para la pequeña y mediana empresa y estableció incentivos tanto fiscales como parafiscales para la creación de Mipymes.

Que la ley 1314 del 2009 establece por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

Que el decreto 2706 del 2012 por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.

Que el decreto 489 del 2013 Por el cual se reglamenta el otorgamiento de Garantías, ofreciendo un descuento en el valor de las comisiones, dirigidas a empresas creadas por jóvenes menores de 28 años.

Que la resolución 3205 de Noviembre del 2008 establece por la cual se reglamentan las funciones de los Consejos regionales de las Mipymes y se fijan directrices para su organización y funcionamiento.

Que la decisión 748 sobre el CAMIPYE Creación del Comité Andino de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CAMIPYME)

4.3.3 Comercio exterior

Que la ley 7 de 1991 por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país, se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se determina la composición y funciones del Consejo Superior de Comercio Exterior, se crean el Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica

Que la constitución política colombiana en sus artículos 226 y 227 establece la soberanía nacional y se reconoce los principios del derecho internacional aceptados por Colombia como fundamento de sus relaciones exteriores; se establece la integración latinoamericana y del

Caribe; se establece la obligación del Estado de promover la internacionalización de las relaciones políticas, económicas, sociales y ecológicas, y promover la integración económica, social y política con otras naciones.

Que el decreto 349 de 2018 por el cual se modifica el decreto 390 de 2016 y el decreto 2685 de 1999 y por el cual se reglamenta la legislación aduanera colombiana.

Que la ley 9 de 1991 por la cual se establecen los Criterios generales para las regulaciones sobre cambios internacionales, inversión extranjera y comercio internacional del café: Por la cual se dictan normas generales a las que deberá sujetarse el Gobierno Nacional para regular los cambios internacionales y se adoptan medidas complementarias.

Que los diferentes acuerdos vigentes. Tratados de libre comercio, Acuerdos de promoción comercial, Acuerdos de integración regionales, Acuerdos de alcance parcial, Acuerdos comerciales. Por los cuales se establecen las normas a acatar a la hora de ejercer el comercio exterior con un país que se encuentre amparado por alguno de estos acuerdos.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

5. METODOLOGÍA APLICADA

El presente proyecto tiene un enfoque empresarial para la firma Deloitte, el cual tiene como objetivo principal ampliar el portafolio de servicio en consultoría en comercio internacional hacia las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Y al mismo tiempo lograr destacar la importancia y fortalezas que presentan este tipo de empresas y el porqué de su importancia en ser tenidas en cuenta por parte de la firma. Dentro de esta parte del proyecto abarcaremos el tipo y método de investigación a usar, las diferentes fuentes y técnicas que se usaran para la recolección de información, así mismo el tamaño de la muestra y la población seleccionada. Como también las fases o plan de trabajo para el desarrollo del proyecto.

5.1 Tipo de investigación

Investigación descriptiva, se seleccionó este tipo de investigación principalmente ya que su finalidad es la de describir la realidad de situaciones, eventos, personas, tendencias, actitudes, entre otros que se estén abordando o se pretendan analizar. Este tipo de investigación tiene como finalidad mostrar, el estado, tipos, factores, características y procedimientos presentes.

Bajo este tipo de investigación según Roberto Hernandez, Carlos Fernandez y Pilar Baptista en su libro, Metodología de la investigación se pueden detallar las siguientes características: (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)

- Realizar una caracterización global sobre el objeto de estudio dentro de la cual pueden ser usadas tablas, figuras estadísticas y cualquier material de apoyo que se identifique con el objeto estudiado.

- Detallar y describir el contexto donde se da el objeto estudiado, ubicando el espacio donde se va a describir y posteriormente señalando las principales características encontradas, estas pueden ser, económicas, sociales, ambientales entre otras.
- Identificar los objetos que posean características relacionadas con el tema que se desea investigar.
- Describir el objeto principal del desarrollo de la investigación, sus características.
- Describir el desarrollo y evolución de la investigación tratada.
- Detallar las posibles relaciones que se encuentren entre el objeto principal de estudio y otros objetos.
- Analizar los resultados de la investigación y detallar cuales fueron estos.

Este tipo de investigación será de utilidad para la realización del proyecto en el sentido en que podremos establecer la importancia que tienen las pymes dentro del mercado de consultoría en comercio exterior, esto se hará bajo la recopilación de datos acerca de las Pymes dentro de un espacio poblacional delimitado, donde se mencionaran y analizaran las principales características de estas, características de tipo económico, social, legal. Qué ventajas representan dentro de una población y que beneficios representan para una empresa, en este caso de consultoría. Para posteriormente generar un análisis respectivo y determinar si es viable o no abarcar este segmento de mercado exclusivo de las Pymes. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)

5.2 Método de investigación

Bajo el tipo de investigación escogida, la metodología para llevar a cabo este proyecto se basará en el análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos acerca de las Pymes y el mercado de la consultoría dentro de un espacio poblacional delimitado, con base en el que se

tomaran datos para el posterior desarrollo del proyecto. El método de investigación se basará en los siguientes:

Definir las características que se desean saber acerca de las Pymes y el sector de la consultoría en comercio exterior dentro de un mercado específico.

Seleccionar la muestra poblacional la cual se quiere estudiar.

Recolectar la mayor cantidad de información acerca del objeto escogido, analizar el tipo de información recolectada y posteriormente exponer las principales ventajas que llevaría la inclusión de este segmento de empresas en el portafolio de la firma.

Para concluir, tomando en cuenta toda la información obtenida dentro del desarrollo del proyecto y los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera se expondrán tanto las ventajas como desventajas que se hayan encontrado, para, por último, como se dijo anteriormente, proponer un plan de inclusión de este segmento de empresas dentro de la firma, sustentado por unas conclusiones claras de porque se debería llevar a cabo.

5.3 Delimitaciones de aplicación

Este proyecto se desarrollará teniendo en cuenta los siguientes tipos de limitaciones:

1. Una delimitación legal, ya que se tomará como referencia para el objeto estudiado a lo largo del proyecto la clasificación y determinación de la pequeñas y medianas empresas (Pymes) según lo establecido en la ley 590 del 2000.
2. Una delimitación regional, el campo escogido para la recolección y estudio de información para desarrollar este proyecto se acotó a un espacio poblacional específico.

3. Una delimitación según su tipo de actividad, el principal objeto estudiado a lo largo del proyecto está enfocado hacia las Pymes que realicen o cuenten con la viabilidad de realizar algún tipo de operación de comercio exterior.

5.4 Fuentes y técnicas de recolección de la información

Para el posterior desarrollo de este proyecto y poder cumplir con el objetivo planteado es necesario la utilización de diferentes tipos de herramientas, las cuales permitirán recolectar el mayor número de información necesaria, con el fin de lograr obtener un conocimiento más amplio sobre el tema tratado.

Para la obtención de la información y posterior estudio de esta se requerirá la recopilación documental. Para este fin, se consultarán diferentes textos, artículos, en los cuales se abarquen temas de relevancia como lo son, datos históricos del sector, reportes empresariales por parte tanto entidades públicas como privadas, empresas, agremiaciones e instituciones. Así mismo, se utilizará la información existente en proyectos de grado, experiencias anteriores, artículos de revisión y demás estudios que provean información del objeto de estudio del presente proyecto.

Por su parte, las técnicas de recolección se basan básicamente en el traspaso de la información recolectada a través de todas las fuentes anteriormente mencionadas dentro de matrices, tablas, gráficos, textos, entre otros tipos de herramientas que se encontraran necesarias para el desarrollo del proyecto.

5.5 Población y muestra

Para la realización de este proyecto se seleccionaron dos tipos de poblaciones, ambos objetos de estudio, las cuales se encuentran delimitadas dentro del marco geográfico de la ciudad de Bogotá D.C. y sus poblaciones cercanas.

5.5.1 Empresas consultoras.

Bajo este campo se tomarán en cuenta las principales empresas o firmas que prestan servicio de consultoría en comercio exterior dentro de la ciudad de Bogotá y sus alrededores. Esto con el fin de determinar la oferta actual dentro de este campo en la población escogida,

5.5.2 Empresas Pymes

Conformado por las empresas que se encuentran dentro de este segmento de mercado y que desarrollan alguna actividad o prestan un servicio relacionado con el comercio exterior. Se delimitará por actividad productiva, teniendo mayor relevancia las que presenten alguna facilidad o tendencia positiva hacia el comercio exterior.

Tabla 1 Empresas constituidas en Bogotá Región 2018

Empresas establecidas para el año 2018 en Bogotá Región		
Referencia	Numero	Porcentaje
Microempresas	663.285	91%
Pequeñas	47.098	6,5%
Medianas	13.261	1,8%
Grandes	5.140	0,7%

Fuente: Elaboración propia. (Gomez, 2018)

5.6 Análisis de la información

Para el estudio del proyecto se utilizarán diversas herramientas, bases de datos teniendo en cuenta su validez y objetividad de la información recolectada.

Una vez se haya seleccionado la población objeto de estudio, se seleccionará la información necesaria y relevante para llevar a cabo el proyecto, esto con el fin de seleccionar la información más adecuada para el desarrollo del mismo, para posteriormente ordenarlos y aplicarlos al desarrollo del proyecto.

5.7 Fases metodológicas del proyecto

El proyecto será desarrollado bajo las diferentes fases que se describirán a continuación:

Fase 1

Esta primera fase consiste en la consulta y recopilación de la información necesaria para el desarrollo del proyecto. Información tanto de la firma (misión, visión, objetivos estratégicos, entre otros datos relevantes de esta) como de la población escogida para el estudio (tendencias, actualidad, tamaño, conocimientos previos, ente otros datos necesarios para llevar a cabo el estudio).

Así mismo, se recolectará información acerca del entorno en general donde se delimito para el desarrollo del proyecto. Información tal y como factores económicos, políticos, cultural es, ambientales, geográficos, entre otros que puedan incidir en el desarrollo del estudio.

Fase 2

Dentro de esta base se emplearán diferentes tipos de formulación de estrategias, para esto, se empleará la matriz conocida como DOFA o FODA, la cual nos dará una visualización de cómo se encuentra actualmente el panorama del objeto de estudio escogido. Dentro de la matriz se analizarán factores tales como, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector.

Así mismo, se realizará la matriz conocida como PESTEL la cual nos ayudará para estudiar el entorno en el cual se llevará a cabo el desarrollo del proyecto, dentro de la esta matriz se estudiarán factores, políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales. Con esto para obtener una visión en general del espacio poblacional delimitado.

Fase 3

Una vez culminadas las anteriores etapas se procederá a desarrollar las bases bajo las cuales se desarrollarán los objetivos propuestos para este proyecto.

Fase 4

En el marco de esta fase se desarrollarán las conclusiones del proyecto, para así determinar los factores tanto positivos y negativos encontrados a lo largo de su realización, que se aprendió y que factores representaron mayor dificultad dentro del desarrollo de este.

CAPITULO V: RESULTADOS

6. PRESENTACIÓN DE LA FIRMA

6.1 Información de la Firma a nivel global

Deloitte, multinacional de origen inglés, actualmente considerada como la firma número uno en prestación de servicios profesionales. Posicionada actualmente dentro de las Big Four. Cuenta con presencia en más de 160 países, y con un personal compuesto por más de 220.000 profesionales, los cuales se encargan de asesorar y apoyar a los clientes para alcanzar el éxito desde cualquier lugar en el que éstos operen. De esta forma, ofreciendo servicios entre los que se encuentran Auditoría, Impuestos y Legal, Consultoría, Auditoría de Riesgos, Asesoramiento Financiero, Auditoría de Gestión y Outsourcing en el área Contable y Financiera, entre muchos otros, al 80% de las más importantes multinacionales, así como a empresas locales, instituciones públicas y privadas y exitosas compañías de rápido crecimiento en los diversos sectores de la economía. (DeloitteGlobal, 2018)

Los objetivos de Deloitte a nivel global se distribuyen en: Ser un modelo de calidad integral y de cambio positivo, lograr ser la primera opción de carrera para los nuevos talentos, buscar no solo en ser la firma más grande si no la mejor y lograr contribuir en resolver los objetivos globales más difíciles. Todo esto enmarcado bajo un propósito organizacional unificado: Generar un impacto que trascienda.

6.2 Deloitte a nivel América Latina.

Para Deloitte el entorno latinoamericano está en constante evolución, convirtiéndolo cada vez más en un mercado dinámico y cambiante, por lo que la firma busca adaptar constantemente sus servicios para así satisfacer las necesidades de los clientes que se presenten dentro de esta

región. Región a la que la firma ha denominado con el nombre de LATCO (Latin American Countries Organization) para así poder brindar servicios de manera más cercana y con la mejor excelencia a los clientes que se encuentren operando dentro de la región. Con el objetivo de marcar una tendencia basada en el dinamismo ofreciendo una amplia oferta tanto para clientes nacionales como internacionales.

La región cuenta con más de 6.900 profesionales distribuidos a través de 15 países, conformando así Deloitte LATCO, posicionada como una de las firmas líderes en Latinoamérica en el sector de la prestación de servicios profesionales. (DeloitteLATCO, 2018)

6.3 Deloitte a nivel Colombia

Dentro de Colombia la firma fue fundada en el año 1959 en la ciudad de Bogotá, logrando alcanzar una alta importancia a finales de los años 90. Obteniendo así, muy positivos índices de sostenibilidad y por supuesto, de crecimiento, la firma actualmente cuenta con cinco oficinas dentro del territorio nacional, las cuales se encuentran ubicadas en las ciudades de Bogotá, Cali, Barranquilla, Medellín y Cartagena, sumando entre todas, más de 1600 profesionales. (Deloitte, Colombia, 2018)

A nivel Colombia, se encuentra posicionada como una de las firmas líderes en el mercado de los servicios profesionales en el país. Dentro del contexto latinoamericano, Colombia es un país vital para el desarrollo estratégico de la región; los profesionales de la firma promueven y apoyan la implementación de mejores prácticas de negocio en todos los sectores de la industria nacional. Deloitte cuenta con una histórica trayectoria en el mundo, y con más de 55 años de presencia en el mercado colombiano, lo que le ha permitido el desarrollo y la promoción de varias generaciones de talento humano dentro de las diferentes regiones del país. (Deloitte, Colombia, 2018)

Ilustración 3 Cultura organizacional Deloitte Colombia



Fuente: Brochure Deloitte Colombia (2018)

Dentro de Deloitte Colombia se ofrecen una amplia gama de servicios profesionales en diversas áreas y líneas de negocio como lo son los descritos anteriormente. Con el mejor talento humano y con los más avanzados recursos tecnológicos.

6.3.1 Deloitte Colombia: Comercio internacional

Dentro del área de Tax & Legal se encuentra un área denominada Indirect Tax por su nombre en inglés, dentro de esta área hace presencia el departamento encargado de prestar todos los servicios relacionados con el comercio internacional, los cuales los profesionales se encargan de diseñar estrategias y lograr estructurar transacciones globales, buscando reducir el pago de

aranceles de aduanas y demás costos pertenecientes al comercio internacional, ayudando a garantizar que los requisitos legales y reglamentarios se cumplan de una manera costo-efectiva para las empresas. (Deloitte, Colombia, 2018) Allí se prestan servicios tales como:

- Impuestos Indirectos y Aduanas
- Asesoría especializada aduanera.
- Zonas francas.
- Valoración en aduanas.
- Impuestos indirectos.
- Optimización de la función de comercio exterior con Data Analytc
- Clasificaciones arancelarias previas y oficiales
- Consultoría permanente aduanera y/o cambiaria
- Revisión estudios de demostración plan vallejo
- Análisis de oportunidades de TLC
- Apoyo en vía gubernativa aduanas y/o cambios

Lo observado nos muestra que la firma, es una de las mejores en su campo, no solo a nivel nacional si no también internacional, contando con una gran cantidad de personal capacitado para atender cualquier requerimiento que sea necesario.

A nivel nacional en comercio exterior, es un departamento en pleno crecimiento el cual cuenta con un portafolio de servicios bastante interesante, el cual está dirigido hacia cualquier empresa que desee asesoramiento en cualquiera de los servicios expuestos anteriormente. Actualmente este portafolio está construido para la atracción de grandes empresas con las cuales Deloitte se identifica tanto nacional como internacionalmente.

7. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

Para el correcto desarrollo de los objetivos contemplados en el proyecto se llevó a cabo con anterioridad una recolección de información en la cual se contemplan datos, estadísticas, tendencias, actualidad entre otros. Esto con el fin de realizar una caracterización del entorno actual de la ciudad de Bogotá, así como del sector de la consultoría enfocada al comercio exterior dentro de esta, así mismo se realizó una caracterización de las Pymes que se ubican en esta ciudad, en temas generales, como lo es infraestructura, actualidad, formas de financiamiento, principales retos y por supuesto su actualidad en temas de comercio exterior. Así mismo, se desarrolló un análisis PESTEL y DOFA para mostrar la actualidad del entorno en el cual la firma desarrollara sus actividades. Para lograr la caracterización se acudió a los últimos reportes emitidos por la Cámara de comercio de Bogotá (CCB), la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y a los diferentes reportes e información emitida en la página web de las diferentes empresas y firmas prestantes de servicios de consultoría en comercio exterior en Bogotá.

7.1 Generalidades y caracterización del entorno

La ciudad de Bogotá, capital de Colombia, con una población cercana a los 8 millones de habitantes, privilegiada por su posición geográfica, al estar ubicada en el centro del continente, cuenta con una excelente conectividad aérea con los demás países de la región, lo que hace que muchas multinacionales escojan Bogotá como sede de sus oficinas regionales, logísticas entre otras. Ciudad reconocida a través del tiempo como el principal centro económico del país, debido principalmente a su dinámica tanto urbana como empresarial. La capital de Colombia cuenta con un mercado aproximado de 11 millones de personas tomando Bogotá Región, lo que equivale al

22% de la población nacional. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), “para el año inmediatamente anterior cerca del 27% de la producción nacional se generó en Bogotá, provocando un crecimiento más rápido de su economía en comparación con el resto del país. Siendo las actividades de mayor dinamismo enmarcadas en el sector de los servicios.” (SHD, 2018)

Indicadores como el descenso en la tasa de desempleo, al pasar de cerca de un 11% a finales del 2017 a un 10% para el segundo trimestre del 2018. Una inflación la cual disminuyó en un 1,06% respecto al 2017, una representación del 26% del PIB nacional, cerca de los US\$73.000 millones, superior a diferentes países de la región tales como Panamá, Uruguay, Bolivia entre otros. Bogotá como región reúne el 32% de las empresas del país. Con una estructura productiva diversificada, las actividades de servicios toman la delantera con un 68%, seguido del comercio 16,8%, la industria 9,6% y el sector de la construcción con un 5,6%. (Invest in Bogotá, 2018)

Tabla 2 Participación de los sectores productivos Bogotá-Región 2017

2017	Distribución del PIB de la región	Distribución del PIB de Colombia
Agricultura, ganadería y pesca	2,3%	6,7%
Explotación de minas y canteras	0,4%	7,1%
Industrias manufactureras	11,8%	12,4%
Suministro de electricidad, gas y agua	3,2%	3,8%
Construcción	5,7%	8,2%
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	16,1%	13,5%
Transporte	8,4%	7,9%
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias	34,2%	23,1%
Actividades de servicios sociales y personales	17,8%	17,1%

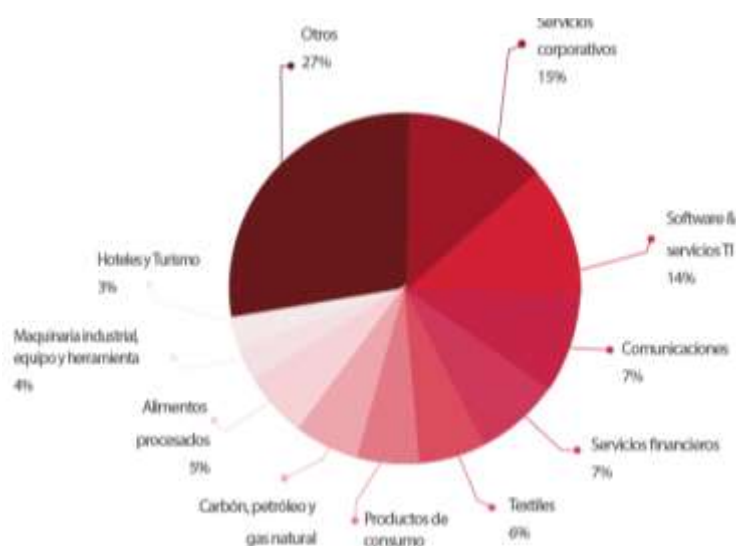
Fuente: Elaboración propia (Gomez, 2018)

Según la Secretaria Distrital de Hacienda “La solidez en la economía Bogotana se hace evidente en su prolongado dinamismo, durante la mayor parte de la última década el crecimiento económico de la ciudad fue mayor inclusive al de América Latina en conjunto” (SHD, 2018)

7.1.1 Comercio exterior en el mercado

En términos de Inversión extranjera directa (IED) Bogotá en la última década logro ascender a cerca de US\$20.000 millones. Concentrada principalmente en inversiones en el sector de los servicios.

Ilustración 4 IED en Bogotá por sector económico 2017



Fuente: (Invest in Bogotá, 2017) <https://es.investinbogota.org>

Bogotá es una ciudad que ofrece no solo a los inversionistas, si no a la población en general uno de los mejores entornos empresariales en la región a la hora de hacer negocios. No fue simple casualidad que, en los últimos informes del Banco Mundial, Bogotá ha sido catalogada como la capital de América Latina a la hora de cerrar un negocio. Muestra de ello, es la gran participación de sociedades de capital extranjero, rondando las 1500 sociedades,

destacándose la gran cantidad de sociedades con origen de países como Francia, España, Inglaterra, Chile, Estados Unidos, Argentina, entre otros. (Invest in Bogotá, 2018)

Para el 2017 y primer trimestre del 2018 Bogotá Región se consolido como el punto principal de Colombia en transacciones de comercio exterior. Según la Cámara de comercio de Bogotá en su informe trimestral informa que “En este período, el valor del comercio exterior de la región Bogotá sumó US\$22.613 millones, de los cuales US\$3.116 millones fueron por exportaciones y US\$19.497 millones por importaciones.” (Camara de comercio Bogotá,, 2017) . Para el año inmediatamente anterior Bogotá exporto al mundo US\$1.860 millones, como principal destino Estados Unidos, Ecuador, Perú, Chile, Panamá entre otros. Destacándose las exportaciones de flores, frutas, textiles entre otros.

Por el lado de las importaciones, Bogotá Región fue el mayor comprador de productos extranjeros del país con un 58% del total. (DANE, 2018) Importando alrededor de US\$16.500 millones de países como Estados Unidos, China, Alemania, Brasil México, Japón entre otros.

Como se observa, Bogotá es una ciudad que cuenta con todas las facilidades a la hora de innovar, desarrollar o crear un negocio. El principal mercado del país, los mejores datos estadísticos, no solo en comercio exterior si no en general, un mercado con casi 8 millones de consumidores, es un mercado donde si se decide a prestar un servicio u ofrecer un producto que la comunidad desea, es un mercado donde probablemente se triunfara, una ciudad con oportunidades de crecimiento, para las pequeñas y medianas empresas, inclusive para las grandes, donde cada día el prestigio internacional que la ciudad ha ganado hace que nuevas firmas inversionistas deseen invertir en la capital de Colombia, creando empleo y nuevas oportunidades para sus habitantes.

7.2 Consultoría en Comercio Exterior dentro de Bogotá

El sector de la consultoría en comercio exterior dentro de la ciudad de Bogotá, se caracteriza por ser un sector en constante movimiento, dentro del cual se encuentran una gran cantidad de competidores, todos con un mismo fin, ofrecer lo mejor en su portafolio de servicios para así lograr atraer a los clientes, siendo este el objetivo esencial bajo el que se fundamenta este campo de prestación de servicios.

La consultoría en comercio exterior se caracteriza, por la prestación de servicios, entre los que se destacan, asesoramiento para lograr la internacionalización, asesoramiento en derecho aduanero, resolución de litigios y conflictos que puedan presentarse en temas de comercio internacional, inversión extranjera, todo lo relacionado a cambios internacionales entre muchos otros. Todos estos, con un factor similar dentro del mercado, y es que el 90% de las firmas prestantes, los ofrecen, bajo un común denominador, hacia las empresas grandes y ya consolidadas. Esto debido, a que el servicio de consultoría, no es un servicio fácil de costear, este les cuesta a las empresas, las pequeñas y medianas, muchas veces no cuentan con la capacidad financiera para costear esta clase de servicios, por lo que, si no cuentan con una experiencia previa en comercio internacional. (Martin, 2015) Deciden hacerse a un lado a esperar que su situación mejore para poder adquirir el servicio o por el contrario buscan entidades, como, Procolombia, Invest in Bogotá, entre otras. Las cuales los puedan asesorar en materia de comercio internacional a un costo cero o a un precio mucho más accesible que las firmas privadas especializadas en este tema.

Bogotá se caracteriza por tener gran presencia de firmas tanto nacionales como internacionales, ya sean especialistas o que presten dentro de su portafolio de servicios, consultoría en comercio exterior. Según el directorio inglés Chambers & Partners, “Las firmas

Araújo Ibarra & Asociados e Ibarra Abogados, seguido por Brigard Urrutia, Gómez-Pinzón y Posse Herrera Ruiz, son las firmas líderes en temas de comercio internacional en el país.

Caracterizadas según sus clientes por el gran conocimiento en todo lo relacionado con las regulaciones comerciales en diferentes partes del mundo, además de ofrecer un servicio especializado a medida del cliente apoyándolo con todos los conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo la asesoría”. (Asuntos Legales, 2018) Las anteriores firmas caracterizadas por un detalle en común, todas son constituidas con capital colombiano.

Ilustración: Firmas servicios comercio exterior

Firma	Portafolio de servicios en comercio exterior											
	Litigios y resolución de conflictos		Zonas Francas		Cambios Internacionales		Derecho Aduanero		Análisis TLC		Inversión extranjera	
Aaraujo Ibarra	Si		Si		Si		Si		Si		Si	
Brigard Urrutia	Si		Si		Si		Si		Si		Si	
Lloreda Camacho	Si		Si		Si		Si			No		No
Posse Herrera Ruiz	Si		Si			No	Si		Si		Si	
Deloitte	Si		Si		Si		Si		Si			No
PricewaterhouseCoopers	Si		Si		Si		Si		Si			No
KPMG	Si		Si		Si		Si		Si			No
EY		No	Si			No	Si		Si			No

Fuente: Elaboración propia (Gómez, 2018)

Con la información descrita en la tabla anterior se puede afirmar la idea que el portafolio de servicios prestado por las firmas del sector en temas de consultoría en comercio internacional es altamente competitivo y la calidad del servicio prestado es la característica en común, por lo que el grado de competencia es alto, de ahí la importancia para que la firma Deloitte explore nuevos segmentos de mercado para la atracción de nuevos clientes.

No solo las grandes firmas prestan servicios de asesoría y consultoría en temas específicos como lo es comercio exterior, en la ciudad de Bogotá existen actualmente empresas que su objeto social es prestar servicios de asesoramiento en el área mencionada anteriormente pero las cuales no tienen el reconocimiento o la participación de las firmas consultadas anteriormente, sin embargo estas empresas logran abarcar una parte del mercado de las empresas pequeñas o exportadoras/importadoras que ocasionalmente realizan una operación de comercio internacional o requieren información especializada en el tema, pero las cuales no destinan gran inversión en el tema porque no es su prioridad.

Dentro de este campo de empresas podemos encontrar, Secoex, Coex, H2G Consulting, Acif Ltda, Acoext, Asecale, entre muchas otras que se destacan por prestar servicios en comercio internacional. De las anteriormente mencionadas podemos destacar a Coex y Acoext que son empresas dedicadas prestación de servicios en consultoría y asesoría a las Pymes.

Empresa	Portafolio de servicios en comercio exterior											
	Litigios y resolución de		Zonas Francas		Cambios Internacionales		Derecho Aduanero		Analisis TLC		Inversión extranjera	
SECOEX		No		No		No	Si		Si			No
COEX		No		No		No	Si		Si			No
H2G Consulting		No		No		No	Si		Si		Si	
ACIF LTDA		No		No	Si		Si		Si			
ACOEXT		No	Si		Si		Si		Si		Si	
ASECALE		No	Si			No	Si		Si			No

Fuente: Elaboración propia. (Gomez, 2018)

Al momento de realizar la comparación en base al portafolio de servicios ofrecidos entre las firmas y las empresas prestadoras de servicios en consultoría y asesoramiento en comercio exterior se observa la diferencia existente. Básicamente, las firmas ofrecen un portafolio integral en comercio internacional, en el cual se incluyen, complementarios, como los son, litigios y

resolución de conflictos, cambios internacionales y por supuesto todo lo basado con el derecho aduanero, además de su infraestructura y nombre por el que han sido conocidas a lo largo de los años en el sector.

Por el contrario, las empresas especializadas en comercio exterior, su portafolio se basa en lo que estrictamente conlleva el asesoramiento al momento de realizar una operación de comercio internacional. De ahí la premisa que este tipo de empresas son más apetecidas por aquellas empresas que desean realizar una operación de comercio exterior ocasionalmente o empresas que en el momento desean iniciarse alrededor de este campo, este grupo de empresas las cuales son caracterizadas por ser en su mayoría empresas de tamaño pequeño y mediano.

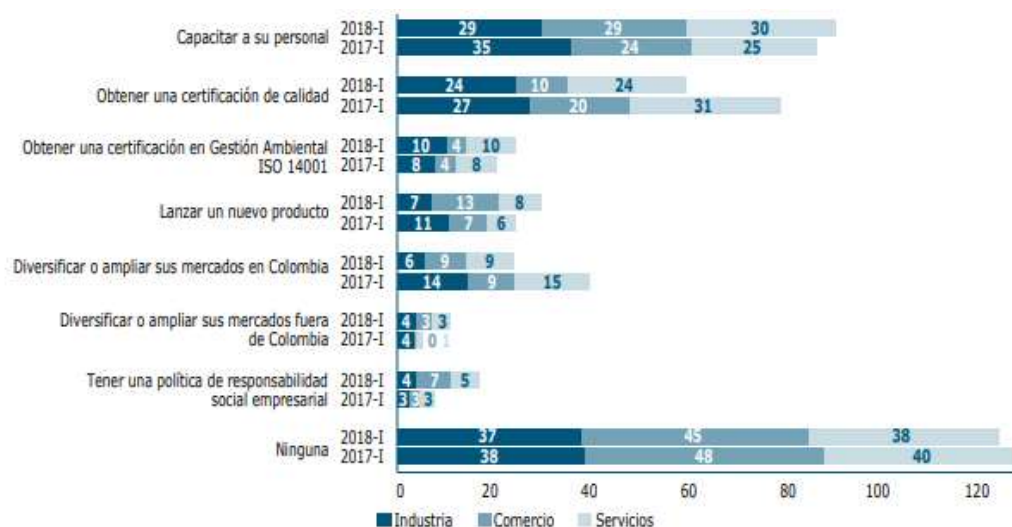
Dentro del grupo de empresas especializadas en prestar servicio en asesoría en comercio exterior, para la finalidad de este proyecto es muy importante destacar a las empresas Coex y Acoext, empresas especializadas en la prestación de asesoría hacia las Pymes. Al explorar su portafolio, se observa un portafolio básico en comparación con grandes firmas, se basa en prestación de servicios en acompañamiento durante la operación de comercio exterior, documentos requeridos para esta, revisión de mercancías, contacto con empresas para el tema de la logística, en fin, todo lo necesario para llevar a cabo la operación. Una de las principales diferencias entre estos dos tipos de empresas radica en la importancia que le dan a las Pyme, no solo es llevar a cabo la operación, si no por el contrario, el acompañamiento integral y el aprendizaje que recibe la empresa contratante por parte de la empresa prestante, se le dedica el tiempo a la Pyme, se hace la gestión, la búsqueda de un posible cliente internacional, además de un constante contacto entre las empresas por un periodo de tiempo después de finalizada la operación o la prestación del servicio. (ACOEXT, 2018)

Como se puede observar, el sector de la consultoría en comercio exterior es un sector muy amplio dentro de la ciudad de Bogotá, y no es de extrañar, por algo el sector de los servicios es el sector con mayor importancia en la capital de Colombia. Un sector dividido entre las grandes, medianas y pequeñas empresas, aplica tanto para empresas contratantes como para empresas prestantes, un sector en el cual cada empresa busca contratar los servicios prestados por otra, dependiendo en primer lugar, el servicio en específico que necesite, pero sobre todo dependiendo del coste de este.

7.3 Caracterización Pymes en Bogotá

Como se menciona anteriormente, la ciudad de Bogotá actualmente se ubica en la posición número uno de las ciudades con más empresas Pymes registradas en el país. Según la cámara de comercio de Bogotá, cuentan con más de 400000 empresas registradas bajo esta modalidad, consolidándose la región Bogotá-Cundinamarca como el motor de la economía colombiana. (Camara de comercio de Bogotá, 2018). Dentro de las cuales el sector de los servicios es el que predomina, consolidándose en el primer lugar con un 36% seguido del sector de la industria con un 33% y por último el del comercio con un 31%.

Ilustración 5 Acciones de mejoramiento para Pymes



Fuente: (ANIF;, 2018) : http://anif.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2018/08/gep_regional_i-2018.pdf

Como se observa en la anterior gráfica, la mayor acción de mejoramiento para las Pymes bogotanas en sus tres grandes sectores consiste en una capacitación idónea del personal, la cual le permita desarrollar sus actividades de la mejor manera posible y al mismo tiempo, la empresa lograr una mayor competitividad dentro del mercado en el que se encuentre. Como segundo objetivo primordial de las Pymes ubicadas en este sector del país es lograr conseguir una certificación, ya sea de calidad o ambiental, lo que les permitiría incrementar su mercado ya sea dentro de Colombia, el cual como observamos en la gráfica no es un objetivo primordial para estas, o fuera del país, en el cual se observa que son pocas las empresas que buscan realizar operaciones de comercio exterior, pero que, en comparación con el año anterior, esta cifra va en aumento.

Productos-servicios no financieros

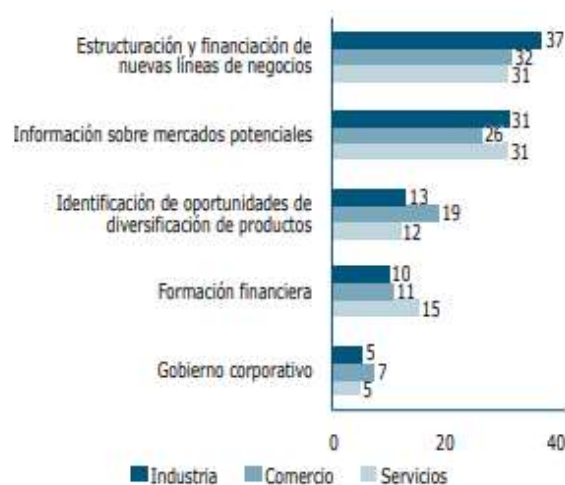
Ilustración 6 Acceso a productos o servicios no financieros en los últimos años



Fuente: La gran encuesta Pyme, (ANIF,2018). http://anif.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2018/08/gep_regional_i-2018.pdf

Se observa que una buena parte de las Pymes tomadas como base no accedieron a servicios-productos no financieros (consultorías, desarrollo de nuevos productos o inteligencia de mercados) en los últimos años (86% en industria, 83% en comercio y 75% en servicios). Los empresarios que sí accedieron a dichos productos se focalizaron en estructuración de proyectos orientados a nuevos productos, en un rango menor encontramos que muy pocas Pymes hacen uso de servicios como lo son la consultoría o asesoría empresarial, un servicio no muy solicitado por este tipo de empresas, ya sea por razones económicas, de desconocimiento o simplemente porque no desean contratar un servicio externo para desarrollar su negocio de una mejor forma. (ANIF;, 2018)

Ilustración 7 Productos-Servicios no financieros que les gustaría contratar a futuro

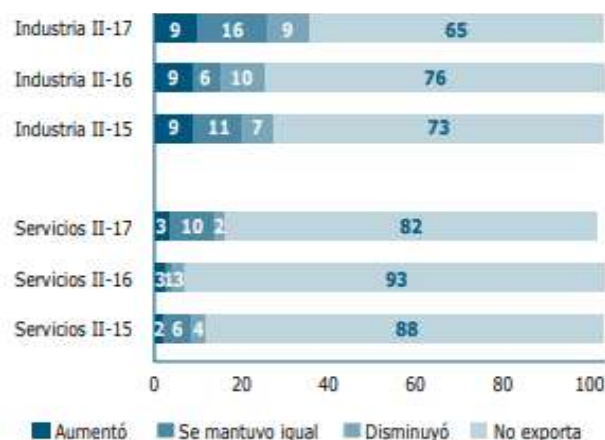


Fuente: La gran encuesta Pyme, (ANIF,2018). http://anif.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2018/08/gep_regional_i-2018.pdf

Al margen de dicha baja penetración de servicios no financieros en las Pymes encuestadas, porciones significativas muestran algún interés por dichos servicios. Los empresarios Pyme de Bogotá muestran interés en la estructuración y financiación de nuevas líneas de negocio (37% en industria, 32% en comercio y 31% en servicios); la información sobre nuevos mercados (31% en industria, 26% en comercio y 31% en servicios); y, en tercer lugar, la identificación de oportunidades de diversificación de productos. (ANIF, 2018)

Comercio exterior dentro de las Pymes en la ciudad de Bogotá

Ilustración 8 ¿Con respecto al último año las exportaciones en su empresa han?

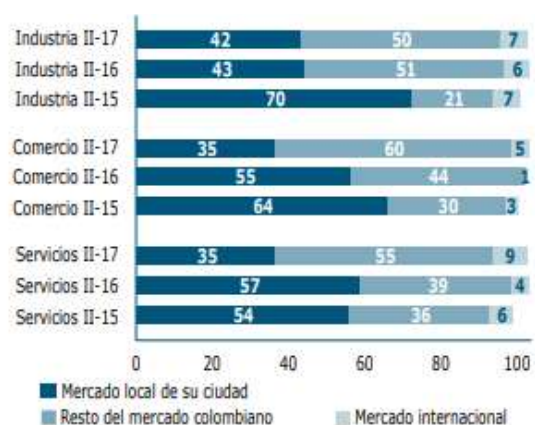


Fuente: La gran encuesta Pyme, (ANIF,2018). http://anif.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2018/08/gep_regional_i-2018.pdf

Como se evidencia en la gráfica anterior, la vocación exportadora de las empresas en este último año ha sido mínima si se compara con el total, pero ha venido teniendo un leve aumento en comparación con los años anteriores. De igual forma es un porcentaje muy pequeño a lo que realmente se espera en este campo.

Según el ANIF, “Algunas de las razones más frecuentes para que las Pymes no incursionen en el comercio exterior son: el desinterés por parte de las empresas a la hora de realizar alguna operación de comercio internacional, la poca información al respecto sobre como exportar y el no tener el conocimiento para hacerlo, el costo y el riesgo que se corre al acceder a mercados internacionales y la más frecuente, es que no cuentan con un producto o servicio con potencial para salir al mercado extranjero.” (ANIF;, 2018)

Como se observa en la siguiente gráfica, el mercado local de su ciudad es el preferido para las Pymes, es el que se sienten más cómodos a la hora de realizar alguna venta o prestar un servicio, principalmente por las facilidades que este ofrece, no tener que desplazarse del lugar de residencia, costos logísticos mínimos y sobre todo el pleno conocimiento del mercado en el que se encuentran. En segundo lugar, se observa que el mercado colombiano en general está teniendo una gran acogida en este último año, ya no solo se concentra en la ciudad natal si no que logran ofrecer sus productos o servicios alrededor del país, un mercado el cual no tiene mayores inconvenientes aparte de los temas logísticos. Por último, se evidencia que el mercado internacional, la proporción es muy pequeña en comparación con los otros dos, principalmente por las razones expuestas anteriormente, costos, desconocimiento, falta de información o simplemente su deseo es no abarcar mercados internacionales. Si se observa con detenimiento se puede apreciar que con el pasar de los años este mercado va teniendo mayor acogida entre el sector de las Pymes.

Ilustración 9 Participación mercados en ventas

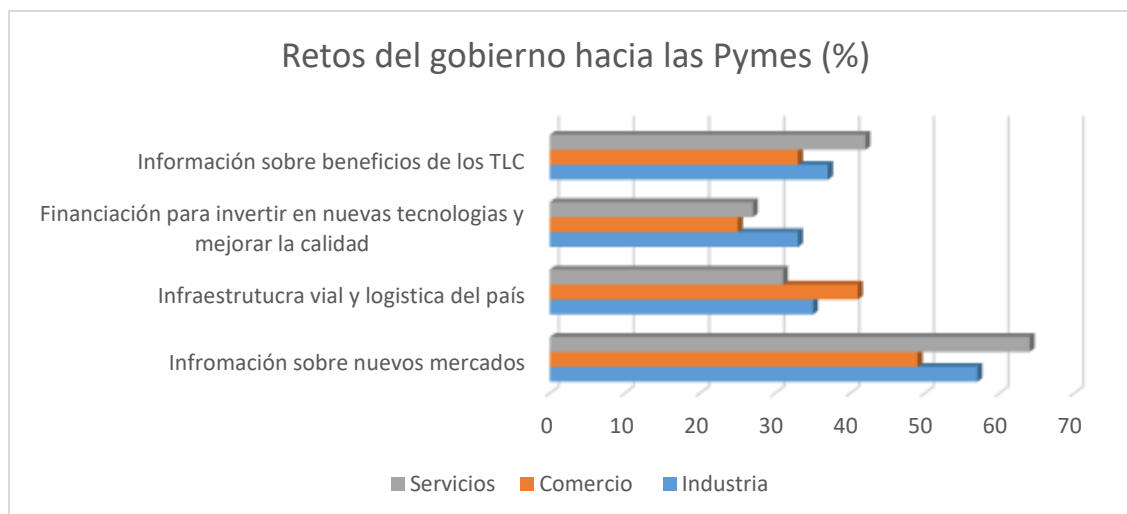
Fuente: La gran encuesta Pyme, (ANIF,2018). http://anif.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2018/08/gep_regional_i-2018.pdf

Según la Cámara de comercio de Bogotá, el reto más importante a la hora de ampliar las ventas hacia los mercados internacionales, es la falta de información para encontrar nuevos mercados, los cuales sean rentables para las Pymes, así mismo la falta de preparación de las empresas a la hora de cerrar negocios y realizar todo el proceso operativo y logístico de importación o exportación de un producto o servicio” (Camara de comercio Bogotá,, 2017). Un problema que se presenta muy a menudo es la falta de certificación de un producto o servicio, obtener cierto certificado puede ser un dolor de cabeza para muchos empresarios, principalmente porque las exigencias para ingresar a un mercado exterior son muy altas, lo que llevaría a cambiar los procesos de fabricación o prestación de cierto producto o servicio, lo que se traduce como mayores costos.

Las pymes representan el sector empresarial más grande de Colombia, según estos, al país le falta mucho en temas como infraestructura, financiación, información para poder lograr que la mayoría se anime a incursionar en el comercio internacional, no son muchas las garantías, que el gobierno ofrece en este tema, dicen ellos. El reto del gobierno es lograr atraer

inversionistas extranjeros, garantizar la seguridad al momento de incursionar en un mercado externo, así como brindar la suficiente información al respecto. (DIario Portafolio, 2018)

Ilustración 10 Retos del gobierno hacia las Pymes



Fuente: Elaboración propia (Gomez, 2018)

Gracias a la información proporcionada por la Cámara de Comercio de Bogotá y la Asociación Nacional de Instituciones Financieras, se concluye que el área de comercio exterior es un sector aun no explorado por cerca del 80% de las Pymes registradas en la ciudad, por motivos mencionados anteriormente. Un dato de suma importancia para el desarrollo del proyecto en cuestión, es la poca adquisición de servicios de consultoría y asesoramiento por parte de las Pymes, un campo el cual puede ser de gran ayuda para estas, pero el cual no ha sido explorado a profundidad por los motivos que se han mencionado. Haciendo énfasis en la principal razón pasa por el costo de este. Por lo que la mayoría de pequeñas y medianas empresas en su primera vez prefiere acudir a organizaciones gubernamentales que les puedan brindar la asesoría necesaria sobre algún tema en cuestión. Comercio Internacional, un campo el cual tiene mucho para ofrecer hacia las Pymes y si estas desean lograr una alta competitividad dentro del mercado deben aprovechar.

8. MATRICES DE ANÁLISIS

8.1 Análisis PESTEL

A la hora de analizar la posición que tomará una empresa en la prestación de un servicio, el análisis del entorno juega un papel fundamental. Debido al medio en el cual se encuentre inmersa, este llevara a la empresa a adaptarse, aprovechando las oportunidades y contrastando las amenazas que en este se produzcan. Se desarrolla este tipo de análisis con la finalidad de dar a conocer la situación actual del entorno del mercado donde la firma prestará sus servicios.

Para analizar el entorno se usa el análisis PESTEL el cual considera el estudio de una serie de factores determinantes:

Tabla 3 Matriz análisis PESTEL entorno Político

FACTOR	ASPECTO O VARIABLE	OPORTUNIDAD/AMENAZA
POLITICO	Aumento de impuestos por parte del gobierno distrital	Amenaza
	Políticas públicas de apoyo a los emprendedores y empresarios Pymes.	Oportunidad
	Falta de programas de mejoramiento de infraestructura por parte del gobierno distrital.	Amenaza
	Aumento de la corrupción, menores oportunidades para el empresario.	Amenaza
	Baja aceptación de la actual alcaldía de la ciudad por parte del pueblo.	Amenaza
	Expectativas por beneficios a Pymes por parte del nuevo gobierno	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia (Gomez, 2018)

Tabla 4 Matriz análisis PESTEL entorno Económico

FACTOR	ASPECTO O VARIABLE	OPORTUNIDAD/AMENAZA
Económico	Su producto interno bruto (PIB) para el primer semestre 2018 fue: US\$ 101,7 mil millones	Oportunidad
	Su producto interno bruto per capita (PIB per capita) fue de US\$ 10270	Oportunidad
	Participación en el comercio internacional de Colombia durante el primer semestre 2018 fue de 42,75%	Oportunidad
	Se presentó una tasa de desempleo del 10,5% aumento con respecto al año anterior.	Amenaza
	Se espera un crecimiento económico para el próximo año de 1,9%.	Oportunidad
	Participación en el total nacional de medianas y grandes empresas primer semestre 2018 49%	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia (Gomez, 2018)

Tabla 5 Matriz de análisis PESTEL entorno social

FACTOR	ASPECTO O VARIABLE	OPORTUNIDAD/AMENAZA
Social	Actualmente Bogotá cuenta con 7,878,783 de los cuales el 52% de la población son mujeres y el 48% son hombres.	Oportunidad
	Bogotá se ubicó en la posición 128 en el escalafón de ciudades con mejor calidad de vida según la consultora Mercer.	Amenaza
	La inseguridad en la ciudad ha aumentado con relación de los últimos años.	Amenaza
	La clase media representa el 50% de la población en Bogotá	Oportunidad
	La calidad de la educación en la capital de la república es considerada buena.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia (Gomez, 2018)

Tabla 6 Matriz de análisis PESTEL entorno tecnológico

FACTOR	ASPECTO O VARIABLE	OPORTUNIDAD/AMENAZA
Tecnológico	Colombia se ubica en el puesto 84 en el índice de desarrollo de las TIC que realiza la Unión internacional de telecomunicaciones.	Oportunidad
	Bogotá ha sido catalogada como uno de los nueve Hubs tecnológicos en el mundo con más desarrollo y visión.	Oportunidad
	Nivel educativo y profesionalización del recurso humano bajo	Amenaza
	Recursos distritales en temas de innovación y desarrollo.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia (Gomez, 2018)

Tabla 7 Matriz de análisis PESTEL entorno ecológico

FACTOR	ASPECTO O VARIABLE	OPORTUNIDAD/AMENAZA
Ecológico-Ambiental	La calidad del aire en Bogotá se cataloga como uno de los más malos en el país.	Amenaza
	La contaminación de los ríos y la calidad del agua presentan niveles muy malos.	Amenaza
	Divulgación de los subsistemas de información sobre uso de recursos naturales.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia (Gomez, 2018)

Tabla 8 Matriz de análisis PESTEL entorno legal

FACTOR	ASPECTO O VARIABLE	OPORTUNIDAD/AMENAZA
Legales	Gran cantidad de documentos requeridos para abrir empresa en Bogotá.	Amenaza
	Incremento en la exigencia de cumplimiento por parte de los organismos de vigilancia y control.	Oportunidad
	Facilidad a la hora de prestar servicios de consultoría bajo temas estrictamente legales.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia (Gomez, 2018)

Análisis DOFA

La matriz DOFA es una herramienta de diagnóstico la cual permite observar con claridad las debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas de una empresa o un mercado en general la cual nos da una visión global e integral de este o esta. Para el desarrollo del proyecto se realizó este análisis para lograr obtener una visión general del mercado, sobre cómo se encuentra actualmente la ciudad de Bogotá, el sector de las Pymes y el campo de consultoría en comercio exterior, con el objetivo que la firma tenga presente de las diferentes variables del entorno en que se encuentra.

Tabla 9 Matriz DOFA debilidades

DEBILIDADES	Altos costos al momento de abrir una empresa provocados por los impuestos en su mayoría.
	Falta de ayuda del gobierno distrital a las empresas que pretenden abrir una empresa.
	El desempleo es uno de los índices que presentan mayor nivel de riesgo en toda la ciudad.
	Mala ubicación geográfica en cuanto a puertos se refiere.
	Inseguridad en aumento
	Calidad de vida en factores, ambientales y sociales para la mayoría de la población en decaimiento.
	Infraestructura vial insuficiente, transporte público deficiente.
	Poca experiencia empresarial y temas en general por parte de la mayoría de sus empresarios.

Fuente: Elaboración propia (Gomez, 2018)

Tabla 10 Matriz DOFA amenazas

AMENAZAS	Falta de políticas públicas de apoyo a las distintas localidades del distrito.
	Se presenta una desigualdad económica marcada en distintos sectores de la ciudad.
	Mala administración de sus recursos y espacios públicos.
	Crecimiento desmesurado e ilegal en muchos de sus sectores.
	Nivel educativo y profesionalización del recurso humano.
	Presupuesto del gobierno distrital gastado en beneficio propio. Corrupción.
	Alta competitividad.

Fuente: Elaboración propia (Gomez, 2018)

Tabla 11 Matriz DOFA Oportunidades

OPORTUNIDADES	Políticas que favorecen la creación y el desarrollo de las Pymes en la ciudad por parte del gobierno nacional.
	Estabilidad de la tasa de interés por parte del Banco de la Republica de Colombia.
	Actualmente el sector de las Pymes es un sector que crece cada días más.
	El sector de la consultoría en comercio exterior es un sector del cual se esperan un gran crecimiento por parte las pequeñas y medias empresas.
	Bogotá ha sido catalogada como una de las mejores ciudades a la hora de realizar un negocio.
	Gran presencia de inversionistas internacionales en la ciudad.
	Producto interno bruto en recuperación y gran crecimiento económico en la ciudad.
	Crecimiento de la sociedad empresarial organizado.

Fuente: Elaboración propia (Gomez, 2018)

Tabla 12 Matriz DOFA fortalezas

FORTALEZAS	Interés por parte de los empresarios Pymes en temas relacionados con el comercio exterior.
	Empresarios con intención de fortalecer y mejorar la calidad de productos y servicios prestados por sus empresas.
	Bogotá cuenta con uno de los aeropuertos más modernos e importantes de la región. Facilidad conexiones aéreas.
	Actividades en innovación en tecnología y desarrollo por parte del gobierno distrital.
	Alta competitividad.
	Índices económicos positivos con respecto a años anteriores.
	Por parte de las empresas consultoras en comercio exterior, muestran conocimiento del tema.
	Bogotá es la capital de Colombia, donde está la mayor concentración de actividad económica del país. Una ciudad la cual no se puede descartar.

Fuente: Elaboración propia (Gomez, 2018)

8.2 Determinar en qué sectores productivos de la ciudad de Bogotá se concentran la mayoría de las PYMES.

Para llevar a cabo el desarrollo de este objetivo, se identificarán los principales sectores donde se concentran la mayor cantidad de Pymes en la capital de la república, así mismo, se abarcará en detalle sobre cada uno de ellos, haciendo énfasis en diferentes estadísticas y tendencias que presentan los sectores a través de los últimos años. Señalando sus principales ventajas y retos a futuro de cada uno de ellos.

Las Pymes localizadas dentro de la ciudad de Bogotá se concentran en tres grandes sectores. El sector de los servicios (36%) de participación, sector de la industria (33%) de participación y el sector del comercio con un (31%) de participación.

Estos sectores son los preferidos para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, debido a su creciente auge en los últimos años, sobretodo en el sector de los servicios, donde su incremento ha sido más que notorio. (Mipyme, 2017)

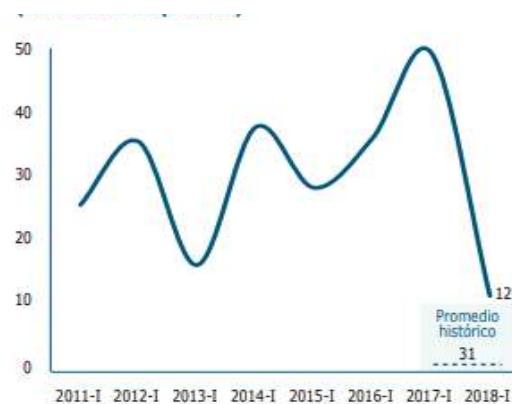
8.2.1 Sector de la industria

El sector de la industria con un 33% de participación para este año 2018 presento una mejora en comparación con el año anterior en el cual se había registrado una participación del 30%. Este incremento se encuentra caracterizado principalmente por el aumento de las ventas y la mejora en la situación económica de los empresarios dentro de este sector, así mismo siendo consecuentes con el aumento de ventas, se registró también un aumento de compras por parte de los comerciantes dentro del sector.

Según la gran encuesta Pyme, “las expectativas para el nuevo año por parte de los empresarios industriales no son las mejores, El balance de respuestas acerca de las expectativas

sobre la situación general de los empresarios Pyme de industria empeoró levemente hacia niveles del 23% (vs. 26% un año atrás).” (ANIF, 2018)

Ilustración 11 Expectativas producción industria



Fuente: La gran encuesta Pyme, (ANIF,2018). http://anif.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2018/08/gep_regional_i-

Algunas causas por las que consideran las expectativas anteriormente dadas según el balance regional de Bogotá-Cundinamarca del 2018, son debido a: (Camara de comercio Bogotá,, 2017)

Los costos y suministros de materias primas, al igual que la competencia, siguen afectando de manera negativa al sector, y como resultado se ha generado exceso en la capacidad instalada en las empresas.

El aumento en las tasas de desempleo y la disminución del consumo de los hogares siguen afectando a la industria que ha registrado crecimientos negativos en la generación de empleo.

El aumento de los precios de los bienes importados ha presionado al alza los costos de producción y la productividad de las empresas

La volatilidad en el tipo de cambio es uno de los problemas más destacados por los empresarios en el país.

Pero la causa principal para el descenso esperado en el sector de la industria se debe al inminente crecimiento del sector de los servicios, las empresas industriales deciden abandonar la ciudad por múltiples razones, entre las que se encuentran la congestión vehicular, altos impuestos y un mejor precio de las tierras en la periferia de la Capital. Eso sin contar las dificultades y falta de infraestructura vial que conecte al centro del país con los diferentes puertos. (Duran, 2018)

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, “La industria, actividad económica que fue de gran importancia durante la pasada década para la capital de la república, representa a hoy el 11% del PIB de Bogotá y el 33% de participación de las Pymes dentro de la ciudad. Aunque las expectativas no son un tanto alentadoras, se espera que tenga un leve repunte a comienzos del siguiente año” (Camara de comercio Bogotá., 2017) . La industria, compuesta por actividades como: fabricación de maquinaria y equipo, suministro eléctrico, equipo de transporte, muebles e industrias manufactureras, productos textiles, cueros y calzado transformación y fabricación de productos de madera, papel, cartón; actividades de edición como impresión, elaboración de alimentos, bebidas y fabricación de productos de la refinación del petróleo, productos químicos, de caucho, plástico, minerales no metálicos y metalúrgicos básicos. Entre muchos otros, hacen que sea un sector sumamente amplio dentro de la ciudad, pero que con el paso de los años ha perdido esa demanda, la cual era fuerte, los costos se han incrementado, al igual que la competencia. Actualmente, no hay un factor diferenciador que sea determinante entre una empresa y otra. (Revista Dinero, 2018)

La posibilidad de abarcar nuevos mercados siempre está latente, pero al mismo tiempo la incertidumbre que rodea a las empresas se hace presente.

8.2.2 Sector del comercio

Actualmente el sector del comercio pasa por un buen momento en la capital de la república, para el presente año represento un 31% de participación dentro de las Pymes. Al igual que el sector industrial, reportaron un aumento en el volumen de ventas, un aumento del 4% en comparación con el año anterior. Dicho aumento en la demanda naturalmente provoco un aumento en el índice de compras por parte de las empresas. Por otro lado, aun con buenos registros de demanda y ventas, el personal de empleados de estas empresas disminuyo, principalmente debido a la disminución de empresas e implementación de la tecnología que afecto al sector. (ANIF;, 2018)

Según la ANIF “Como los mayores retos para el nuevo año las pymes comerciales de Bogotá identificaron con preocupación o principal problema para el siguiente año los altos impuestos, (se espera que tengan un aumento de nuevo para el 2019), la competencia, cada día mayor con los almacenes y empresas de grandes superficies y el alto porcentaje de bienes de contrabando y a muy bajo precio que están ingresando al país”. (ANIF;, 2018)

El comercio, sector que ha venido adquiriendo importancia con el paso de los años dentro de la capital de Colombia, representa el 16% del PIB de la región, generando un 28% de empleo dentro de la ciudad. El comercio, compuesto por actividades como, centros inmobiliarios y centros comerciales, Productos químicos e insumos agropecuarios, ventas en comercio exterior e instituciones financieras, venta de joyería, platería y relojería entre otros. Este sector se caracteriza principalmente por aumentar su actividad para los meses de octubre, noviembre y diciembre, esto debido a la temporada navideña, donde la demanda de los productos aumenta y

se obtiene una recuperación que mucha de las veces fue escasa durante el resto del año. (Revista Dinero, 2018)

Dentro del tema de comercio exterior, es un sector que aún tiene mucho por explorar, se podría decir que es el sector más dinámico para este tipo de actividad. Hace falta información para los empresarios, que pueden y no pueden hacer para así buscar llevar su producto a los mejores mercados extranjeros.

8.2.3 Sector de los servicios

El sector líder hoy por hoy en la capital de la república, tanto a nivel Pyme como a nivel como a nivel de grandes superficies. A nivel de pequeña y mediana empresa se mantiene respecto al año anterior en un porcentaje de participación de un 36%, esto con tendencia de seguir subiendo en los próximos meses. De manera similar a los otros dos sectores, el campo de los servicios presento un aumento en el volumen de ventas, así mismo presentando un aumento en el número de costos respecto al periodo anterior, el cual se ve compensado por el aumento en las ventas. Así mismo, el personal empleado dentro de este sector, como el número de empresas aumentó. (ANIF;, 2018)

Razones como la falta de infraestructura vial, los altos impuestos, congestiones vehiculares, distancia con respecto de los puertos ha sido motivo de que muchas empresas de sectores tanto industriales como comerciales hayan decidido dejar la ciudad. Por el contrario, el sector de los servicios al no necesitar gran parte de lo anterior mencionado, si no requerir de una gran red de telecomunicaciones, y principalmente mucho talento humano para la prestación de este, han permitido que una ciudad como Bogotá, ubicada estratégicamente dentro de la región y

con el desarrollo constante que presenta sea una de las ciudades preferidas para desarrollar su negocio.

El sector de los servicios, tal vez el sector con más dinámica dentro de Bogotá, sector en el cual las Pymes han incrementado en gran medida, aumentando así su competitividad. Representa el 36% de las Pymes registradas en la ciudad. Actividades tales como, turismo, educación, publicidad, asesorías, servicios financieros, culturales, sociales, entre muchos otros hacen parte de este rubro creciente. (Camara de comercio Bogotá,, 2017)

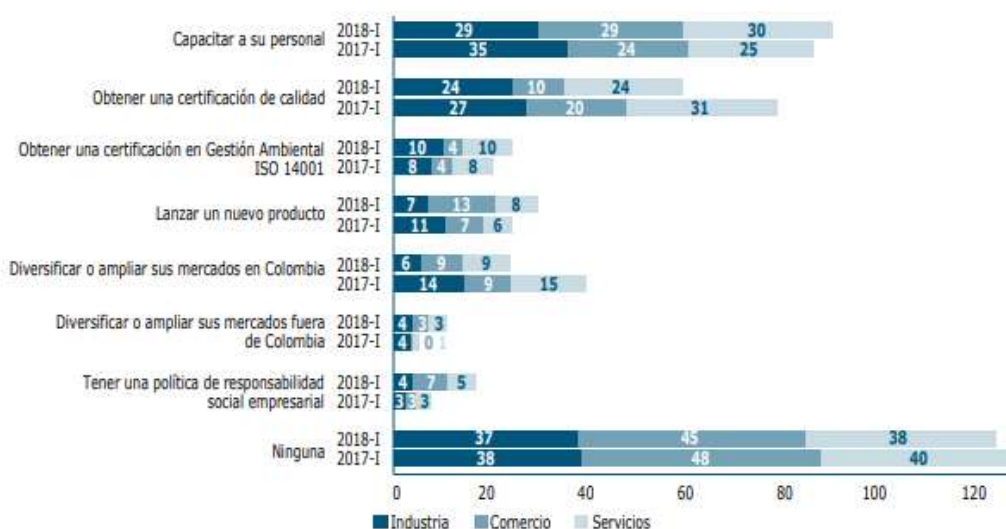
Un sector, el cual, si se analiza a la ligera no cuenta con una salida creciente hacia el comercio internacional, pero analizarlo detalladamente nos damos cuenta que los servicios es uno de los sectores con más salida hacia el comercio exterior en Colombia, tal vez no sea el más conocido, pero si uno de los más importantes. Si se cuenta con un personal capacitado, una infraestructura adecuada y los recursos necesarios para emprender nuevos horizontes, este es un sector que tiene mucho para dar dentro de las Pymes.

8.2.4 Sector Floricultor

Un sector poco conocido dentro de la capital de Colombia, principalmente por su mínimo o mejor escaso desarrollo dentro de esta. Pero con un fuerte desarrollo entre las Pymes de Bogotá como región, Cundinamarca, un sector caracterizado dentro de la región principalmente por la siembra de flores, dado su clima, lo que lo convierte en una zona privilegiada para realizar esta actividad, solo basta con darse una vuelta por la sabana de Bogotá para apreciar la gran cantidad de cultivos que existen en la región. Colombia, país que en los últimos años se ha ubicado entre los primeros puestos de países con más exportación de flores en el mundo, no es un dato menor,

como para dejar de lado este sector. Este año para la fiesta de San Valentín en los Estados Unidos, según la revista LatinPyme, “Colombia exporto el 74% de las flores hacia Estados Unidos durante esa fecha, de las cuales cerca del 40% provienen de los municipios de Chía, Zipaquirá, Cota, Sopó entre muchos otros de la región de Cundinamarca. Un sector con un potencial enorme para el comercio exterior y el cual muchas empresas aún no han decidido incursionar. (Asocolflores, 2018)

Ilustración 12 Acciones de mejoramiento para Pymes



Fuente: La gran encuesta Pyme, (ANIF, 2018). http://anif.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2018/08/gep_regional_i-2018.pdf

Como se observa en la anterior gráfica la mayor acción de mejoramiento para las Pymes bogotanas en sus tres grandes sectores consiste en una capacitación idónea del personal, la cual le permita desarrollar sus actividades de la mejor manera posible y al mismo tiempo, la empresa lograr una mayor competitividad dentro del mercado en el que se encuentre. Como segundo objetivo primordial de las Pymes ubicadas en este sector del país es lograr conseguir una certificación, ya sea de calidad o ambiental, lo que les permitiría incrementar su mercado ya sea dentro de Colombia, el cual como observamos en la gráfica no es un objetivo primordial para

estas, o fuera del país, en el cual se observa que son pocas las empresas que buscan realizar operaciones de comercio exterior, pero que, en comparación con el año anterior, esta cifra va en aumento.

Como conclusión, en base a la información de la ANIF y la Cámara de Comercio, las Pymes al tener una masiva concentración en los tres sectores anteriormente descritos, y un sector el cual, aunque no esté incluido entre los más grandes, presenta una gran oportunidad. Sectores que tienen presente y futuro dentro de la capital, por sus estadísticas solidas de crecimiento dentro de esta, resulta una gran oportunidad de expansión de mercado para la firma, aprovechar la cantidad y calidad de Pymes que al momento no cuentan con un conocimiento adecuado dentro del comercio internacional pero que tienen los recursos y las ganas para hacerlo, es una ocasión única para acompañarlas en el marco de ese proceso. Logrando culminar con el correcto desarrollo de este objetivo al mostrar los sectores más importantes para las Pymes dentro de la ciudad.

8.3 Analizar las ventajas y desventajas de las PYMES que se encuentran localizadas en la ciudad de Bogotá y sus alrededores.

Al considerar las ventajas y desventajas de las Pymes Bogotanas es recomendable apartar la comparación frente a las grandes empresas, claramente van perder en la mayoría de aspectos, es importante compararlas con empresas dentro de su mismo nivel, en el cual puedan equiparse sin temor en que arrasarán con ella.

Para el desarrollo de este objetivo, analizaremos una a una las principales ventajas y desventajas que se pueden presentar para las Pymes localizadas dentro de una ciudad con cerca de 8 millones de habitantes. Así mismo se analizarán las principales ventajas y desventajas que presentan las Pymes para el sector de la consultoría en comercio exterior.

8.3.1 Ventajas

Cercanía con los clientes

Una de las grandes ventajas de las Pymes en comparación con cualquier otro tipo de empresa, es la cercanía que tienen con los clientes, no existen esas distancias a la hora de realizar un negocio, esta cercanía permite ofrecer un servicio mucho más especializado e individualizado permitiéndole conocer las necesidades reales del cliente que la busca. En muchos casos inclusive es el dueño el encargado de atender a los clientes que acudan a ella. (Luna, 2013)

Si se piensa en prestar asesoría a nivel de comercio internacional a una Pyme este sería un factor de suma importancia a la hora de realizarlo.

Localización

Según la revista Dinero, “Una empresa ubicada en Bogotá, no cuenta con las mismas ventajas que una empresa localizada fuera de este. Bogotá, conocida por ser la ciudad número uno en Colombia y una de la mejores en Latinoamérica a la hora de hacer un negocio, ciudad que brinda miles de oportunidades tanto a sus empresarios como a sus clientes, ciudad con un mercado de casi 10 millones de habitantes incluyendo sus municipios cercanos, ciudad con una capacidad empresarial mayor que cualquier otra en el país. (Revista Dinero, 2018) En conclusión, una Pyme en Bogotá tiene muchas oportunidades de lograr un éxito.

Flexibilidad

Logran mantener una flexibilidad permitiéndoles a las Pymes adaptarse con facilidad al tamaño del mercado en el cual se están requiriendo, por lo que pueden aumentar o disminuir su oferta inicial dependiendo del tamaño del mercado y del cliente el cual este buscando hacerse con sus productos o servicios. Pudiendo aprovechar nichos de mercado muy específicos, los cuales las grandes empresas, por su poca demanda, no estarían interesadas en atender. (El economista, 2018)

Conocimiento dentro de la empresa

Al ser empresas pequeñas y medianas, la cantidad de personal es poca, por lo que es fácil formar vínculos entre los trabajadores en pro de la empresa, aumentando su rendimiento, creando grupos de trabajo para resolver situaciones de conflicto en las cuales prácticamente todos saben sobre el tema. (Luna, 2013)

Exposición a nuevos clientes

Al estar localizadas en la capital del país, las empresas cuentan con la posibilidad de entrar en contacto con nuevos clientes, sean nacionales o extranjeros de una manera más sencilla, principalmente por los diferentes eventos, ferias que se realizan a lo largo del año en la ciudad. Si se cuenta con la infraestructura y la calidad adecuada es muy factible lograr encontrarlos.

Número de empresas

Para el sector de la consultoría la cifra del número de Pymes existentes dentro de la ciudad de Bogotá no es una cifra para nada despreciable, al contar con una amplia cantidad se da a entender que hay mercado hacia donde ofrecer los servicios de asesoramiento en comercio exterior, ya si las empresas desean implementarlos o no es cosa de ellas, pero de que hay mercado, hay mercado.

Interés por el mercado internacional

Si bien es cierto que actualmente el número de Pymes que han incursionado en el mercado extranjero es muy poco, el deseo por incursionar en un mercado internacional es creciente con el paso de los años principalmente por las oportunidades que este representa. Ya si las empresas deben cumplir con ciertos requisitos para poder internacionalizarse pasa a un segundo plano, pero desde que haya interés, hay demanda.

Deseo de mejorar la calidad de sus productos o servicios

Como observamos en el análisis de las Pymes por sectores, un objetivo para el nuevo año para más de la mitad de las empresas que se tomaron para la muestra de la ANIF expresaban su interés en mejorar sus procesos productivos, así mismo mejorando la calidad de sus productos y servicios ofrecidos, principalmente para lograr diferentes tipos de certificaciones para estos y lograr mayor factibilidad a la hora de buscar ingresar a un mercado extranjero.

Tendencia a seguir creciendo

El sector de la Pymes es un sector con tendencia positiva, un sector que con el paso de los años la cantidad de empresas registradas bajo esta modalidad es creciente, principalmente por los buenos resultados obtenidos por sus futuros competidores y sobre todo el deseo latente de las personas de iniciar su propio negocio. (El economista, 2018)

8.3.2 Desventajas

Financiamiento

No es para nadie un secreto que iniciar un negocio no es tarea fácil, al no contar con un musculo financiero lo suficientemente grande, las Pymes tienden a recurrir a diferentes entidades en búsqueda de dinero para poder comenzar, por lo que los primeros años mientras se recupera la inversión es difícil competir a la par inclusive de otras Pymes las cuales se encuentran ya consolidadas. (Luna, 2013)

Poco poder de negociación

Al ser una Pyme en muchos casos resulta mucho más difícil conseguir condiciones beneficiosas en el marco de una negociación, sobre todo al inicio de la empresa, por lo que frecuentemente se ven sometidas a aceptar las condiciones propuestas por los proveedores o clientes. (Luna, 2013)

Atracción de clientes

Salir y buscar clientes nunca es ni será una tarea fácil, sobre todo para una Pyme que recién comienza. La poca exposición en el mercado, provocada por los altos costos en publicidad, las cuales no pueden costearse, la poca seguridad que emanan hacia los clientes, al ser una empresa nueva en el mercado, no cuenta con el mismo poder de atracción con el cual dispone una empresa ya consolidada. (Nicuesa, 2017)

Localización

Así como al estar ubicados dentro de Bogotá puede llegar a ser una ventaja, también se puede convertir en una desventaja. Si las empresas tienen intención de incursionar en un mercado extranjero, los costos logísticos son enormes, enmarcados por las distancias entre la ciudad y los puertos del país. La movilidad dentro de la capital de Colombia no es la mejor, en muchos casos un retraso provocado por una situación inesperada puede hacer perder un negocio. La competitividad en una ciudad como Bogotá es muy grande, lo que puede llegar a ser algo bueno, puede convertirse en un dolor de cabeza para las Pymes que recién comienzan.

Poco interés en la contratación de empresas en temas de asesoramiento y consultoría

Como se evidencio al realizar el análisis de las Pymes por sectores, la cantidad que ha contratado o le gustaría contratar este tipo de servicio es muy poca. Principalmente por el desinterés mutuo entre los participantes del mercado en buscar mercados internacionales y sobre todo por el costo de este servicio. La gran mayoría de Pymes no cuenta con los recursos suficientes para adquirir un servicio de esta clase.

Poca presencia internacional

Si bien es cierto, el interés por incursionar en mercados extranjeros es real, la actualidad dice otra cosa, muy pocas Pymes son las que se han podido afianzar al momento de realizar una operación de comercio exterior, el interés por lograrlo existe, pero la realidad es muy diferente, poca información, desconocimiento y poca ayuda gubernamental son algunas de las muchas barreras que enfrentan las pymes al momento de buscar expandir su mercado. (ANIF;, 2018)

Futuro incierto

Como se conoce, la tendencia dentro de las Pymes es seguir creciendo, pero no en la misma cantidad que en estos momentos. Actualmente los tres principales sectores en que se

reparten la mayoría de las Pymes dentro de Bogotá presentan números similares, la tendencia es a que el sector de los servicios aumente y por consecuencia los sectores de comercio e industria disminuyan. Reduciendo así el margen de mercado en el cual la empresa que presta servicios de consultoría podría hacer presencia.

Como conclusión del objetivo, en base a las diferentes fuentes citadas, se logra obtener un correcto cumplimiento en el desarrollo del mismo, ya que se lograron identificar, ventajas y desventajas presentes dentro del sector Pyme en todos los aspectos relacionados a su composición y a la consultoría en comercio exterior. Identificando en ellos tanto factores positivos como negativos a la hora de iniciar una empresa o de adquirir un servicio de consultoría, pudiéndose valer de ellos para la continua mejora dentro del sector. El desarrollo del objetivo nos da la posibilidad de conocer tanto sus ventajas como desventajas de cara a la prestación de un servicio especializado hacia las Pymes en un futuro.

8.4 Identificar la oportunidad de negocio para la firma Deloitte en consultoría y asesoría en comercio exterior para las PYMES ubicadas en la ciudad de Bogotá.

Para lograr el desarrollo de este objetivo se tomarán en cuenta los datos y estadísticas planteadas a lo largo del proyecto sobre el campo de la asesoría y consultoría en comercio exterior planteado hacia las Pymes, los cuales nos puedan mostrar el mejor panorama posible a la hora de incursionar en este nicho de mercado, para así poder identificar la mejor oportunidad de negocio posible para la firma.

Para poder incursionar y desarrollarse en el mercado de las Pymes con éxito, la firma debe primero que todo ofrecer una oferta de servicios totalmente diferente a como lo hace hacia las grandes empresas, las Pymes necesitan sencillez y agilidad, basándose en servicios adaptados a las necesidades de cada una, no todas cuentan con el mismo nivel de infraestructura, conocimiento, capacidad de venta, capacidad de compra. Como si sucede con las empresas grandes, las cuales sus capacidades son similares. Aprender a pensar como Pyme es la clave si se desea triunfar en este sector, ellas están acostumbradas a la cercanía, el interés mutuo de las partes tanto proveedores como clientes (FEDEX, 2016)

El tamaño de mercado es clave, como es sabido la presencia de las pymes dentro de la ciudad de Bogotá es enorme, para una empresa acostumbrada a presta servicios a grandes empresas, las cuales sus oficinas centrales están ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad, no será lo mismo asesorar a una empresa que se encuentre en un barrio alejado del caos de la ciudad en donde muchas veces la empresa es la misma casa donde reside el dueño de esta.

El nivel de capacitación del personal de la Pyme puede no ser el mejor, si bien es cierto que se está contratando un servicio de asesoría en cierto tema, hay muchas veces que la empresa no tiene ni la más mínima idea de este, por algo está buscando ayuda, si el caso es empezar de

cero, hay que hacerlo con calma, con paciencia, siempre recordando que las pymes solicitan ayuda, pero en la cual ellos además de recibirla puedan aprender.

Relacionado con lo anterior, La diferencia de las grandes empresas, la mayoría de las Pymes carecen de una estructura desarrollada para realizar operaciones de comercio exterior, en muchos casos, no tienen la más mínima idea de cómo se realiza. (ANIF;, 2018) Esto complica el proceso de consultoría, ya que se debe empezar de cero, diseñando una estructura válida, analizando la empresa, sus falencias, sus virtudes, entre muchos otros aspectos que se necesitan para desarrollar una asesoría satisfactoria.

En base a las diferentes empresas de asesoría en comercio exterior, un factor sumamente importante si se desea tener éxito incursionando en el sector de las Pymes es el precio que se les cobrará a estas, si el deseo es abarcar el mercado en una gran proporción se debe destinar una tarifa especial a las empresas que clasifiquen bajo esta modalidad, debido a que una empresa clasificada dentro de este rango no va, ni tiene como pagar lo mismo que pagaría una empresa grande. Claramente esto depende del servicio que se solicite y como está preparada la empresa frente al requerimiento que desean.

8.4.1 Oportunidad

La oportunidad de negocio detectada está en las Pymes en general, sin discriminar a que sector productivo pertenece, ya que si excluimos a cierto sector estamos reduciendo el mercado potencial, y para una empresa que su deseo es incursionar en un nuevo nicho en el cual no tiene la mayor de las experiencias, no puede darse esos lujos. Porque por más nombre que se tenga, una Pyme no pensará como primera opción de contratación de servicios a una multinacional por diferentes motivos, basados especialmente en el costo que esta cobra.

Como se ha observado a lo largo de la investigación, el sector de las Pymes es un sector en auge, el cual representa más del 80% de las empresas constituidas en Bogotá, un sector el cual no se puede dejar de lado. Un sector constituido por tres grandes grupos, servicios, industria y comercio, grupos dentro de los cuales la firma tiene la capacidad de prestar sus servicios sin problema alguno. Es de suma importancia, como se mencionó párrafos arriba, la adaptación, el estar preparados para lo que venga.

Así como se hizo énfasis dentro del análisis de las Pymes Bogotanas en el sector floricultor, se vuelve a traer en mención, particularmente porque este es un sector de mucha demanda en mercados extranjeros, y la cantidad de Pymes ubicadas dentro de este sector es muy grande, muchas de ellas aun sin incursionar en el comercio internacional, es ahí donde la firma tiene que entrar a competir, buscar hacerse el prestador de los servicios para estas empresas que tienen el deseo pero que no han podido por distintas razones llegar al exterior.

Como conclusión en base a las fuentes consultadas durante la investigación, una oportunidad de negocio la cual por su contexto no se puede afirmar como única, porque hay muchas empresas interesadas a la par de las Pyme, pero si una oportunidad muy buena de expandir el mercado y por supuesto el reconocimiento de la marca como firma prestadora de servicios en comercio exterior. Una oportunidad de negocio que actualmente no es vista con buenos ojos por las grandes firmas, principalmente por ser las Pymes un grupo de empresas en pleno crecimiento, las cuales no cuentan aún con un conocimiento e infraestructura adecuado para llevar a cabo operaciones internacionales, pero principalmente porque estas grandes firmas, al igual que Deloitte, ya tienen un nicho de mercado específico, con el cual les basta y el cual está compuesto por las grandes empresas.

La firma al apostar por este mercado podría esperar en un futuro recibir los frutos que estaría sembrando en este momento.

8.5 Establecer portafolio de servicios específico en comercio exterior hacia las PYMES identificadas en los sectores productivos de la ciudad de Bogotá.

Para lograr el correcto desarrollo de este objetivo se requiere realizar la modificación del portafolio de servicios en comercio exterior de la firma, adecuarlo a las necesidades de las Pymes, ya que, como vamos a apreciar más adelante, este ha sido realizado con la intención de atracción de empresas denominadas grandes hacia sus servicios. Se requerirá la implementación de estrategias y servicios básicos, así como se ha explicado a lo largo de la investigación, los cuales sean de la total necesidad para las pequeñas y medianas empresas en su camino hacia el comercio exterior. Dentro de este objetivo se desarrollará el principal aporte de la investigación, bajo el que se enmarcará un portafolio de servicios básico con énfasis hacia las pequeñas y medianas empresas, así mismo, se resaltarán la trayectoria y el nombre de la firma como empresa. Este portafolio de servicios se expondrá a modo de sugerencia hecha hacia la firma.

Principales sectores identificados: Servicios, Industria y Comercio

Servicios generales actuales de Deloitte en temas de comercio exterior.

Aduanas, Comercio Exterior e Impuestos Indirectos

- Auditorías externas de zonas francas
- Clasificaciones arancelarias previas y oficiales
- Modelo de negocios de zonas francas
- Revisiones aduaneras y/o cambiarias
- Consultoría permanente aduanera y/o cambiaria

- Consultoría especial aduanera y/o cambiaria
- Revisión estudios de demostración plan vallejo
- Asesoría en calificación de usuarios aduaneros
- Consultoría especial en impuestos indirectos.
- Análisis en materia de origen
- Análisis de oportunidades de TLC
- Apoyo en vía gubernativa aduanas y/o cambios
- Asesoría en materia de Valoración en Aduanas

8.5.1 Portafolio de Servicios Pymes

A continuación se presentara la sugerencia del nuevo portafolio de servicios en comercio exterior con énfasis hacia las pequeñas y medianas empresas, en el cual se abordaran temas generales de la firma, presentación de esta, presentación de servicios de comercio exterior propuestos, con base a los prestados en la actualidad por la firma, y así mismo se hará un énfasis en los beneficios que se tendrían por ser Pymes al momento de contratar un servicio relacionado al comercio internacional con la firma.

Deloitte.

Deloitte Colombia
Portafolio de servicios PYMES

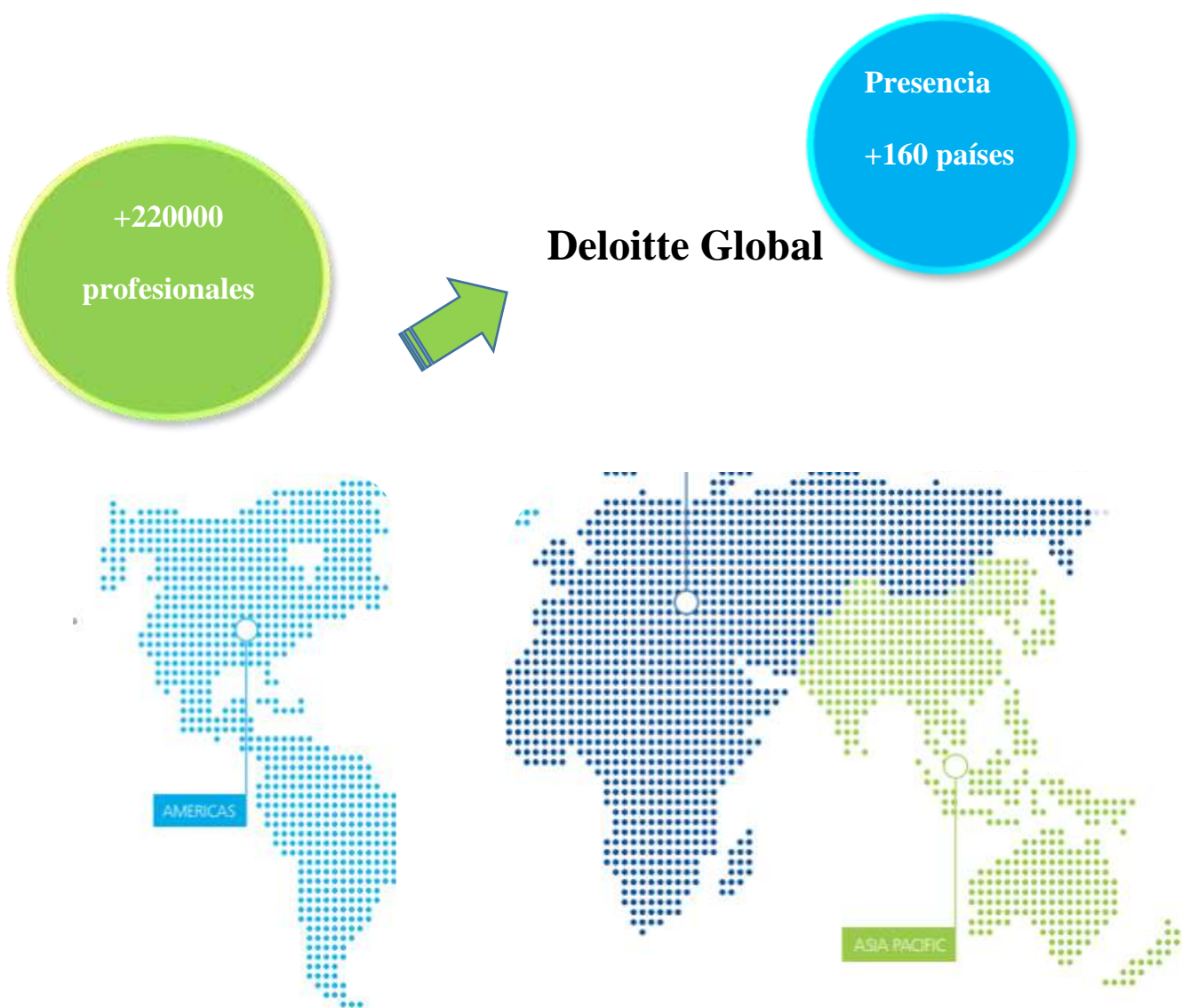
Teamwork — **Deloitte.**
Business



Nosotros

Deloitte.

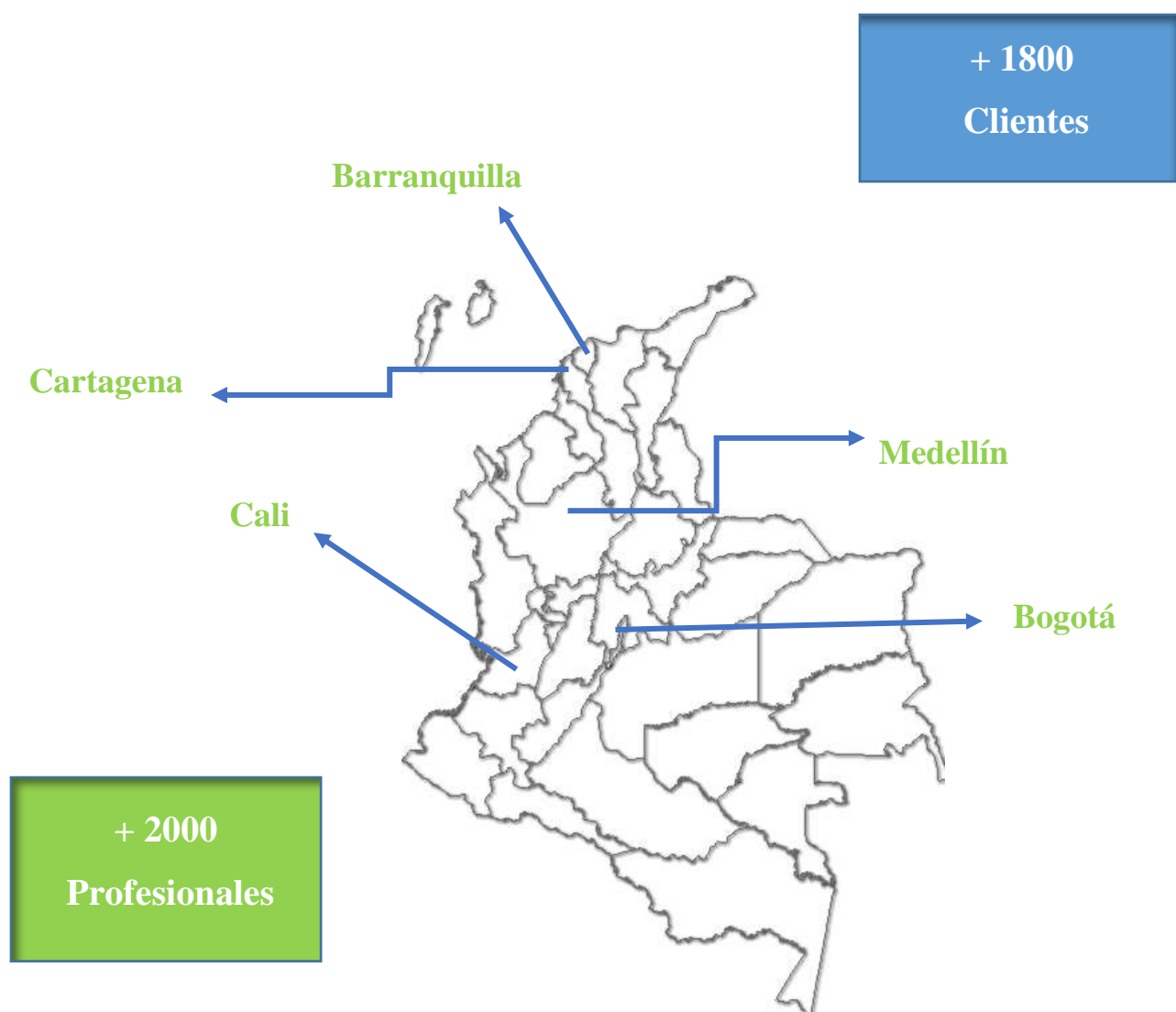
Deloitte es la firma privada número uno de servicios profesionales en el **mundo** por volumen de facturación, perteneciente al prestigioso grupo de las Big Four



Deloitte Colombia **Deloitte.**

Con más de 60 años de experiencia, Deloitte Colombia se ha convertido en una de las firmas en la prestación de servicios profesionales más importante del país.

Siempre cumpliendo con los más altos estándares de calidad y eficiencia



Servicios

Deloitte.



Estrategias de Internacionalización

- Preparación hacia las organizaciones, por medio de un análisis detallado del entorno que las rodea, y al cual se desea llegar, generando así recomendaciones estratégicas que ayuden a incrementar el nivel de competitividad de la empresa.

Capacitación

Capacitación en temas de comercio internacional

- Como exportar
- Como Importar
- Análisis de mercado

Asesorías (importación y exportación)

- Cotizaciones
- Elaboración documentación necesaria para operaciones internacionales.
- Clasificación arancelaria
- Legalización de divisas
- Desaduanamiento de mercancía
- Asesorías en contratación y selección de transporte e intermediarios logísticos.
- Verificación de cumplimiento de normas de empaque y embalaje requeridas.
- Asesoría cambiaria
- Asesoría legal

Consultoría especializada

En temas como:

- Estudio de mercados internacionales
- Análisis de oportunidades TLC
- Auditoría documental sobre las operaciones de comercio exterior.
- Consultoría especial en impuestos indirectos, aduanera y cambiaria

Programa de acompañamiento

- Programa dedicado a la realización de operaciones internacionales en el cual el empresario contratante estará al tanto, capacitándose, de todos los movimientos a realizasen durante una operación de comercio internacional.

Ventajas por ser PYMES

Dentro del portafolio especializado hacia las pymes que ofrece la firma, este cuenta con algunas ventajas para las empresas que han decidido creer en los servicios prestados por esta.

Algunos de los beneficios que recibirán las Pymes durante su consultoría son:

- Acompañamiento por un representante de la firma durante toda la operación de comercio exterior o durante el tiempo que dure el servicio prestado por parte de la firma.
- La firma presenta su rol de intermediario en el contacto con proveedores en el tema de logística, transporte, gestión de documentos, entre otros que necesite la Pyme para llevar a cabo la operación.
- La firma presta el servicio de gestión y búsqueda de un posible cliente internacional.
- Contacto entre las empresas (firma y pyme) por un periodo de tiempo una vez finalizado el servicio prestado.
- Acompañamiento integral durante el proceso internacional además del aprendizaje recibido de parte de la empresa contratante.

Deloitte makes an impact
That matters

Deloitte.

Oficinas en Colombia:

Colombia

www2.deloitte.com/co

Carrera 7 # 74 - 09
Edificio Deloitte
Bogotá DC, Bogotá
Colombia

Calle 16 Sur # 43a - 49 Piso 9 y 10
Edificio Corficolombiana
Medellín, Antioquia
Colombia

Calle 64 Norte # 5B - 146
Sector C Piso 3
Edificio Centroempresa
Cali, Valle del Cauca
Colombia

Calle 76 #54 -11
Oficina 1101/02
Edificio World Trade Center
Barranquilla, Atlantico
Colombia

Carrera 2 No. 11-41
Oficina 1403
Edificio Torre Grupo Area
Cartagena, Bocagrande
Colombia

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro, y a sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

La presente comunicación es para su distribución interna y podrá ser empleada sólo entre el personal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros y entidades relacionadas (colectivamente, la "Red Deloitte"). La Red Deloitte no se hace responsable de ninguna pérdida que pueda sufrir cualquier persona que tome como base el contenido de esta comunicación.

Como conclusión del actual objetivo, podemos decir que se ha logrado su cumplimiento, se logró realizar un nuevo portafolio de servicios en comercio exterior enfocado hacia las pequeñas y medianas empresas, en el cual se incluyó actividades básicas en comercio exterior requeridas por estas, las cuales se habían identificado con anterioridad, así mismo se sugirió la inclusión de una serie de beneficios básicos hacia estas, esto con el fin de facilitar la atracción de estas para la empresa. Cabe aclarar que el actual portafolio seguirá activo, ya que la propuesta del nuevo portafolio de servicios es única y exclusivamente enfocado hacia las Pymes donde estas encontraran facilidades en la información y desarrollo de los servicios propuestos.

Portafolio de servicios hecho bajo elaboración propia, desarrollado con información tanto digital como física proporcionada por Deloitte Colombia (Uso de logos, marca e información). (Nicolás Gómez, 2018) (Gomez, 2018)

CONCLUSIONES

Se logró identificar los principales sectores que presentan mayor concentración de Pymes en el marco de la ciudad de Bogotá, así mismo se logró evidenciar el crecimiento positivo por el cual estas están pasando.

Analizando el sector de la consultoría en comercio exterior en la ciudad de Bogotá, se identificó que el servicio prestado hacia este campo, está teniendo una evolución positiva, así mismo se identificó la gran competitividad que existe alrededor de este sector.

A través de las matrices PESTEL y DOFA se lograron identificar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas en materia política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.

Con la ayuda de diferentes entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá. La Asociación Nacional de Instituciones Financieras, Invest in Bogotá, entre otras, dentro del desarrollo del proyecto se lograron identificar variables de gran importancia las cuales permiten darle validez al proyecto. Haciendo un especial énfasis en la importancia que tiene el incluir este sector de la economía dentro del portafolio de servicios de una firma en su área de comercio exterior. Analizando así tanto sus ventajas como desventajas y dando las recomendaciones que se deben tener para atender a este sector de empresas catalogado como Pymes. Así mismo se logró evidenciar los principales problemas que poseen las Pymes para el desarrollo de sus operaciones en comercio exterior, problemas tanto empresariales como gubernamentales.

Se determina que el mercado Bogotano es uno de los mejores en el país para desarrollar una Pyme y posteriormente lograr involucrarse en mercados extranjeros. Así mismo un mercado

de gran importancia para desarrollar el servicio de consultoría, por su buen momento y por la cantidad de empresas nacientes que requieren de la prestación de servicios dentro de este campo, un mercado que cuenta con la población más grande del país, una de las de mayor competitividad y una de las de mayor diversificación dentro de sus diferentes sectores productivos.

Toda la información recolectada de las diferentes fuentes consultadas, a lo largo del trabajo permitió el desarrollo de manera correcta de los objetivos propuestos para este, dándosele una adecuada resolución a cada uno de estos.

RECOMENDACIONES

En el desarrollo del proyecto se evidenció la gran diferencia que hay entre la prestación de servicios de consultoría entre una empresa grande y una Pyme, a esta última hay que ofrecerle un servicio más detallado, más enfocado hacia el aprendizaje y conocimiento de la Pyme, ya que, en muchas ocasiones, no cuentan con el suficiente conocimiento en el tema. Un servicio donde esta última pueda además de cumplir con lo contratado, aprender y sacar provecho de todo el servicio.

Dado el crecimiento del sector dentro de la ciudad, se podría considerar la opción de incluir dentro del portafolio de servicios de consultoría y asesoría en comercio exterior a las empresas ubicadas en los municipios que se encuentran en los alrededores de la ciudad de Bogotá.

Es de vital importancia reconocer la competencia actual en el tema de consultoría en comercio exterior que se presenta en Bogotá por parte de otras firmas y diferentes empresas especializadas en este tema. Por lo que es importante desarrollar un portafolio exclusivo hacia las Pymes, donde estas puedan encontrar lo que necesiten de una manera clara y concisa, claramente a un precio al cual estas puedan acceder.

Implementar un programa en el cual se dé a conocer la empresa y sus servicios prestados dentro de la comunidad Pyme, ya que muchas veces estas no tienen el conocimiento de la existencia de la empresa o por el contrario si la conocen, pero no creen poder acceder económicamente hablando a la prestación de sus servicios.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- ACOEXT. (11 de 2018). *ACOEXT*. Obtenido de <https://www.acoext.com>:
<https://www.acoext.com/servicios/pymes/acompanamiento-internacional>
- America Economía. (2017). Mejores ciudades de America latina para hacer negocios.
AmericaEconomia.
- ANIF;. (2018). *La gran encuesta PYME*. Colombia: Asociación nacional de instituciones financieras.
- Asocolflores. (2018). *Asociación Colombiana de Exportadores de Flores*. Obtenido de <https://asocolflores.org/>: <https://asocolflores.org/>
- Asuntos Legales. (8 de 2018). *Firmas lideres en comercio internacional Colombia*. Obtenido de <https://www.asuntoslegales.com.co>: <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/las-siete-firmas-que-lideran-en-comercio-internacional-segun-directorio-ingles-2607390>
- Bancoldex. (2018). *Clasificación de empresas en Colombia*. Obtenido de Bancoldex:
<https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Clasificaci%C3%B3n-de-empresas-en-Colombia315.aspx>
- Barres, H. E. (1956). *Historia de la economia occidental* .
- Blanco, M. A. (24 de 10 de 2018). *El oficio del consultor*. Obtenido de Revista Espacios:
<http://www.revistaespacios.com/a91v12n01/91120131.html#inicio>
- Botero, J., Alvarez , F., & Gonzalez, M. (2012). *Modelos de internacionalización para las pymes colombianas*. Obtenido de Universidad EAFIT.

Camara de comercio Bogotá,. (08 de 2017). *Balance de la economia de la region*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co>

Camara de comercio de Bogotá. (2018). *Bogotá - Región Empresas y establecimientos de comercio*. Obtenido de Camara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2018/Enero/Bogota-Region-cerro-2017-con-728.784-empresas-y-establecimientos-de-comercio>

Cardozo, E., & Rodriguez, C. (2012). El concepto y clasificación de Pyme en America Latina. 2012. Global Conference on Business and finance.

Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramirez, C. (24 de 10 de 2018). *Teorias de la internacionalización*. Obtenido de Dialnet - Unirioja: <file:///C:/Users/jgomez4/Downloads/Dialnet-TeoriasDeInternacionalizacion-4780130.pdf>

Carrera, M. (2012). *Tesis Margarita Carrera*. Obtenido de Universidad Autonoma de Nuevo Leon: <http://eprints.uanl.mx/2636/1/1080227499.pdf>

Castro, C. (26 de 02 de 2016). *¿Qué es la consultoría especializada?* Obtenido de <http://www.utel.edu.mx>

DANE. (2018).

Deloitte, Colombia. (8 de 2018). *Deloitte Colombia*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/co/es.html>

DeloitteGlobal. (2018). *World Deloitte* . New York.

DeloitteLATCO. (2018). *Latinoamerica Deloitte*. Bogotá.

Diario Portafolio. (09 de 2018). Los retos del gobierno para el desarrollo de las Pymes. pág. 1.

Duran, J. M. (8 de 2018). Bogotá. Servicios o Industria. (R. Dinero, Entrevistador)

El economista. (2018). *El outsourcing Pymes*. Obtenido de Eleconomista.es:

<https://infoautonomos.eleconomista.es/seleccion-de-proveedores/outsourcing-externalizacion-pyme/>

Euro News. (2016). Pymes: El motor economico de Europa.

FEDEX. (2016). *Consejos y trucos para pymes*. Obtenido de

<http://www.fedex.com/es/enews/2016/september-october/sme.html>:

<http://www.fedex.com/es/enews/2016/september-october/sme.html>

Greiner, L., & Metzger, R. (1997). Definición de consultoría. En M. Kubr, *La consultoria de empresas*.

Guadalajara, C. U. (2018). *Como elaborar un proyecto de grado*. Obtenido de

http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/anteriores/11/011_Vizmanos.pdf

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Invest in Bogotá. (2018). <https://es.investinbogota.org>. Obtenido de Investinbogota:

<https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/datos-generales-y-cifras-de-bogota>

Johanson, & Wiedersheim. (1980). *The internacionalization of the firm*. Londres.

Lavín, I. (2016 de 07 de 2016). *La consultoría a través del tiempo*. Obtenido de

<http://www.milenio.com>

- Leon, F., & Brenes, G. (2008). *Las Born Global*. Obtenido de Universidad de la Rioja:
file:///C:/Users/jgomez4/Downloads/Dialnet-
LasBornGlobalEmpresasDeAceleradaInternacionalizaci-3201045.pdf
- Luna, J. E. (2013). *NFLUENCIA DEL CAPITAL HUMANO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE CELAYA, GUANAJUATO*.
Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/ventajas-pymes.html>:
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/ventajas-pymes.html>
- Madsen, & Servais. (1997). *The internacionalization of born globals*.
- Martin, M. (2015). *El negocio de la consultoria en el comercio exterior*. Obtenido de
<http://acocex.com/el-negocio-de-la-consultoria-en-el-comercio-exterior/>:
<http://acocex.com/el-negocio-de-la-consultoria-en-el-comercio-exterior/>
- Martinez-Almela. (1993). Asesoramiento en dirección de empresas. En D. R. Soriano,
Asesoramiento en dirección de empresas (pág. 8).
- MINCIT. (2018). *Mipymes*. Obtenido de Ministerio de comercio industria y turismo:
<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2492/Normatividad>
- Mipyme. (2017). *Sectores Pyme*. Obtenido de www.mipymes.gov.co:
http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/3787/estadisticas_pymes
- Nicuesa, M. (5 de 2017). *Beneficios e inconvenientes de las pymes*. Obtenido de Empresariados:
<https://empresariados.com/beneficios-e-inconvenientes-de-la-pyme/>
- Orlandi. (2006). *Las Pymes y su rol en el comercio internacional*. Obtenido de
www.palermo.edu

Perez, J. (08 de 03 de 2018). *Bogotá en la carrera por conquistar empresas multinacionales*.

Obtenido de Invest in Bogotá: <https://es.investinbogota.org>

Revista Dinero. (31 de 3 de 2017). Por que las empresas necesitan de la consultoria. pág. 3.

Revista Dinero. (2018). *Cual es el sector mas importante para Bogotá*. Obtenido de

<https://www.dinero.com>: <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/cual-sector-es-mas-importante-para-bogota-servicios-o-industria/261911>

Romero, I. (2010). *La Pyme en la economia global*. Mexico.

SHD, S. (7 de 2018). *Bogotá repunta en la economia del país*. Obtenido de

<http://www.shd.gov.co>: <http://www.shd.gov.co/shd/bogota-repunta-en-la-economia-del-pais>

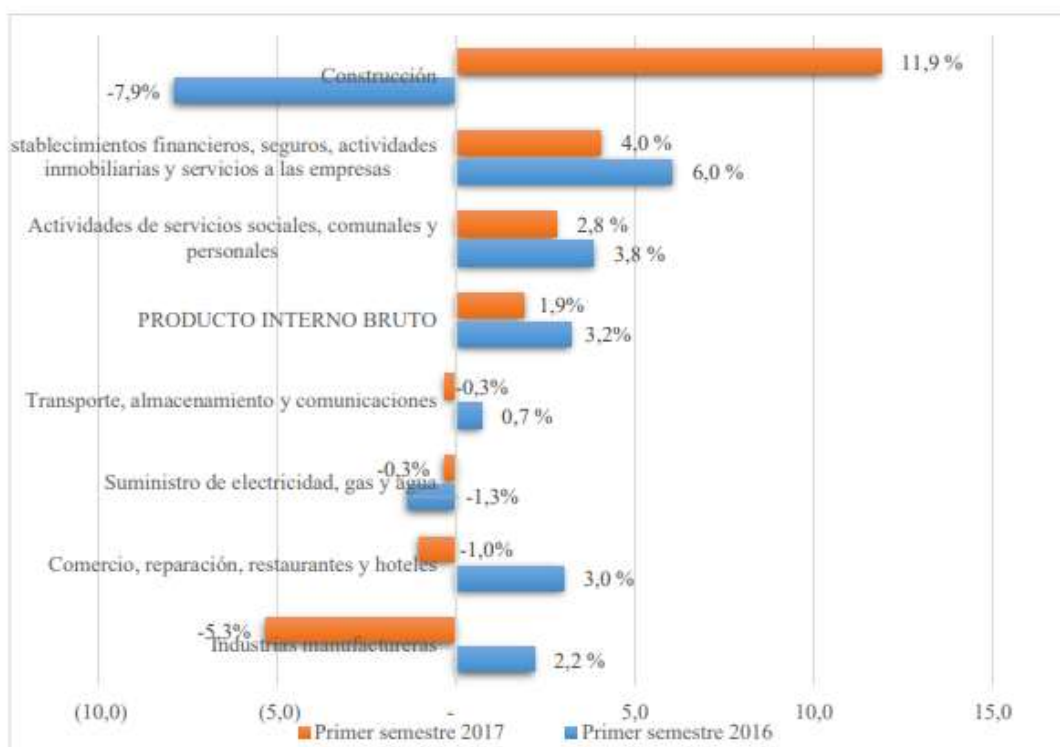
trujillo, m., Rodriguez, D., & Guzman, A. (Agosto de 2006). *Perspectivas teoricas sobre internacionalización de empresas*. Obtenido de Universidad del Rosario:

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>

Vargas, L. (2016). Importancia de las empresas en la economia . 1.

ANEXOS

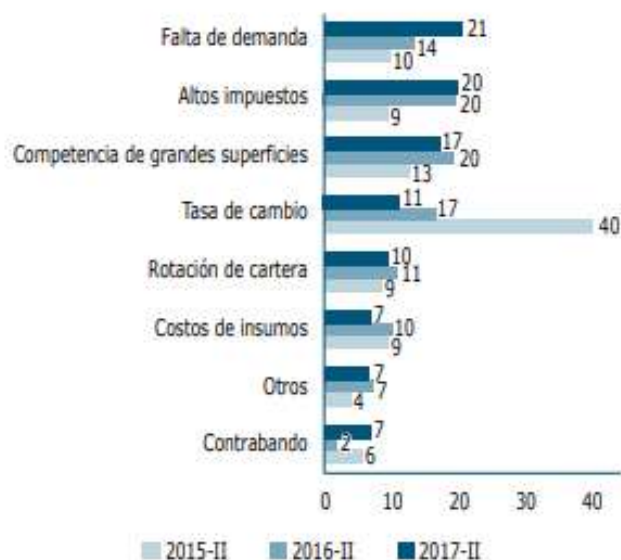
Anexo A. Crecimiento de la economía bogotana por actividades



Fuente: (Camara de comercio Bogotá,, 2017)

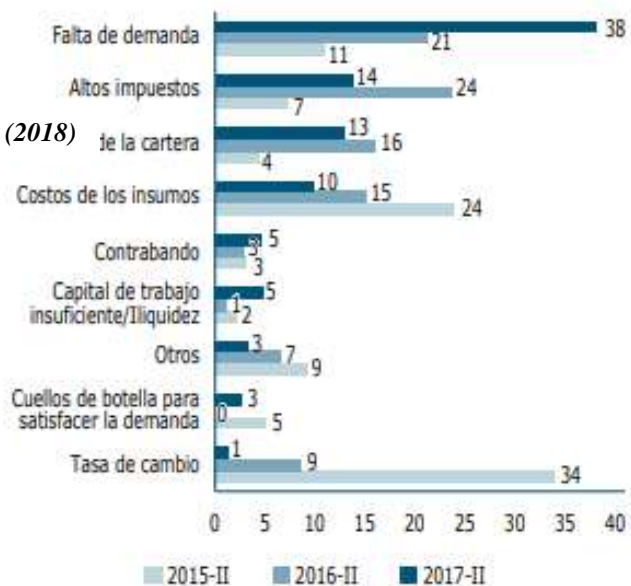
Anexo B.
sector comercio

Principal problema



problema

Fuente: ACOPI (2018)



Anexo C.

Principal

sector industria.

Fuente: ACOPI (2018)

Anexo D. Trámites para apertura de un negocio Bogotá

ACTIVIDAD ECONÓMICA	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total
NO INFORMA	3497	66	21	6	3590
A. AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	2963	1089	525	126	4703
B. EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	1077	320	186	180	1763
C. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	48391	4621	991	352	54355
D. SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO	392	42	32	38	504
E. DISTRIBUCIÓN DE AGUA; EVACUACIÓN Y TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO	2047	109	28	20	2204
F. CONSTRUCCIÓN	20581	3589	1278	472	25920
G. COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS	124294	9118	2104	643	136159
H. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	9859	1744	461	159	12223
I. ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	32993	730	149	63	33935
J. INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	14464	1648	390	159	16661
K. ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	7128	1094	525	380	9127
L. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	9709	4590	1699	423	16421
M. ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	41438	6011	1161	263	48873
N. ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO	16216	2027	576	149	18968
O. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; DE ANFOS DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIADOS	184	11	3	10	208
P. EDUCACIÓN	5971	425	70	10	6476
Q. ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL	7572	903	175	66	8716
R. ACTIVIDADES ARTÍSTICAS, DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN	7301	314	58	20	7693
S. OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS	15674	188	38	11	15911
T. ACTIVIDADES DE LOS HOGARES EN CALIDAD DE EMPLEADORES; ACTIVIDADES NO DIFERENCIADAS DE LOS HOGARES INDIVIDUALES COMO PRODUCTORES DE BIENES Y SERVICIOS PARA USO PROPIO	54	2			56
U. ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES Y ENTIDADES EXTRATERRITORIALES	5				5
Total	371810	38641	10470	3550	424471

Fuente: (Camara de comercio Bogotá,, 2017)

	y firma electrónica en la DIAN		
4	Registro en la Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF	6	\$0
5	Registro de empleados en la EPS	Simultáneo al trámite # 4	\$0
6	Registro de empleados y empleador en un fondo de pensiones	Simultáneo al trámite # 4	\$0
7	Registro de la empresa en la ARL	Simultáneo al trámite # 4	\$0
8	Registrar empleados en Fondo de Cesantías	Simultáneo al trámite # 4	\$0
	Total	11	\$0

Anexo E. Empresas en Bogotá según sector económico

Fuente: (Camara de comercio Bogotá,, 2017)