

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CONSULTORÍA CON ENFOQUE EN EL NUEVO DERECHO EN EL VALLE DE
ABURRÁ

*PRE-FEASIBILITY STUDY FOR THE CREATION OF A CONSULTING
COMPANY WITH A FOCUS ON THE NEW LAW IN THE VALLE DE ABURRÁ*

ANDRÉS ALBERTO GONZÁLEZ OBANDO¹

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de magíster
en Administración (MBA)

Asesor temático: Francisco Javier Salazar Gómez, MGP, MBA

Asesora metodológica: Gina María Giraldo Hernández, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2021

¹ andresupb2011@hotmail.com

DEDICATORIA

A mis padres, Adolfo y Gloria, y a mis hermanas, Paulina y Juliana.

AGRADECIMIENTOS

A mis amigos Andrés Santana y Simón García, a los profesores Gina María Giraldo Hernández y Francisco Javier Salazar Gómez y a la Universidad EAFIT.

CONTENIDO

RESUMEN.....	9
<i>ABSTRACT</i>	10
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
3. JUSTIFICACIÓN.....	19
4. OBJETIVOS.....	21
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	21
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
5. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....	22
6. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	29
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	29
6.2 METODOLOGÍA.....	30
6.3 ESTUDIO DEL ENTORNO Y DEL SECTOR.....	33
ANÁLISIS PESTEL: CONSIDERACIÓN DE FACTORES POLÍTICOS, ECONÓMICOS, SOCIALES, TECNOLÓGICOS, AMBIENTALES Y LEGALES	33
6.4 ESTUDIO DE MERCADO.....	36
6.5 ESTUDIO TÉCNICO.....	44
6.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL.....	51
6.7 ESTUDIO LEGAL.....	58
6.8 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	60
7. CONCLUSIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	69

REFERENCIAS	70
-------------------	----

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estudio del entorno y del sector	30
Tabla 2. Estudio de mercado	31
Tabla 3. Estudio técnico.....	31
Tabla 4. Componentes legales	32
Tabla 5. Evaluación financiera.....	32
Tabla 6. Plan estándar.....	39
Tabla 7. Plan <i>premium</i>	40
Tabla 8. Datos de precios, oferta e ingresos (pesos).....	42
Tabla 9. Percepción de la calidad de vida por comunas en Medellín	45
Tabla 10. Inversión inicial para la empresa de consultoría con enfoque hacia el nuevo derecho	50
Tabla 11. Mano de obra necesaria	56
Tabla 12. Composición de costos y gastos anuales del proyecto.....	57
Tabla 13. Presupuesto de ingresos	61
Tabla 14. Costos	61
Tabla 15. Gastos	62
Tabla 16. Inversiones.....	62
Tabla 17. Depreciaciones y amortizaciones	63
Tabla 18. Escenario pesimista.....	64
Tabla 19. Escenario más probable	65

Tabla 20. Escenario optimista.....	66
------------------------------------	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Densidad empresarial de Medellín	45
Figura 2. Distribución física del local	47
Figura 3. Diagrama del proceso para la prestación de servicios de consultoría ...	49
Figura 4. Organigrama de la empresa	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Crecimiento anual por tipo de demanda.....34

LISTA DE ANEXOS

Anexo. Contrato de trabajo a término indefinido74

RESUMEN

En una humanidad que atraviesa su Cuarta Revolución Industrial, que se centra en la convergencia tecnológica, digital, física y biológica y que, además, está potencializada por la pandemia del covid-19 a causa del distanciamiento físico que implica la prevención de esta enfermedad, son muchos los cambios, los retos, las amenazas y las oportunidades a las que se enfrentan todos los sectores de la economía y no es la excepción el mercado de la prestación de los servicios legales porque, a pesar de considerarse por lo general como un servicio conservador y tradicional, debe hacer cara en todo el mundo al que puede ser el mayor desafío de su historia con el surgimiento de nuevas necesidades y exigencias por parte de los clientes que se enmarcan en consultores jurídicos que hablen el idioma de los comités de dirección, abogados que entiendan sus necesidades empresariales, en asesoría trasnacional y multidisciplinaria, mayor y mejor uso de las herramientas tecnológicas, asesoría en cumplimiento y mayor transparencia de los precios y los presupuestos fijos, entre otras posibilidades. Para tener en cuenta estas circunstancias y el mencionado contexto, por medio del presente trabajo se elaboró un estudio de prefactibilidad de una empresa de consultoría con el enfoque en las tendencias del nuevo derecho con la mira de procurar un adecuada administración de los riesgos propios del emprendimiento que permitan concluir en cuáles escenarios es viable o no constituir dicha empresa en el valle de Aburrá, situada en el departamento de Antioquia, Colombia.

Palabras clave: nuevo derecho, abogado, prefactibilidad, consultoría, valle de Aburrá.

ABSTRACT

In a humanity that is going through its fourth industrial revolution, which focuses on technological, digital, physical and biological convergence, a revolution potentiated by the Covid-19 pandemic, due to the physical distancing that the prevention of this disease implies, there are many the changes, challenges, threats and opportunities faced by all sectors of the economy, not the exception being the market for the provision of legal services, which despite being generally considered a conservative and traditional service , is faced globally with what may be the greatest challenge in its history with the emergence of new needs and demands on the part of clients who are framed in legal consultants who speak the language of the management committees, lawyers who understand their business needs, transnational and multidisciplinary advice, greater and better use of technological tools, compliance advice to, greater transparency of prices and fixed budgets, among others, taking into account these circumstances and context, through this work a pre-feasibility study of a consulting company will be carried out with a focus on the trends of the new law, seeking carry out an adequate management of the risks of the venture that allow to conclude in which scenarios it is feasible or not to establish said company in the valle de Aburrá of the department of Antioquia, Colombia.

Keywords: new law, lawyer, prefeasibility, consulting, valle de Aburrá.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo fue elaborar un estudio de prefactibilidad de una empresa de consultoría con enfoque en el nuevo derecho en el valle de Aburrá a fin de determinar en cuáles condiciones puede ser viable o no el proyecto. Para el desarrollo de dicho objetivo se llevó a cabo una investigación descriptiva, cuantitativa y cualitativa, con apoyo, en lo primordial, en fuentes secundarias tales como diarios y revistas especializadas, entes gubernamentales y cámaras de comercio, entre otras.

En el desarrollo del estudio primero se describió el contexto general de las tendencias del nuevo derecho en el mundo en los contextos europeo, asiático, estadounidense y colombiano, en seguida se justificó el trabajo académico para pasar después al análisis Pestel, que conllevó investigar los distintos factores que influyen sobre el proyecto, el estudio de mercado a la luz del producto, el precio, la plaza, la oferta y la promoción, así como la investigación y el análisis de la ubicación, la ingeniería y el tamaño del lugar, al igual que los estudios administrativos y organizacionales del proyecto, a continuación se analizaron los componentes legales para por último hacer la evaluación financiera por medio de los presupuestos de ingresos, costos, gastos e inversiones que permitieron calcular el estado de resultados y el flujo de caja, con los que se obtuvieron los criterios de evaluación financiera del valor presente neto (VPN), la tasa interna del retorno (TIR) y el beneficio anual uniforme, que se llevaron a cabo en los escenarios pesimista, probable y optimista a fin de plantear las conclusiones y las recomendaciones, en las que se señaló que el proyecto es viable dadas las tendencias globales del nuevo derecho y las nuevas necesidades de los clientes en este tipo de servicios, a las que Colombia y, en forma específica, el valle de Aburrá, no son ajenos; de igual manera, se concluyó que el proyecto es viable, tanto en el escenario financiero realista como en el optimista.

2. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El concepto de nuevo derecho o *new law*, como se le conoce en gran parte del mundo, como indicó Riachi Sanabria (2020), fue acuñado por primera vez en el año 2013 por el consultor experto en estrategia corporativa Eric Chin como una manera de referirse al reto y la obligación que tenían los abogados y sus firmas o bufetes para responder a las tendencias del mercado: los clientes quieren más, a cambio de menos dinero, necesidad que surgió en gran medida debido a la crisis financiera mundial de 2008, que implicó que varias empresas tuvieran que reducir el presupuesto previsto para la contratación de asesores jurídicos externos (p. 1).

Desde la creación del concepto de nuevo derecho, que recoge en forma integral la idea de la innovación en los servicios jurídicos, el mercado legal mundial ha tenido importantes cambios puesto que, como lo mencionó Montezuma (2020), las áreas legales de las compañías se encuentran bajo presión para controlar el gasto; además, a la vez que se incrementó la eficiencia en la manera de prestar los servicios a los clientes internos, la tendencia de la digitalización, que impactó todo el ámbito corporativo y condujo, en términos generales, a una búsqueda de mayor eficiencia, lo que implicó que el nuevo derecho se haya desarrollado en otros conceptos, tales como los proveedores de servicios jurídicos alternativos y la *legaltech* (pp. 1-2).

Lo anterior coincide perfectamente con lo expresado por Deloitte (2016), que reconoció que las tendencias globales futuras de los servicios legales se enmarcan en clientes que buscan consultores jurídicos que hablen el idioma de los comités de dirección, abogados que entiendan sus necesidades empresariales, asesoría transnacional y multidisciplinaria, mejor y mayor uso de las herramientas tecnológicas, asesoría en cumplimiento jurídico, mayor transparencia en los precios y presupuestos fijos y, por último, proveedores de servicios jurídicos no tradicionales (p. 1).

Los servicios jurídicos alternativos, también conocidos por su nombre en inglés *alternative legal service providers* o ALSP), de acuerdo con Grossman (2019), tienen por finalidad atender necesidades de los departamentos legales corporativos y, si bien varían de un negocio a otro, se puede decir que, en términos generales, prestan servicios relacionados con el ciclo de vida de los contratos, la gestión y el cumplimiento de las entidades legales, la revisión de documentos, las comprobaciones debidas, el apoyo en litigios y las investigaciones, como respuesta regulatoria, enmarcados en la incorporación de nuevas tecnologías (p. 1).

Por otro lado, la palabra del inglés *legaltech*, como explicó Martínez Camelo (2019), proviene de la unión de las palabras del mencionado idioma *legal* y *technology* e conlleva todos los proyectos disruptivos que buscan innovar la forma tradicional en que se prestan y se consumen servicios jurídicos (p. 1); dicha definición tan amplia llevó a que algunos autores, como Lefevre (2019), sostengan que la *legaltech* deba entenderse como un concepto que no se puede definir en una actividad o una tecnología concreta, sino como una forma de afrontar la relación entre el derecho y la tecnología, a fin de transformar y mejorar el ejercicio de la profesión legal en beneficio del abogado y del cliente (p. 15).

Respecto al estado de madurez del ecosistema de las *legaltechs* y en el que también se podrían incluir los ALSP y el nuevo derecho en el mundo, Acevedo Sánchez (2020) manifestó que en julio del año 2020 Gartner Inc. llevó a cabo un estudio de alcance mundial sobre el ciclo de expectativas para las diferentes tecnologías que tienen impacto en la prestación de servicios legales, el cumplimiento y la administración de justicia, acerca de lo que se puede concluir que dichos cambios están lejos de ser considerados como soluciones de uso extendido y constante en el sector si se tiene en cuenta que muchas de las tecnologías que hoy se toman como disruptivas o transformadoras de la industria de servicios legales en realidad están sobrevaloradas y por tal razón, conforme al modelo propuesto por Gartner Inc., el ecosistema en el mundo se podría situar en su

mayoría en el estado del pico máximo de las expectativas sobredimensionadas, es decir, que hay opiniones superficiales que le atribuyen más beneficios esperados que los que de verdad existen; sin embargo, lo anterior no es una situación negativa, sino que permite concluir que el ecosistema *legaltech* y del nuevo derecho aún se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo que se hace importante usar de forma más frecuente soluciones de tecnología e innovadoras en situaciones reales del negocio que posibiliten establecer puntos firmes de lo que con toda propiedad se puede considerar como transformador o disruptivo y sus impactos reales y tangibles en la eficiencia y la mejora de procesos en las empresas (p. 1).

No obstante lo anterior, también es importante considerar, tal como lo indicó Sánchez (2020), que las inversiones mundiales en *legaltech* superaron los USD1.000 millones, si se tiene en cuenta que la contingencia causada por el covid-19, que fue reconocida como pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 11 de marzo de 2020, aceleró el proceso de transformación digital de los abogados por medio de la automatización en la generación de documentos, sistemas de gerencia de proyectos, plataformas de facturación y cobranza, *softwares* para la gestión de asesorías, chatbots legales y videoconferencias y trabajo remoto, lo que implicó el uso de la tecnología y de procesos disruptivos para llegar de manera más directa a los clientes (p. 1).

Si se analiza lo sucedido en Europa, según Lefevre (2019), el sector legal es consciente de al menos cinco factores de cambio comunes: la globalización, con la eliminación de fronteras que ella implica; la era de la digitalización, en la que transcurre la vida; el hecho de que todo suceda en línea en un contexto de macrodatos y automatización; el perfil de un nuevo cliente más tecnológico, informado, exigente y sensible al precio, la eficiencia y la inmediatez; los cambios legislativos que afectan a la tecnología y a su regulación, y la presencia de nuevos competidores en el sector legal, que están cambiando las reglas de juego como

legaltech, actores que trabajan con Google y tecnologías de la información y la firma Rocket Lawyers (p. 8).

A pesar de lo hasta acá expresado, de acuerdo con Lefevre (2019), al analizar los casos concretos de países europeos respecto de la innovación en el sector legal en 2019, se encontró que en España, si bien el 80% de los profesionales del derecho estaban concientizados de la necesidad de innovar, apenas el 34% estaba desarrollando efectivamente actividades de innovación; datos similares se hallaron en la unión aduanera de Benelux, conformada por Bélgica, los Países Bajos y Luxemburgo, en la que, aunque el 79,6% de los abogados tienen conciencia de la innovación, apenas el 34,5% llevaba a cabo dicho tipo de proyectos en su vida profesional; por otro lado, en Francia no se encontraron cifras más alentadoras, si se tiene en cuenta que solamente el 61,1% de los profesionales del derecho estaban concientizados de la necesidad de innovar, mientras que solo el 23,0% desplegaba conductas disruptivas en su ejercicio; por último, se hace muy interesante analizar el caso de Holanda, país en el que no solo el 96,3% de los abogados estaban concientizados de la importancia y la necesidad de la innovación, sino que un asombroso porcentaje del 74,5% se ocupaban de ello por medio de estudios o de implementación de innovaciones (pp. 24-25).

Frente a lo que se está exponiendo, y tal como lo señaló Lefevre (2019), con excepción del caso de Holanda, es claro que existe una importante brecha entre el deseo y la realidad de innovación en Europa, lo que se puede visualizar como un terreno incipiente y con seguridad frustrante para quienes ven la necesidad de innovar, pero no logran concretarla, y a su vez fértil para que en los próximos años puedan existir mayores desarrollos de actividades y procesos disruptivos en dicho continente (p. 27), lo que coincidió con el estudio de Gartner Inc. antes mencionado. Si se analizan los anteriores datos, y según lo estableció Lefevre (2019), es muy relevante responder la pregunta siguiente: ¿qué es lo que está impidiendo que se desarrollen de verdad la innovación, la *legaltech* y el nuevo derecho en el ámbito

jurídico europeo? Entre las posibles respuestas están: ausencia de un responsable de innovación, pocas personas que trabajan en forma activa en innovación, carencia de un plan estratégico de innovación y falta de presupuesto específico e inversión en proyectos en dicho campo (pp. 31-33).

Al pasar a otro continente, en cuanto a tecnología legal y, en general, a conceptos del nuevo derecho en Asia, tal como lo indicó ICEX España Importación y Exportación (2020), es importante referirse a Singapur, país que con apenas 729 km², lidera la transformación legal en dicho continente porque cuenta con 5.900 abogados y 49 empresas en el sector de la tecnología jurídica, de modo que supera incluso a China, que registró 43 empresas de dicho tipo, a pesar de tener 460.000 abogados, y a Japón, con 42 empresas y 42.642 juristas dedicados a la transformación legal; caso aparte es el de la India, que si bien tiene 84 firmas de este tipo, es un país con 1,7 millones de abogados (p. 1).

Por otra parte, como lo sostuvo ICEX España Importación y Exportación (2020), es importante tener en cuenta que el avance de Singapur en la innovación jurídica, según lo expresado por el ya referido Eric Chin, se ha dado por contar con políticas y regulaciones que adoptaron la tecnología jurídica y el nuevo derecho como facilitadores, en lugar considerarlos peligros o amenazas (p. 1).

De igual manera, el caso de India merece análisis aparte, porque, como lo mencionaron Gaviria y Sánchez-Escobar (2017), muchas empresas, sobre todo de Estados Unidos, tercerizan trabajo legal no especializado y rutinario con grandes compañías externalizadoras del mencionado país del sur de Asia, lo que ha llevado a que grandes compañías del mundo tengan equipos legales en India (p. 195); sin embargo, llama la atención el bajo número de firmas del sector de la tecnología jurídica en dicho país, a pesar del alto número de abogados, lo que daría a entender que en principio India está más interesado en ofrecer servicios jurídicos básicos de

bajo costo que hacerlo con los orientados hacia una verdadera innovación en el marco de la transformación del sector jurídico.

Por otro lado, ya en el continente americano, como lo indicó AutenTic Sign (2020), en Estados Unidos en 2018 la inversión en compañías de tipo *legaltech* había crecido en un 713% con respecto a 2017, con innovaciones que fueron desde la creación de firmas que operan mediante la combinación de instrumentos tecnológicos y abogados de planta, hasta empresas que prestan servicios jurídicos con tecnologías tan disruptivas como el aprendizaje automático (p. 1). Dicho aumento en la inversión en el sector legal norteamericano, tal como lo sostuvo Time Manager (s.f.), vino acompañado de un cambio de mentalidad liderado por sus universidades y facultades de Derecho, que tienen como norte ir más allá de la formación jurídica conservadora con el fin de procurar que sus estudiantes puedan competir en un mercado legal cada vez más competitivo y tecnológico; así lo afirmó Philip Weiser, profesor y director del Centro de Derecho, Tecnología y Emprendimiento de la Universidad de Colorado, cuando manifestó que la cuestión está en que se necesita formar a los abogados para que piensen como clientes y en negocios, no para que lo hagan como abogados. Si los abogados no están familiarizados con la forma como se analiza y se presenta la información o la de utilizar la tecnología para hacer las cosas como las llevan a cabo sus clientes, están en una enorme desventaja (p. 1).

En el ámbito jurídico colombiano, con más de 420.000 abogados en ejercicio, de acuerdo con la Unidad de Registro Nacional de Abogados, gran parte del ejercicio del profesional se ha realizado con resistencia al cambio y a la implementación de nuevas tecnologías y tendencias, si se considera que en el país el ejercicio legal está concebido como el de una de las profesiones de mayor demanda, pero también una de las más tradicionales y conservadoras; sin embargo, tal como lo mencionó Torres Varela (2019), en época reciente diversas instituciones han hecho importantes avances para facilitar la transformación jurídica hacia el nuevo derecho,

como ocurre en los casos de la Universidad EAFIT y de la Universidad de los Andes, que se encuentran promoviendo y liderando el reconocimiento de las nuevas tendencias en materia legal (p. 1).

Todavía en el entorno colombiano, Torres Varela (2019) explicó que la Universidad EAFIT, con ocasión de la celebración de los 20 años de su Escuela de Derecho, celebró, en el mes de septiembre de 2019, el Congreso de Innovación Aplicada a la Industria Legal y sus Retos, liderado por el profesor Camilo Piedrahíta, que contó con la participación de referentes en la materia como Chris Bentley, director de Legal Innovation Zone, de Reyrson University, y James Dempsey, fundador de Legal Hackers, entre otros, y en el que hubo debates tan importantes como ¿cuál son los roles del Estado y del Derecho ante las nuevas tecnologías?, ¿qué y cómo regular las nuevas dinámicas sociales generadas por las recientes tendencias?, ¿cómo debe transformarse la educación jurídica para ser adecuada en momentos de disrupción tecnológica?, ¿sufrirá el sector desempleo a causa de la tecnología? y ¿cómo innovar en la forma de prestar servicios jurídicos con la mira de buscar generar mayor valor? (p. 1).

Por otro lado, sostuvo de igual manera Torres Varela (2019) que la Universidad de los Andes, también en 2019, lanzó el curso de Innovación en Servicios Jurídicos, cuyos objetivos son comprender la unión que existe entre la tecnología y el Derecho y cómo el ejercicio de la profesión de abogado se está transformando a tal punto que exige un nuevo profesional adaptado a los nuevos contextos del siglo XXI y la Cuarta Revolución Industrial, conocida como la de la información (p.1).

Si se tienen en cuenta el contexto jurídico actual y las nuevas tendencias en el sector legal, a las que Colombia no es ajena, y tal como lo indicó Vargas Rubio (2020), es claro que los profesionales del derecho en el tienen como reto desarrollarse interdisciplinariamente en las áreas de administración, negocios, contabilidad, segundo idioma, habilidades blandas y, por supuesto, innovación y tecnología; para

tal efecto, se basó en lo analizado por José Alberto Gaitán, decano de Jurisprudencia de la Universidad del Rosario, con sede en Bogotá, que indicó que el futuro de los juristas en Colombia estará bien, siempre y cuando los egresados salgan, por ejemplo, con un segundo o un tercer idioma, herramientas tecnológicas y habilidades para trabajar en equipo (p. 1).

En Medellín y su área metropolitana, además de la Universidad EAFIT, se resalta la presencia de apenas dos firmas de abogados: Taller A y Lean Case, que son empresas jurídicas con un enfoque hacia el emprendimiento y la innovación.

Por último, como lo expresaron Ocampo Valencia *et al.* (2020), es imposible no aceptar el impacto que ha tenido, tiene y tendrá la pandemia del covid-19 en la profesión de los abogados en Colombia, cuyo reto principal estará en evolucionar con rapidez para apoyar la velocidad que requieren los clientes en un mundo tecnológico, digital e interconectado (p. 2).

Al tener en cuenta todo lo anterior, surgieron la necesidad y la oportunidad de evaluar la prefactibilidad de la constitución de una empresa de consultoría con enfoque hacia las tendencias del nuevo derecho, tales como conocimiento del cliente, cumplimiento legal y administración de riesgos.

En dicho estudio fue necesario tomar decisiones basadas, en lo fundamental, en fuentes secundarias y terciarias, con el objetivo de reducir los riesgos y los márgenes de incertidumbres del proyecto, de modo que se incremente la seguridad de los inversionistas, que buscan una rentabilidad mayor por su capital inicial y su costo de oportunidad.

3. JUSTIFICACIÓN

Con base en los resultados del trabajo, los inversionistas podrán tomar una decisión informada de invertir y constituir o no una empresa de consultoría con enfoque hacia las tendencias del nuevo derecho porque en ellos se mostró en cuáles circunstancias podría o no ser viable dicho proyecto.

La idea de negocio nació al analizar la consultoría jurídica y las nuevas tendencias globales relacionadas con la necesidad que tienen los abogados de innovar y comprender el idioma de los negocios de sus clientes y de desarrollar habilidades digitales y multidisciplinarias distintas a las ciencias jurídicas que les permitan, no solo la satisfacción de las necesidades de los clientes de recibir un acompañamiento en servicios legales, cumplimiento y administración de riesgos, sino un mayor valor agregado en sus asesorías al de las firmas jurídicas tradicionales; dichas demandas, que se apalancaron por las consecuencias sociales, sanitarias y económicas de la pandemia causada por el covid-19, hacen pensar que el proyecto es viable porque mitigan los riesgos para su eventual inversionista, que también es el autor del presente trabajo académico.

Por último, el estudio será beneficioso para los potenciales clientes del emprendimiento si se considera que obtendrán la satisfacción de sus necesidades y un servicio más completo y, de igual manera, permitirá orientar a los abogados que quieran acercarse a la prestación de este tipo de servicios.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la prefactibilidad de la constitución de una empresa de consultoría empresarial con enfoque hacia las tendencias del nuevo derecho con el propósito de determinar en cuáles condiciones puede ser viable o no el proyecto mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.2.1 Levantar los estudios del entorno y del sector para determinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales (Pestel).

4.2.2 Llevar a cabo los estudios de mercado con respecto a la definición del producto, el precio, la plaza y la promoción al tener en cuenta la oferta y la demanda.

4.2.3 Ejecutar los estudios técnicos para determinar la localización, el tamaño y la ingeniería.

4.2.4 Elaborar los estudios administrativos y organizacionales que se requieran para la constitución de la empresa.

4.2.5 Validar los diferentes estudios legales.

4.2.6 Hacer la evaluación financiera mediante el cálculo de los diferentes presupuestos, estados financieros proyectados y flujos de caja y la aplicación de los criterios de valor presente neto (VPN) y tasa interna de retorno (TIR).

5. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Un proyecto puede entenderse como “un esfuerzo por lograr un objetivo específico a través de un conjunto único de actividades interrelacionadas y la utilización efectiva de recursos” (Gido *et al.*, 2018, p. 5), definición que coincide con la de Rivera Martínez y Hernández Chávez (2015), que indicaron que puede definirse como el “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p. 27); además, debe tenerse en cuenta, como lo sostuvieron Gido *et al.* (2018), que el éxito de un proyecto está regido por muchos factores tales como “alcance, calidad, programa, presupuesto, recursos, riesgos, satisfacción del cliente y respaldo de los stakeholders” (p. 7).

De igual manera, es interesante complementar las definiciones antes presentadas con la de Morales Castro y Morales Castro (2009), que propusieron que un proyecto implica “establecer de manera anticipada cómo debe realizarse alguna obra o cómo debería ser un producto tangible como la construcción o generación de un servicio con la finalidad principal de satisfacer necesidades humanas” (p. 9).

Respecto al ciclo de vida de los proyectos, Gido *et al.* (2018) expresaron que los proyectos tienen un ciclo de vida compuesto de cuatro fases “inicio, planeación, realización y cierre” (p. 11); la duración de cada una de ellas, en los términos y los niveles de dedicación y de tiempo, según los mismos autores, dependerá de la complejidad del proyecto en específico y varía desde pocas semanas hasta años; en la fase inicial, los proyectos se definen y se seleccionan, en la de planeación se establece el alcance, se identifican los recursos, se determinan un programa y el presupuesto y se reconocen los riesgos; a las dos primeras etapas se les denomina el plan inicial; más tarde, en la fase de realización se ejecuta el plan y se implementan las actividades para generar los productos finales y cumplir el objeto del proyecto; en último lugar, en la etapa de cierre se reconocen las lecciones aprendidas y se documentan para utilizarlas en futuros proyectos (p. 11).

Para Sapag Chain y Sapag Chain (1991), hay por lo menos tres tipos de estudios de un proyecto; uno es el inicial, denominado perfil, que se elabora simplemente a partir de la información preexistente al proyecto, el juicio común de los interesados y la experiencia; en términos monetarios, utiliza estimaciones poco específicas del valor de las inversiones, los costos, gastos y los ingresos, sin entrar acudir investigaciones primarias o secundarias; el nivel de estudio siguiente es el de prefactibilidad, que se basa, en lo primordial, en información de fuentes secundarias para definir con cierto grado de aproximación las principales variables referentes al mercado, las alternativas técnicas de producción y la capacidad económica y financiera de los inversionistas; se estiman las inversiones probables, los costos y los gastos de operación y los ingresos que implicará y generará el proyecto; este estudio se caracteriza por ofrecer soluciones más detalladas y con mayores elementos de juicio porque se profundiza en los puntos identificados como críticos en el estudio de perfil; no obstante, la información sigue siendo la basada en fuentes secundarias y, por lo tanto, no demostrativas; como resultado, se concluye la recomendación de su continuación con mayor especificidad o el abandono o el retraso del proyecto hasta que se cumplan ciertas condiciones mínimas, que deberán determinarse como fruto del estudio; por último, el estudio más acabado y especializado es el de factibilidad, que se fundamenta en antecedentes y datos obtenidos de fuentes primarias; se emplean pocas variables cualitativas en comparación con los estudios anteriores y se determina la mejor alternativa, producto de las anteriores fases; la factibilidad constituye el paso final previo a la inversión y, en consecuencia, debe velar por la optimización de todas las aristas del proyecto (pp. 27-28).

Puesto que se trata de un estudio de prefactibilidad, se consideró importante, como lo señalaron Behrens y Hawranek (1994), describir las etapas específicas de esta fase, también conocida como previabilidad, cuyos objetivos son establecer: a) si se han analizado todas las alternativas viables del proyecto; b) si el concepto del proyecto merece un análisis detallado de viabilidad; c) si alguno de los aspectos de

un proyecto es decisivo para su viabilidad y requiere mayor análisis; d) si al incluir la información disponible podría determinarse que la idea del proyecto no es viable ni atractiva para los inversionistas, y e) si el proyecto y sus impactos se ajustan a la normativa nacional (p. 13).

Behrens y Hawranek (1994) manifestaron lo siguiente acerca del estudio de prefactibilidad:

Durante la etapa del estudio de previabilidad, debe realizarse un detenido examen de las alternativas disponibles, ya que resultaría sumamente costoso hacerlo en la etapa del estudio de viabilidad y llevaría mucho tiempo. En concreto, el examen debe girar en torno a las diversas alternativas que se determinen en los siguientes ámbitos (componentes) principales del estudio:

- Estrategias de proyecto o empresariales y ámbito del proyecto;
- Mercado y concepto de comercialización;
- Materias primas y suministros de fábrica;
- Ubicación, emplazamiento y medio ambiente;
- Ingeniería y tecnología;
- Organización y gastos generales;
- Recursos humanos, en concreto personal directivo (empresarial), costos de mano de obra y necesidades y costos de capacitación;
- Calendario de ejecución y presupuesto del proyecto (p. 14).

Si se considera lo anterior, es claro que en un estudio de prefactibilidad se necesita elaborar un análisis del entorno y del sector del proyecto, que se asimila a lo que

denominaron Morales Castro y Morales Castro (2009) diagnóstico empresarial, por medio del que se analiza una situación específica con el fin de conocer las causas de un problema y sus posibles implicaciones y de reconocer las ventajas o las desventajas para la organización frente a la mencionada situación; entre el referido análisis en primer lugar se deben estudiar los marcos económicos, tanto nacionales como internacionales, que puede impactar el proyecto o la idea de inversión, con inclusión de estudios en aspectos sociales, análisis geográficos y demográficos, situación política, indicadores económico-financieros e infraestructura, entre otros, mientras que en un segundo lugar se analiza el sector al que pertenece el proyecto o la inversión en cuestión, tales como insumos necesarios, materias primas, fuentes, disponibilidad, pronósticos de consumo y demanda, mano de obra, competidores, maquinaria necesaria para disponer de los productos o los servicios y características y disponibilidad de productos complementarios y sustitutos, así como las tecnologías necesarias para la elaboración de los productos o la prestación de los servicios (pp. 48-49).

Para continuar con los elementos que deben tenerse en cuenta en los estudios de prefactibilidad, tiene igual relevancia el estudio de mercado, que incluye, en palabras de Behrens y Hawranek (1994), el referente a “los productos que se han de fabricar, comprendidas proyecciones de la demanda en el mercado que se trate y la penetración prevista en el mismo” (p. ...); sin embargo, es necesario entender que un estudio de mercado es mucho más que un análisis de la oferta y la demanda puesto que se recomienda que en esta etapa deben preverse también muchos de los costos del proyecto, por lo que Sapag Chain y Sapag Chain (1991) indicaron los siguientes aspectos que deben estudiarse:

- a) El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto actuales y proyectadas.

- b) La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto actuales y proyectadas.
- c) La comercialización del producto o el servicio generado por el proyecto.
- d) Los proveedores, así como la disponibilidad y el precio de los insumos actuales y proyectados.
- e) El mercado externo como contexto de competencia y oportunidades.

Terminado el estudio de mercado, la etapa que sigue es el estudio técnico del proyecto, por medio del que se determinan las necesidades y los costos de equipos industriales y de fábrica del proyecto y su costo a fin de conocer los recursos de inversión correspondientes para la elaboración del producto o la prestación del servicio. Los mencionados estudios preliminares permiten, además, establecer las necesidades de espacio físico y de la mano de obra requerida, así como la remuneración correspondiente para determinar los cálculos de la operación; por otro lado, también se consideran los costos de mantenimiento, reparamiento y reposición de los equipos, así como los de los insumos y la materia prima que se requieren en el proceso productivo (Sapag Chain y Sapag Chain, 2008, pp. 32-33).

Respecto al estudio organizacional y administrativo, según los autores citados (p. 33), “atiende los factores propios de la actividad ejecutiva de la administración del proyecto: organización, procedimientos administrativos y normas legales asociadas”.

En lo que concierne al estudio legal, en él se tienen en cuenta los aspectos jurídicos frente a las relaciones internas y externas del proyecto, como son los elementos contractuales con proveedores, arrendatarios y trabajadores, los organismos del Estado y la administración tributaria, entre otros, puesto que los factores jurídicos impactan la cuantificación de la inversión y de los desembolsos (Sapag Chain y Sapag Chain, 2008, p. 34).

Por último, el estudio final del análisis de prefactibilidad es el financiero, que tiene como objetivo ordenar los datos y la información monetaria resultado de las etapas anteriores, así como elaborar los análisis y los cálculos pertinentes para determinar la rentabilidad del proyecto (Sapag Chain y Sapag Chain, 2008).

En el proceso para llevar a cabo en este estudio, según Baca Urbina (2016), es necesario determinar lo siguiente:

1. La inversión inicial.
2. Los costos y los gastos totales.
3. La depreciación y la amortización (activos tangibles e intangibles).
4. Las inversiones necesarias en la operación.
5. El cálculo del capital de trabajo.
6. El cálculo de los ingresos.
7. El plan de financiamiento.
8. La tasa de descuento.
9. El cálculo del flujo de caja y la construcción del estado de resultados y del balance general proyectados.
10. Los indicadores relevantes que ayuden a tomar una decisión.

Una vez obtenidos los resultados anteriores, se hace la evaluación económica por medio de alguno de los métodos apropiados; el más común para este tipo de proyectos es el que incluye el valor del dinero en el tiempo. El que mencionó Baca (2016) Urbina es el del cálculo del valor presente neto (VPN) mediante la utilización de una tasa de descuento, conocida también como la tasa interna de oportunidad (TIO); otro criterio de evaluación es el de la tasa interna de rendimiento (TIR).

De igual manera, otro concepto importante para tener en cuenta en el trabajo es el de empresas de servicios, que, según Mejía Delgado (2011, p.8)

Son aquellas que brindan servicios a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos y se pueden dividir en:

- Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua).
- Servicios privados (administrativos, contables, jurídicos, asesorías, etc.).
- Transporte.
- Turismo.
- Instituciones financieras.
- Educación.
- Salud.
- Finanzas y seguros.
- Comunicaciones.
- Cultura, diversión y deportes.

6. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación del presente proyecto fue descriptiva, si se tiene en cuenta que se trabajó con información y parámetros establecidos en fuentes secundarias, para lo que se acudió al sistema integrado de búsqueda Descubridor, de la biblioteca de la Universidad EAFIT, con las palabras clave “nuevo derecho” y “tendencias legales”, y a revistas especializadas en los sectores legal y económico, entidades de orden público y Cámaras de comercio entre otras posibilidades, a fin determinar, de manera específica, la formulación y la descripción del problema, los estudios del entorno y del sector y técnico y los componentes legales.

De igual manera, en el trabajo de grado se acudió a una investigación cuantitativa, puesto que se hicieron cálculos para proyectar la evaluación financiera con el fin de levantar los diferentes presupuestos y estados financieros proyectados y los flujos de caja para la aplicación de los criterios de valor presente neto (VPN) y tasa interna de retorno (TIR). En esta parte de la investigación fueron muy importantes el juicio de experto y la información que se pudo obtener en fuentes secundarias, que permitieron establecer los costos, los gastos, las inversiones y los ingresos.

En último lugar, de igual manera el proyecto se desarrolló también por medio de una investigación cualitativa porque se analizaron las nuevas tendencias y las necesidades de los clientes en el sector legal, con el propósito de determinar la viabilidad o no de la empresa de consultoría con enfoque hacia el nuevo derecho; para tal efecto, se analizaron estudios e investigaciones de alcances global, europeo, asiático, norteamericano y colombiano frente al nuevo derecho y las demandas de los clientes en los servicios jurídicos; este tipo de análisis fue muy relevante para los estudios de mercado y del entorno y el sector.

6.2 METODOLOGÍA

A continuación se presenta la metodología utilizada en el desarrollo del presente trabajo.

Tabla 1. Estudio del entorno y del sector

Metodología	Fuente	Ubicación
Análisis Pestel, que conlleva investigar los factores políticos, económicos, sociales, legales, tecnológicos y ambientales que influyen sobre el proyecto	Diario <i>La República</i> Revista <i>Dinero</i> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Senado de la República Fabián Urriago Guzmán Daniel Castaño Rojas	Colombia

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Estudio de mercado

Metodología	Fuente	Ubicación
Estudio de mercado a la luz del producto, el precio, la plaza, la oferta y la promoción	Diario <i>La República</i> Ámbito Jurídico Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) Revista <i>Semana Legaltechies</i> Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia	Valle de Aburrá

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Estudio técnico

Metodología	Fuente	Ubicación
Investigación y análisis de la ubicación, la ingeniería y el tamaño del lugar, así como los estudios administrativos y organizacionales del proyecto	Alcaldía de Medellín: encuesta de calidad de vida	Valle de Aburrá

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Componentes legales

Metodología	Fuente	Ubicación
Investigación y análisis del marco legal y las restricciones que aplican en el sector, así como la constitución de la nueva sociedad y el régimen de pago de impuestos	Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia	Valle de Aburrá

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Evaluación financiera

Metodología	Fuente	Ubicación
Se levantaron los presupuestos de ingresos, costos, gastos, inversiones y otros	Recopilación de los diferentes estudios de	Los respectivos de cada estudio
Se calcularon el estado de resultados y el flujo de caja	entorno y del sector, de	Cálculos propios
Se aplicaron los criterios de evaluación financiera del valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el beneficio anual uniforme equivalente	mercado, técnico, administrativo y legal	Modelos propios
Se corrieron los escenarios pesimista (60%), más probable (90%) y optimista		

Se analizaron los resultados para aportar a las conclusiones y las recomendaciones		
--	--	--

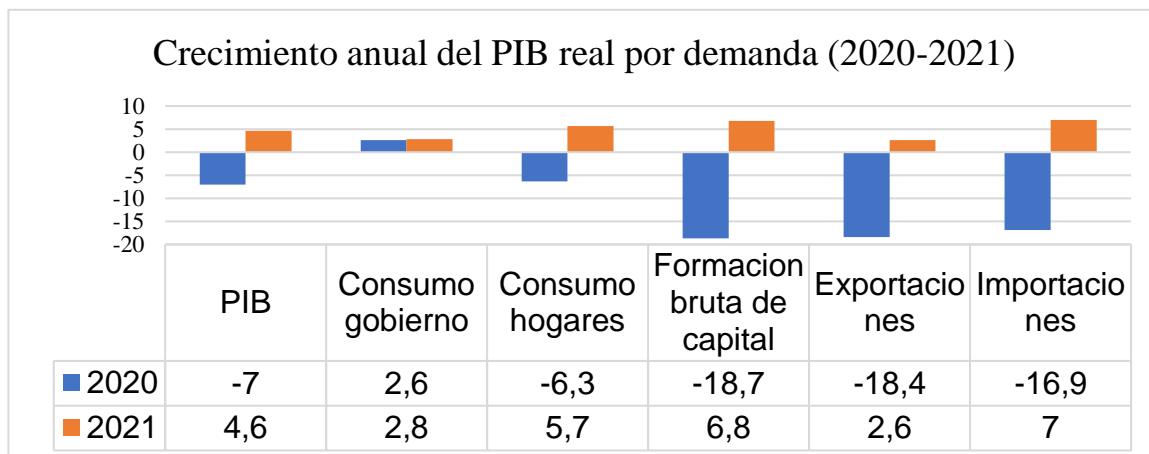
Fuente: elaboración propia

6.3 ESTUDIO DEL ENTORNO Y DEL SECTOR

ANÁLISIS PESTEL: CONSIDERACIÓN DE FACTORES POLÍTICOS, ECONÓMICOS, SOCIALES, TECNOLÓGICOS, AMBIENTALES Y LEGALES

En Colombia, luego de un año 2020 que generó grandes pérdidas en todos los sectores económicos por las consecuencias sanitarias, sociales y políticas causadas por la pandemia del covid-19, es claro que 2021, según Amaya (2020), se vislumbra como el año de la reactivación económica, de acuerdo con las prospectivas del actual presidente, Iván Duque Márquez, que auguró un crecimiento del 4,5% en el PIB, que planteó expectativas de una importante aceleración de la actividad económica (p. 1). Las anteriores buenas prospectivas coincidieron con lo manifestado por Asobancaria (Economía colombiana crecería un 46% en 2021, según Asobancaria, 2021), porque se presentaría una expectativa de crecimiento del 4,6%; dicho repunte se debería a una mejora de los componente de la demanda, tal como se explica en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Crecimiento anual del PIB por tipo de demanda



Fuente: elaboración propia con base en Economía colombiana crecería un 46% en 2021, según Asobancaria (2021)

Si se analiza en concreto el panorama político de Colombia, es importante señalar que en época reciente se expidió la ley 2069, de 31 de diciembre de 2020, “por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia” (Congreso de Colombia, 2020), la que, según lo señaló el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020, p. 1), “configura el marco regulatorio moderno, incluyente y necesario para la creación y desarrollo de nuevos emprendimientos y empresas”, lo que sin duda determinará una política pública clara que estimule la creación de empresas y el emprendimiento durante el año 2021, en coherencia y se enmarca en el Plan Nacional de Desarrollo del presidente Iván Duque Márquez denominado “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, que reúne, como sus tres pilares, la legalidad, el emprendimiento y la legalidad.

Frente a las tendencias legales en Colombia, además de lo antes referido, es importante mencionar que, si bien para 2021 se ha plantado una nueva reforma tributaria, lo cierto es que, de acuerdo con lo expresado por Colomna (2021), el proyecto pretender ofrecer beneficios a las pequeñas y medianas empresas (pymes) que generen más puestos de trabajo, lo que abre un terreno aún más fértil para la constitución de compañías.

También se debe tener en cuenta que, en cuanto a los aspectos sociales y de los consumidores en el mercado legal, Baker Mckenzie, la firma de abogados con mayor presencia en Colombia, declaró para el diario *La República* (Grajales Cardona, 2019) que los principales cambios en dicho mercado en el país se enfocarían hacia el nuevo rol de los asesores corporativos, la innovación legal, la disrupción tecnológica en un marco de las normas de protección de datos y un análisis profundo de las normas de cumplimiento o *compliance*. De igual manera, también es claro que todos los sectores económicos en mayor o menor medida resultaron impactados por la pandemia del covid-19 y el sector legal no fue una excepción, lo que implicó una mayor digitalización de los procesos y servicios, tal como lo mencionó Fabián Urriago Guzmán, Director del Departamento de Gestión del Conocimiento de Gómez-Pinzón Abogados para Ámbito Jurídico (Urriago Guzmán, 2020), que sostuvo, que aunque algunos bufetes ya se habían venido actualizando para prestar servicios de una manera distinta y habían implementado proyectos tecnológicos relacionados con la transformación digital, lo cierto es que las cuarentenas obligatorias y el aislamiento preventivo implicaron que todo estas demandas del mercado se aceleraran a fin de permitir la continuidad del negocio.

Por otro lado, en lo referente al contexto tecnológico frente al sector legal, conforme a lo antes expresado, es claro que la Cuarta Revolución Industrial y la transformación digital implicarán procesos de cambio fundamentales en la industria de los servicios legales, tal como lo indicó Castañeda Rojas (2020) en el diario *La República*, que aludió a un informe de Legal Hackers en el que se reveló que en el país existen más de 100 proyectos digitales y tecnológicos enmarcados en el ejercicio del derecho que buscan promover y reconocer la necesidad de un cambio en el panorama legal (p. 1).

Además, es importante resaltar que, dada la naturaleza del proyecto, los factores ambientales no resultan trascendentales frente a él.

Por último, a manera de conclusión y luego de haber llevado a cabo el análisis PESTEL del proyecto, es pertinente señalar que es viable a la luz de los contextos político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

6.2 ESTUDIO DE MERCADO

6.2.1 Producto

El producto por analizar en el estudio de mercado fue la creación de una empresa consultora para la prestación de servicios legales con enfoque hacia las tendencias del nuevo derecho en el que se tuvieron en cuenta las nuevas necesidades y las demandas de los clientes que requieren servicios jurídicos en el valle de Aburra, las que, según Castilla (2019), se enmarcan, entre otras consideraciones, en clientes que demandan atención y satisfacción de sus exigencias, las que implican altos niveles de especialización y conocimiento de mercados, sectorial y de industria, así como asesorías más completas, sin dejar de lado los avances y los conocimientos en tecnología (p. 1).

En concreto, la empresa objeto del presente análisis se enfocara a prestar los siguientes servicios de manera conjunta en el momento de ofrecer asesorías:

a) Aseguramiento de riesgos: servicios con enfoque hacia la gestión integral de riesgos estratégicos, legales, de contagio, reputacionales y operativos, que permiten mejorar la toma de decisiones para disminuir en las compañías la ocurrencia de eventos no deseados y generar nuevas oportunidades de valor, con el fin de contribuir a la creación de un gobierno corporativo y una cultura de administración de riesgos que se traduzcan en garantizar la protección de la estrategia de la empresa y en la reducción de costos y gastos innecesarios e

ineficientes, pérdidas por fraudes, hurtos, litigios y sanciones, entre otras posibilidades.

b) Administración y estrategia: aporte legal y corporativo a la implementación del factor diferencial y de la ventaja competitiva del negocio a fin de fidelizar a los clientes y los proveedores mediante la revisión de estrategias, posicionamiento de marca y cultura de innovación.

c) Servicios jurídicos: prevención de riesgos y acompañamiento en litigios jurídicos con el propósito de brindar soluciones de cumplimiento en temas generales como derecho corporativo, comercial, laboral y tributario y en temas particulares como el Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo de Lavado de Activos (Sagrilaft), *habeas data* y estatuto del consumidor, entre otros, de conformidad con los principios de entender el idioma de los negocios de los clientes y de buscar que a través del cumplimiento de la ley se tenga la tranquilidad de mantener excelentes relaciones con los accionistas, los empleados, los clientes, los proveedores y los demás públicos de interés.

Por último, es importante señalar que los servicios que se prestarán, además de tener un enfoque claro hacia las tendencias del nuevo derecho, por ser suministrados según los principios de confianza, cercanía y flexibilidad y por ofrecer un servicio distinto en el mercado mediante la combinación de las asesorías jurídicas con la administración de riesgos y el aporte a la estrategia competitiva del cliente, se ofrecerán en apoyo de otras tendencias del nuevo derecho, como el diseño legal y las herramientas tecnológicas.

6.2.2. Precio

A efectos de determinar el precio que se cobrará por los servicios que se ofrecerán en el proyecto a la luz de la ley de la oferta y la demanda, se consideró importante tener en cuenta que, según cifras de la Unidad de Registro Nacional de Abogados

del año 2018, analizadas por la revista especializada *Ámbito Jurídico* (En Colombia hay 355 abogados por cada 100 mil habitantes, 2018), en Colombia hay más de 400 mil profesionales del derecho, lo que implica que 355 abogados por cada 100 mil habitantes, dato que, si se analiza en conjunto con lo informado para el mismo año por el DANE (2019), en el valle de Aburrá, conformado por los municipios de Medellín, Barbosa, Bello, Caldas, Copacabana, Envigado, Girardota, Itagüí, La Estrella y Sabaneta, tenía 3.726.219 personas, es posible proponer que en dicha región el número de profesionales del derecho se acerca a la cifra de 12.000, lo que significa una gran oferta en la prestación de servicios jurídicos y por lo mismo conlleva la necesidad de establecer una estrategia y una ventaja competitiva diferencial a la hora de ofrecer y prestar sus servicios a los clientes por parte de quien desee emprender en este campo.

Por otro lado, también es importante tener en cuenta que según cifras de la Cámara de Servicios Legales de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), analizadas en 2018 un gran año para la industria legal (2019), Medellín concentra apenas el 5% de las firmas jurídicas en Colombia, lo que implica también una gran oportunidad para crear empresa con factores diferenciales en dicho sector y territorio.

Además, si se analizan en forma puntual las compañías de servicios jurídicos con tendencias hacia el nuevo derecho en Colombia y en el valle de Aburrá, es importante aclarar que no existe un listado que reúna tales entidades; sin embargo, Legaltechies, entidad que aborda el análisis en profundidad del universo de las *legaltechs* y el asesoramiento en la materia, en un informe de 2020 indicó que en Medellín había seis empresas relacionadas con dicha modalidad, tendencia del nuevo derecho antes explicada, lo que, si bien no da a entender cuál es el número exacto de las organizaciones del tipo mencionado en la región, sí permitió conjeturar una baja cantidad de ellas en el territorio, frente al que el conocimiento experto del

autor lo llevó a sostener que las dos más posicionadas son las firmas consultoras Taller A y Leancase.

Al considerar lo expuesto, es importante señalar que en Colombia el valor de los honorarios no se rige por ninguna norma, por lo que son el mismo cliente y el abogado los que al final lo acuerdan, a pesar de que existe un criterio orientador enunciado por el Colegio Nacional de Abogados (Conalbos), que año tras año fija unas tarifas que sirven de guía a fin de determinar el valor de los honorarios.

De esta manera, es importante tener en cuenta que en la práctica, según lo expresado por Hernán Olano, director del Centro de Ética y Humanidades de la Universidad Gran Colombia al diario *La República* (Ortegón Romero, 2019), “los bufetes, de acuerdo a su categoría, experiencia y reconocimiento del abogado que atienda el caso, cobran desde \$200.000 hasta \$600.000 por hora”.

Por otro lado, una de las dos empresas de abogados antes referidas, Taller A, que en el desarrollo de su negocio tiene fuertes tendencias hacia el nuevo derecho, como el uso de herramientas tecnológicas y una estrategia clara enfocada hacia los emprendedores, establece valores por servicios que van desde contratos por \$80.000, pasan por la creación de sociedades por un valor de \$328.500 y llegan hasta el registro marcario por un precio de \$1.701.500.

Con base en los anteriores contextos, la empresa en proyecto ofrecerá los siguientes tipos de planes mensuales de asesoría permanente a sus clientes:

Tabla 6. Plan estándar

Plan estándar	Valor: \$2.720.000 mensuales
Incluye:	

Cuatro horas de consultoría semanales en las distintas áreas de práctica de la empresa
Disponibilidad y acompañamiento permanente
Informe mensual de gestión

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Plan *premium*

Plan <i>premium</i>	Valor: \$4.960.000 mensuales
Incluye:	
Ocho horas de consultoría semanales en las distintas áreas de práctica de la empresa	
Disponibilidad y acompañamiento permanente	
Informe mensual de gestión	
Administración de alertas tempranas contractuales	
Acceso a una capacitación gratuita bimensual en temas de interés de las áreas de práctica de la compañía	

Fuente: elaboración propia

De igual manera, se ofrecerá la hora de asesoría por valor de \$170.000 para los clientes que requieran dicho servicio, pero que prefieran no acceder uno de los planes antes citados.

Los anteriores precios tuvieron como fundamento el análisis de precio de competidores, pero también el equipo experto que va a conformar la firma en proyecto, la especialidad de los servicios ofrecidos y su naturaleza como emprendimiento.

6.2.3. Plaza

Frente a los potenciales clientes de la empresa en proyecto, es claro que serán las compañías de personas, tanto naturales como jurídicas, ubicadas en el área metropolitana del Valle de Aburrá, por lo que se consideró relevante tener en cuenta que en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2021) en 2020 se matricularon 130.294 comerciantes; por otro lado, en la Cámara de Comercio Aburrá Sur (s.f.) lo hicieron 5.972, lo que ofreció un panorama alentador para la creación de empresas como la analizada en el presente estudio de prefactibilidad, a pesar de las consecuencias sanitarias y económicas causadas por la pandemia del covid-19.

A la luz de lo anterior, y si se considera que los servicios ofrecidos por la firma en proyecto tienen como destino los comerciantes y empresarios del valle de Aburrá, es claro que hay las 136.266 empresas matriculadas serán los potenciales clientes en dicha región, que será la plaza de la compañía analizada.

6.2.4 Oferta (cantidad de servicios por año)

En el primer año, según juicio de experto, la empresa venderá:

- a) Quince asesorías específicas del plan estándar.
- b) Cinco asesorías permanentes en el plan mensual estándar correspondiente a partir de los seis meses siguientes, contados a partir de la constitución de la compañía.
- c) Cinco asesorías específicas del plan *premium*.
- d) Dos asesorías permanentes en el plan *premium* a partir de los seis meses siguientes, contados a partir de la constitución de la firma.

e) 500 horas mensuales vendidas por fuera de los planes.

En adelante, la compañía tendrá un crecimiento del 5% en cada año durante los cinco años de proyección.

A continuación se presenta la tabla con los datos de precios, oferta e ingresos.

Tabla 8. Datos de precios, oferta e ingresos (pesos)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento		10%	20%	30%	40%
Plan estándar mensual	5	5,5	6	6,5	7
Número de meses	6	12	12	12	12
Plan estándar puntual	15	16,5	18	19,5	21
Plan <i>premium</i> mensual	2	2,2	2,4	2,6	2,8
Número de meses	6	12	12	12	12
Plan <i>premium</i> puntual	5	5,5	6	6,5	7
Plan de horas	500	550	600	650	700

	Tarifa
Plan estándar	2.720.000
Plan <i>premium</i> mensual	4.960.000
Plan de horas	170.000

Proyección de ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan estándar mensual	81.600.000	179.520.000	195.840.000	212.160.000	228.480.000
Plan estándar puntual	40.800.000	44.880.000	48.960.000	53.040.000	57.120.000
Plan <i>premium</i> mensual	59.520.000	130.944.000	142.848.000	154.752.000	166.656.000
Plan <i>premium</i> puntual	24.800.000	27.280.000	29.760.000	32.240.000	34.720.000
Plan de horas	85.000.000	93.500.000	102.000.000	110.500.000	119.000.000
Total de ingresos	291.720.000	476.124.000	519.408.000	562.692.000	605.976.000

Fuente: elaboración propia

6.2.4. Promoción

La promoción y el posicionamiento del emprendimiento se harán, en lo primordial, por medio de la página web y las redes sociales mediante la utilización de herramientas de mercadeo digital.

Redes sociales

Una vez recibida la cotización de la empresa Studio Gracia S. A. S., se determinó que el mercadeo digital en redes sociales del emprendimiento, que incluiría la administración de redes sociales en Instagram y LinkedIn, en el marco de una estrategia de mercadeo de dicho tipo, la creación y la publicación de contenidos, el informe mensual de gestión y la creación de respuestas rápidas (FAQ) tendría un valor aproximado de \$690.000 mensuales, que equivalen a \$8.280.000 anuales.

Página web

Además, con la cotización de la firma Navi Pages, relacionada con el desarrollo del sitio web, basada en Wordpress v5 con *plugins* para la optimización en motores de búsqueda y programas de seguridad, el valor sería de \$1.990.000 en el momento de crearlo y la renovación del *hosting* tendría un valor anual de \$100.000, mientras que el mantenimiento mensual de la página valdría alrededor de \$600.000.

La estructura de la página web sería la siguiente:

Inicio:

Portada. *Call-to-action*.

Presentación. ¿Quiénes somos? ¿Por qué contratarnos?

Servicios. Listado de servicios.

Contacto. Formulario de contacto.

Advertencia. Declaración de protección de datos para cumplir las normas legales vigentes sobre protección de datos.

6.5 ESTUDIO TÉCNICO

En el estudio técnico se analizaron la localización, el tamaño y la ingeniería para la puesta en marcha de la idea de negocio con miras a su operación.

Macrolocalización:

Para determinar la macrolocalización se consideraron las zonas de negocios y de empresas, en particular las que tienen mayor libertad y la seguridad, acceso a

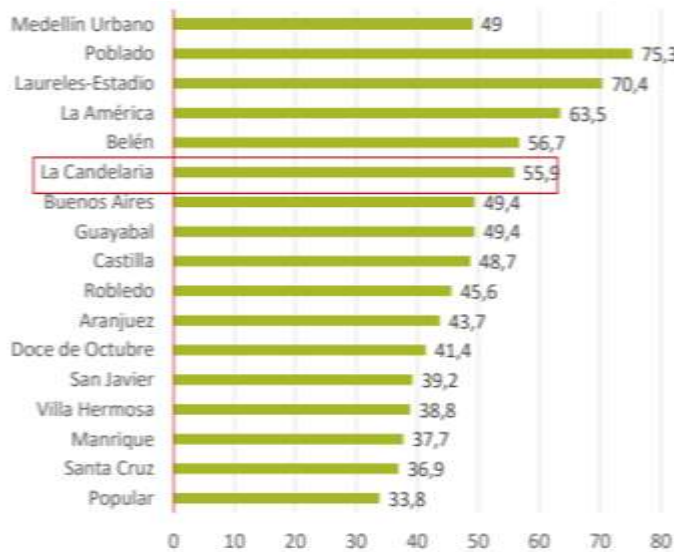
servicios públicos, medio ambiente, percepción de la calidad de vida y recreación de la ciudad de Medellín, municipio que mayor concentración empresarial abarca entre los que conforman el área metropolitana del valle de Aburra. Ver figura 1. Las comunas con mayor índice multidimensional de condiciones de vida (libertad y seguridad, acceso a servicios públicos, medio ambiente, percepción de calidad de vida y recreación de Medellín) son: El Poblado (14), Laureles Estadio (11), La América (12) y Belén (16). Ver tabla 9.

Figura 1. Densidad empresarial de Medellín



Fuente: Alcaldía de Medellín (2018, p. 8)

Tabla 9. Percepción de calidad de vida por comunas de Medellín



Fuente: Alcaldía de Medellín (2018, p. 5)

Microlocalización:

Para determinar la localización óptima del proyecto se tuvieron en cuenta los estudios analizados en la fase de macrolocalización y se decidió la ubicación en la comuna 14 (El Poblado) por ser la zona que posee mayor libertad y seguridad, acceso a servicios públicos, medio ambiente, percepción de la calidad de vida y recreación, así como un número muy importante de empresas, lo que la situó en el segundo lugar en lo referente a la densidad empresarial.

Dirección: calle 18 sur # 35-69 , edificio Centro Empresarial Palms Avenue.

Tamaño:

Sobre el tamaño del lugar para el inicio del negocio, se definió trabajar en un espacio estimado de 64 m², que corresponde a un local pequeño en la ciudad de Medellín, en la comuna de El Poblado, que contará con una oficina principal de 7,57 m x 8,05 m, una cocina de 1,32 m x 1.48 m y un baño de 1,90 m x 1,33 m; además, tendrá

ambientes separados, dos parqueaderos, seguridad las 24 horas cada día y es cercana a empresas, centros comerciales y supermercados.

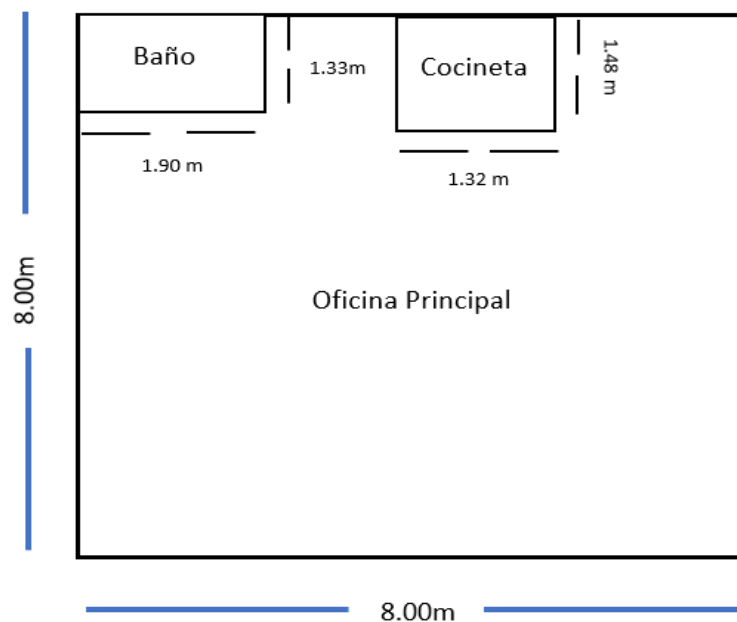
Se estimó un gasto del arrendamiento mensual de \$3.500.000 y una suma aproximada mensual de \$356.890 de servicios públicos (acueducto y alcantarillado, electricidad, telefonía e internet).

Distribución espacial

Distribución en planta

La oficina tiene 64 m², que se distribuirán como se muestra en la figura 2:

Figura 2. Distribución física del local



Fuente: elaboración propia

Ingeniería del proceso

En cuanto a la ingeniería del negocio, a continuación se describen las etapas y los procedimientos de los servicios de consultoría por ofrecer:

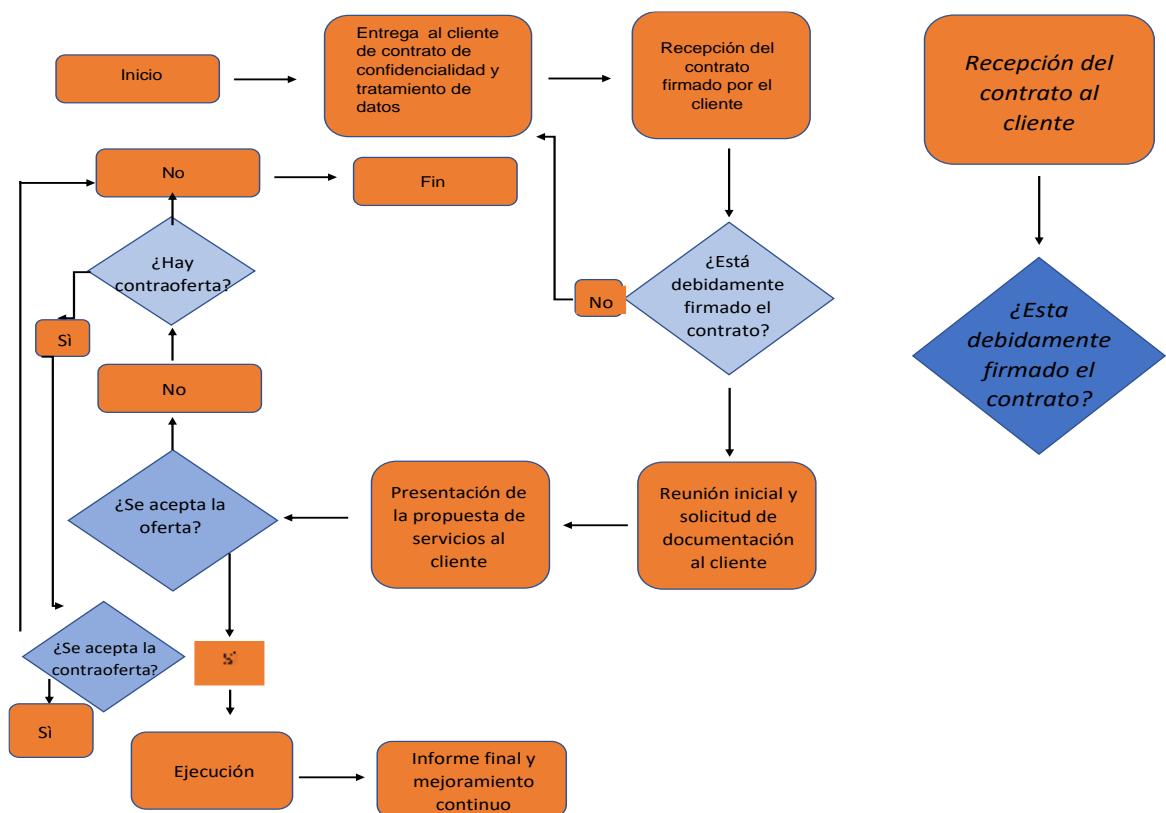
- Firma de documento de confidencialidad y de la autorización para el tratamiento de datos personales (*habeas data*): en esta etapa se garantiza la confidencialidad de la información entregada por el cliente y el debido tratamiento de sus datos personales, así como de los de sus trabajadores, contratistas y colaboradores.
- Entendimiento del cliente y de su negocio: si se tiene en cuenta que el enfoque de la empresa será el del proyecto analizado, se basa en el conocimiento pleno del cliente y de sus necesidades a fin de llevar a cabo una consultoría que sea coherente con la estrategia, la táctica, los riesgos y la administración del usuario; la segunda etapa de la consultoría se orientará a conocer a fondo el cliente, su sector económico y sus necesidades, para lo que se celebrará una reunión inicial y gratuita con el cliente con el propósito de conocer sus necesidades puntuales y se le solicitará la siguiente documentación certificado de existencia y representación legal, portafolio de servicios o de productos, estados financieros, declaraciones de renta, declaraciones estratégica, de misión y de visión y mapa de riesgos, entre otra información requerida, dependiendo de la necesidad del cliente.
- Presentación de propuesta: en la tercera etapa se hará la presentación formal de la oferta de la consultoría, que, de acuerdo con la necesidad del cliente, se enmarcará en uno de los planes: estándar mensual, estándar puntual, *premium* mensual, premium puntual o plan de horas, que se explicaron antes.
- Ejecución: en la cuarta etapa, y previa aceptación de la propuesta, se llevará a cabo la consultoría, es decir, la prestación de los servicios contratados según el plan acordado entre las partes, lo que se fundamentará en los principios siguientes:

utilizar un lenguaje claro y sencillo para el cliente, de modo que sea coherente con su estrategia y con el uso de metodologías del nuevo derecho, como el diseño legal y la correcta administración de riesgos legales, operativos y estratégicos.

- Informe final y mejoramiento continuo: se le presentarán al cliente informes parciales y final, dependiendo del plan que haya contratado, y siempre se le plantearán, sin costo adicional, nuevas recomendaciones de valor agregado que permitan un mejoramiento continuo en el negocio del empresario contratante.

A continuación se presenta la figura 3, en la que se muestra el diagrama de procesos:

Figura 3. Diagrama del proceso para la prestación de servicios de consultoría



Fuente: elaboración propia

Inversiones en maquinaria y equipo, muebles y enseres

Con base en lo antes descrito, se muestra la inversión necesaria para la posible apertura de la empresa en proyecto, que sería de \$20.974.350, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 10. Inversión inicial para la empresa de consultoría jurídica con enfoque hacia el nuevo derecho

Inversión	Vida útil	Valor unitario (pesos)	Cantidad	Valor total (pesos)
Escritorio	Cinco años	239.850,00	2	479.700,00
Silla para clientes	Cinco años	140.000,00	3	420.000,00
Silla de oficina	Cinco años	179.900,00	2	359.800,00
Teléfono	Cinco años	96.400,00	1	96.400,00
Celular inteligente	Tres años	524.900,00	1	524.900,00
Computador portátil	Tres años	1.500.000,00	2	3.000.000,00
Archivador	Cinco años	399.990,00	1	399.990,00
Vajilla para oficina	Cinco años	299.990,00	1	299.990,00
Impresora multifuncional	Tres años	799.000,00	1	799.000,00
Página web	Tres años	1.990.000,00	1	1.990.000,00
Registro marcario	Diez años	704.000,00	1	704.000,00
Resma de papel	Una cada mes	10.000,00	3	30.000,00
Biblioteca	Cinco años	299.900,00	1	299.900,00
Total				13.720.980

Fuente: elaboración propia

6.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

Se recomienda iniciar el proceso de selección con apoyo de universidades, redes de abogados y redes sociales con el propósito de proveer los cargos de abogado sénior y de abogado junior, de conformidad con las condiciones y los requisitos antes referidos, así como con las habilidades blandas de trabajo en equipo, liderazgo y adaptación al cambio.

Luego de evaluar al personal, se procederá a suscribir los contratos individuales de trabajo en la modalidad de tiempo indefinido; ver anexo. Según el Código Sustantivo del Trabajo (Presidencia de la República, 1951), la jornada máxima ordinaria es de 48 horas distribuidas; sin embargo, puesto que los trabajadores se contrataran según la modalidad de personal de confianza y manejo, podrán laborar sin estar sometidos a dicha máxima jornada ordinaria, sin que ello implique recargos por horas extras; en caso de que deban trabajar en su día de descanso o en domingo o festivo, dichas horas se deberán contabilizar y pagar con el debido recargo por horas extras y trabajo dominical o de festivo.

Los contratos, en general por tiempo completo, según el Código Sustantivo de Trabajo (Presidencia de la República, 1951), incluyen:

- Salario básico.
- Prestaciones sociales, determinadas de la siguiente manera: cesantías (30 días de salario al año), intereses a las cesantías, que son el 12% del valor de las cesantías, y prima de servicios (30 días de salario al año, pagaderos por mitades en junio y diciembre).
- Domingos y días festivos remunerados.

- Ocho horas de trabajo al día, que podrán llegar hasta diez en caso de que no se labore los sábados.
- Las horas de trabajo durante cada jornada deben distribuirse al menos en dos secciones, con un intermedio de descanso, que se adapte en forma racional a la naturaleza de las labores desempeñadas y a las necesidades de los trabajadores. El tiempo de descanso no se computa en la jornada.
- Quince días hábiles de vacaciones al año.
- Aportes a seguridad social en pensiones, que corresponden al 16% del ingreso de base de cotización del trabajador (salario): el empleador asume el 12% y el trabajador el restante 4%.
- Aportes a seguridad social en salud, corresponden al 12,5% del ingreso de base de cotización del trabajador (salario): el 8,5% lo asume el empleador y el restante 3,5% el trabajador.
- Afiliación y pago de aseguramiento de riesgos laborales (ARL), cuyo porcentaje es el resultado de multiplicar el salario mensual del trabajador por el porcentaje establecido para el nivel del riesgo, que en el caso estudiado es 1, de modo que se aplica 0,522%.

La descripción y la definición de cargos se detallan a continuación.

Nombre del cargo: abogado sénior.

Descripción: liderar la prestación de los servicios de la empresa, el cumplimiento de la estrategia y el control del presupuesto.

Conocimientos requeridos:

- Abogado.
- Especialista en derecho comercial, tributario o en áreas afines.
- Conocimientos en derecho laboral.
- Conocimiento en riesgos.
- Conocimiento en las tendencias del nuevo derecho.
- Segundo idioma: inglés, con certificación mínima B2.

Experiencia:

- Mínima de cinco años en desarrollo de los conocimientos requeridos.

Competencias necesarias:

- Liderazgo.
- Adaptación al cambio.
- Responsabilidad y dedicación al trabajo.
- Organización, puntualidad y honestidad.
- Trabajo en equipo y entusiasmo.

Horario laboral:

De lunes a viernes en los siguientes horarios:

- De 7:00 a. m. a 12:00 p. m.
- De 1:00 p. m. a 5:30 p. m.

Salario mensual: \$3.500.000 más prestaciones sociales.

Nombre del cargo: abogado junior.

Descripción: colaborar en la prestación de los servicios de la empresa, el cumplimiento de la estrategia y el control del presupuesto.

Conocimientos requeridos:

- Abogado.
- Conocimientos en derecho comercial, tributario o en áreas afines.
- Conocimientos en derecho laboral.
- Conocimiento en riesgos.
- Conocimiento en las tendencias del nuevo derecho.
- Segundo idioma: inglés, con certificación mínima B2.

Experiencia:

- Mínima de dos años en desarrollo de los conocimientos requeridos.

Competencias necesarias:

- Colaboración.
- Adaptación al cambio.
- Responsabilidad y dedicación al trabajo.
- Organización, puntualidad y honestidad.
- Trabajo en equipo y entusiasmo.

Horario laboral:

De lunes a viernes en los siguientes horarios:

- De 7:00 a. m. a 12:00 p. m.
- De 1:00 p. m. a 5:30 p. m.

Salario mensual: \$2.000.000 más prestaciones sociales.

Por último, se señala que la empresa deberá contratar servicios contables según el contrato de prestación de servicios, con valor mensual aproximado de \$908.526, porque la regulación mercantil colombiana exige que todos los comerciantes tienen que llevar contabilidad.

De acuerdo con lo hasta acá expuesto, se elaboró el organigrama de la empresa, que se muestra en la siguiente figura:

Figura 4. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

Descripción de la mano de obra necesaria

En la siguiente tabla se detalla el personal requerido, con su salario y las prestaciones calculadas con base anual.

Tabla 113. Mano de obra necesaria

Cargo	Puestos	Salario Mensual	Salario Anual	P.Sociales	S.S Salud	S.S Pensiones	ARL	GASTO TOTAL
Abogado Senior	1	\$ 3.500.000,00	\$ 42.000.000,00	\$ 9.170.000,00	\$ 3.570.000,00	\$ 5.040.000,00	\$ 219.240,00	\$ 59.999.240,00
Abogado Junior	1	\$ 2.000.000,00	\$ 24.000.000,00	\$ 5.240.000,00	\$ 2.040.000,00	\$ 2.880.000,00	\$ 125.280,00	\$ 34.285.280,00
Total	2	\$ 5.500.000,00	\$ 66.000.000,00	\$ 14.410.000,00	\$ 5.610.000,00	\$ 7.920.000,00	\$ 344.520,00	\$ 94.284.520,00

Fuente: elaboración propia

En resumen, el total de costos y gastos anuales del proyecto se compone de la siguiente manera:

Tabla 12. Composición de costos y gastos anuales del proyecto

Descripción	Valor
Gastos Laborales	
Sueldos	\$ 66.000.000,00
Cesantias	\$ 5.500.000,00
Intereses a las cesantias	\$ 660.000,00
Vacaciones	\$ 2.750.000,00
Prima	\$ 5.500.000,00
Aportes S.Social Salud	\$ 5.610.000,00
Aportes S. Social Pension	\$ 7.920.000,00
ARL	\$ 344.520,00
Gastos Honorarios de Administracion	
Honorarios Contador	\$ 908.526,00
Honorarios Mercadeo Digital	\$ 8.280.000,00
Honorarios mantenimiento pagina web	\$ 7.200.000
Gastos de Arrendamiento	
Canon	\$ 42.000.000,00
Servicios Publicos e internet	\$ 4.282.680,00
Otros Gastos	\$ 1.000.000
Maquinaria y Equipo	\$ 2.000.000,00
Gastos de mensajeria	
Honorarios mensajeria	\$ 100.000,00
Telefono Celular	\$ 720.000,00
Gastos de Transporte	
Gasolina	\$ 1.350.000,00
Taxis y Buses	\$ 360.000,00
Gastos Legales	
Matricula Mercantil	\$ 600.000,00
TOTAL	\$ 163.085.726,00

Fuente: elaboración propia

Es importante resaltar que el pago de impuestos dependerá de cada escenario, tal como se presenta más adelante en el estudio en el estado de resultados y el flujo de caja proyectado.

6.7 ESTUDIO LEGAL

Entre los componentes legales se encuentran los siguientes:

- Inscripción en el registro mercantil operado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
- Inscripción en el registro único tributario (RUT).
- Cumplimiento de los requisitos para cumplir actividades económicas establecido por la ley 1801 de 2016, “Por el cual se expide el Código Nacional de Seguridad y Convivencia ciudadana”.

Para el registro de la sociedad es necesario hacer el registro mercantil con la figura de sociedad por acciones simplificada (S. A. S.), en los términos de la ley 1258 de 2008, para crear una persona jurídica, distinta de sus accionistas; a fin de proceder a la constitución de dicha sociedad, deberá firmarse al comienzo el acta correspondiente, con presentación ante notario público, en la que se expresará, como mínimo, lo siguiente:

- a) Nombre, número del documento de identidad y domicilio del accionista porque, en principio, será una sociedad unipersonal.
- b) Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras sociedad por acciones simplificada o la abreviatura S. A. S.

- c) Domicilio de la sociedad, que será la ciudad de Medellín.
- d) El término de duración, que será indefinido.
- e) La enunciación clara y completa de las actividades principales, que serán la prestación de servicios jurídicos tradicionales y alternativos y cualquier otra actividad lícita.
- f) El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, el número y el valor nominal de las acciones, representativas de capital, y la forma y los términos en que deberán pagarse; la sociedad en proyecto tendrá un capital autorizado de doscientos millones de pesos (\$200.000.000) y un capital suscrito y pagado de un millón de pesos (\$1.000.000).
- g) Un representante legal, que será el mismo accionista.

El valor del registro mercantil de la empresa tiene un gasto aproximado de \$491.400 por el primer año, \$153.200 por el segundo, \$404.200 por el tercero, \$416.326 por el cuarto y \$428.816 por el quinto.

El proceso que debe seguirse para el registro mercantil es el siguiente:

- Ingresar a
<http://virtuales.camaramedellin.com.co/MatriculaInscripcionVirtual/!/home/inicio>
- Solicitar y completar la solicitud en línea.

- Adjuntar el acta de constitución, la copia de la cédula de ciudadanía del accionista, el documento de designación del representante legal y la carta de aceptación del cargo y la versión preliminar del registro único tributario, que se tramita, junto con con la información solicitada, en el siguiente enlace: <https://muisca.dian.gov.co/WebRutMuisca/DefInscripcionRutPortal.faces>
- Pago del registro mercantil.

Para la puesta en marcha del proyecto no se requiere ningún tipo de permiso ni licencia especial por parte del gobierno municipal, del departamental o del nacional.

6.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

Con base en los resultados anteriores, se elaboró el presupuesto de los cinco años del proyecto, para lo que se tuvo en cuenta el presupuesto de ingresos, costos, gastos, inversiones, depreciaciones y amortizaciones, lo que permitió construir el estado de resultados y el flujo de caja; por último, se analizaron los escenarios pesimista, más probable y optimista, que posibilitaron, en conjunto con las otras evaluaciones hechas en el presente trabajo, definir o no la viabilidad del proyecto.

6.8.1. Presupuesto de ingresos

En la siguiente tabla se presentan los ingresos esperados en los años 1, 2, 3, 4 y 5, provenientes de las distintas asesorías ofrecidas por la empresa de consultoría, que, tal como antes se definieron, son los planes estándar mensual, estándar puntual, *premium* mensual, *premium* puntual y de horas.

Tabla 13. Presupuesto de ingresos

Ingresos (Pesos)							
Actividad	Total	Periodo					
		0	1	2	3	4	5
Plan Estándar mensual	\$ 1.148.666.880		\$ 81.600.000	\$ 179.520.000	\$ 215.424.000	\$ 280.051.200	\$ 392.071.680
Plan Estándar Puntual	\$ 307.566.720		\$ 40.800.000	\$ 44.880.000	\$ 53.856.000	\$ 70.012.800	\$ 98.017.920
Plan Premium mensual	\$ 837.851.136		\$ 59.520.000	\$ 130.944.000	\$ 157.132.800	\$ 204.272.640	\$ 285.981.696
PlanPremium Puntual	\$ 186.952.320		\$ 24.800.000	\$ 27.280.000	\$ 32.736.000	\$ 42.556.800	\$ 59.579.520
Plan Horas	\$ 640.764.000		\$ 85.000.000	\$ 93.500.000	\$ 112.200.000	\$ 145.860.000	\$ 204.204.000
	\$ 0						
	\$ 0						
	\$ 0						
	\$ 0						
Total ingresos (COL) (Millones)	2.294.084.736		291.720.001	476.124.002	571.348.803	742.753.444	1.039.854.821

Fuente: elaboración propia

6.8.2. Costos

En la siguiente tabla se presentan los costos en los que se incurrirá en los años 1, 2, 3, 4 y 5 del emprendimiento en proyecto, que incluyen papelería, tinta de impresora y dos computadores portátiles, si se tiene en cuenta que gran parte del servicio prestado se concreta en actividades intelectuales y no en bienes materiales.

Tabla 14. Costos

Costos									
Actividad	Total	Periodo					Fijos	Variables	
		0	1	2	3	4			5
Papeleria	\$ 1.130.760		\$ 150.000	\$ 165.000	\$ 198.000	\$ 257.400	\$ 360.360	70%	30%
Tinta Impresora	\$ 1.093.068		\$ 145.000	\$ 159.500	\$ 191.400	\$ 248.820	\$ 348.348	70%	30%
Computador	\$ 6.500.000		\$ 3.000.000	\$ -		\$3.500.000	\$ -	70%	30%
Total Costos	\$ 8.723.828	\$-	\$ 3.295.000	\$ 324.500	\$ 389.400	\$4.006.220	\$ 708.708		
Participación Costos	0,38%		1,13%	0,07%	0,07%	0,54%	0,07%		
Papeleria	0,05%		0,05%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	Promedio	
Tinta Impresora	0,05%		0,05%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,0%	
Computador Portatil	0,28%		1,03%	0,00%	0,00%	0,47%	0,00%	0,0%	
	0,4%		1,1%	0,1%	0,1%	0,5%	0,1%		
								0,4%	

Fuente: elaboración propia

6.8.3. Gastos

En la siguiente tabla se presentan los gastos de los años 1, 2, 3, 4 y 5 del emprendimiento en proyecto, que incluyen, en lo esencial, servicios públicos, arrendamiento, registro mercantil, maquinaria y equipo, mensajería, transporte, salarios y prestaciones sociales de los trabajadores, honorarios de administración y plan de mercadeo.

Tabla 15. Gastos

Gastos (pesos)												
		Periodo										
Actividad	Total	0	1	2	3	4	5	Fijos				
Servicios Públicos	\$ 22.737.330	\$	4.282.680	\$	4.411.160	\$	4.543.495	\$	4.679.800	\$	4.820.194	30%
Arrendamiento	\$ 222.983.704	\$	42.000.000	\$	43.260.000	\$	44.557.800	\$	45.894.534	\$	47.271.370	100%
Registro mercantil	\$ 1.893.942	\$	491.400	\$	153.200	\$	404.200	\$	416.326	\$	428.816	100%
Otros gastos	\$ 5.309.136	\$	1.000.000	\$	1.030.000	\$	1.060.900	\$	1.092.727	\$	1.125.509	30%
Maquinaria y equipo	\$ 10.747.716	\$	2.000.000	\$	2.060.000	\$	2.142.400	\$	2.228.096	\$	2.317.220	70%
Gastos mensajería	\$ 4.353.491	\$	820.000	\$	844.600	\$	869.938	\$	896.036	\$	922.917	100%
Gastos de transporte	\$ 9.078.622	\$	1.710.000	\$	1.761.300	\$	1.814.139	\$	1.868.563	\$	1.924.620	30%
Salarios + prestaciones sociales	\$ 760.217.917	\$	143.190.520	\$	147.486.236	\$	151.910.823	\$	156.468.147	\$	161.162.192	100%
Gastos honorarios de Administración	\$ 43.049.266	\$	8.108.526	\$	8.351.782	\$	8.602.335	\$	8.860.405	\$	9.126.217	100%
	\$ -											
	\$ -											
Total Gastos (Millones)	\$ 1.080.371.124		\$ 203.603.126		\$ 209.358.278		\$ 215.906.030		\$ 222.404.635		\$ 229.099.055	
		Periodo										
Actividad	Totales \$ (miles)	0	1	2	3	4	5					
Mercadeo digital	43.959.645		8.280.000	8.528.400	8.784.252	9.047.780	9.319.213					
				-		-	-					
Total Presupuesto \$(Millones)	43.959.645	-	8.280.000	8.528.400	8.784.252	9.047.780	9.319.213					

Fuente: elaboración propia

6.8.4. Inversiones

A continuación se presentan las inversiones requeridas para la constitución y la puesta en marcha del emprendimiento.

Tabla 16. Inversiones

Inversión inicial	Inversiones \$
Escritorio	4.797.000
Silla para Clientes	420.000
Silla de Oficina	359.800
Teléfono	96.400
Computador portátil	3.000.000
Celular inteligente	524.900
Archivador	399.990
Vajilla para oficina	299.990
Impresora multifuncional	799.000
Página web	1.990.000
Registro marcarío	704.000
Resma de papel	30.000
Biblioteca	299.900
TOTAL	13.720.980

Fuente: elaboración propia

6.8.5. Depreciaciones y amortizaciones

A continuación se presentan las depreciaciones y las amortizaciones en los cinco años de la inversión inicial para el proyecto de la empresa de consultoría legal con enfoque hacia el nuevo derecho.

Tabla 17. Depreciaciones y amortizaciones

Depreciaciones (pesos)							
Actividad	Total	Periodo					
		0	1	2	3	4	5
Escritorio	\$ 4.797.000		\$ 959.400	\$ 959.400	\$ 959.400	\$ 959.400	\$ 959.400
Silla para Clientes	\$ 420.000		\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000
Silla de Oficina	\$ 359.800		\$ 71.960	\$ 71.960	\$ 71.960	\$ 71.960	\$ 71.960
Teléfono	\$ 96.400		\$ 19.280	\$ 19.280	\$ 19.280	\$ 19.280	\$ 19.280
Computador portátil	\$ 3.000.000		\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Celular inteligente	\$ 524.900		\$ 104.980	\$ 104.980	\$ 104.980	\$ 104.980	\$ 104.980
Archivador	\$ 399.990		\$ 79.998	\$ 79.998	\$ 79.998	\$ 79.998	\$ 79.998
Vajilla para oficina	\$ 299.990		\$ 59.998	\$ 59.998	\$ 59.998	\$ 59.998	\$ 59.998
Impresora multifuncional	\$ 799.000		\$ 159.800	\$ 159.800	\$ 159.800	\$ 159.800	\$ 159.800
Página web	\$ 1.990.000		\$ 398.000	\$ 398.000	\$ 398.000	\$ 398.000	\$ 398.000
Registro marcario	\$ 704.000		\$ 140.800	\$ 140.800	\$ 140.800	\$ 140.800	\$ 140.800
Resma de papel	\$ 30.000		\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Biblioteca	\$ 299.900		\$ 59.980	\$ 59.980	\$ 59.980	\$ 59.980	\$ 59.980
Total Depreciación (\$miles)	\$ 13.720.980		\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196

Fuente: elaboración propia

6.8.6. Estado de resultados

Con base en los análisis y los datos anteriores se obtuvo el estado de resultados del proyecto, que se construyó en conjunto con el flujo de caja del proyecto en los siguientes tres escenarios: pesimista, más probable y optimista.

Escenario pesimista

Tabla 18. Escenario pesimista

Flujo de Caja Projectados

Flujo de Caja del Proyecto								Promedio	Participacion %
Período									
	0	1	2	3	4	5			
Ingresos		\$ 175.032.001	\$ 285.674.402	\$ 342.809.283	\$ 445.652.068	\$ 623.912.895	\$ 374.616.130		
Costos operativos		\$ 35.052.100	\$ 64.189.070	\$ 77.026.884	\$ 102.584.949	\$ 140.188.929	\$ 83.808.386		22,4%
Utilidad Bruta		\$ 139.979.901	\$ 221.485.332	\$ 265.782.399	\$ 343.067.119	\$ 483.723.966	\$ 290.807.743		77,6%
Gastos		\$ 203.603.126	\$ 209.358.278	\$ 215.906.030	\$ 222.404.635	\$ 229.099.055	\$ 216.074.225		57,7%
Utilidad Operativa		-\$ 63.623.225	\$ 12.127.054	\$ 49.876.369	\$ 120.662.484	\$ 254.624.911	\$ 74.733.519		19,9%
Depreciación		\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196		0,7%
UAI		-\$ 66.367.421	\$ 9.382.858	\$ 47.132.173	\$ 117.918.288	\$ 251.880.715	\$ 71.989.323		19,2%
Intereses Prestamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		0,0%
UAI		-\$ 66.367.421	\$ 9.382.858	\$ 47.132.173	\$ 117.918.288	\$ 251.880.715	\$ 71.989.323		19,2%
Impuestos		\$ -	\$ 3.002.515	\$ 15.082.295	\$ 37.733.852	\$ 80.601.829	\$ 27.284.098		7,3%
Utilidad Neta		-\$ 66.367.421	\$ 6.380.344	\$ 32.049.878	\$ 80.184.436	\$ 171.278.886	\$ 44.705.224		11,9%
Depreciación		\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196		0,7%
Prestamo	\$ -						\$ -		0,0%
Amortizacion a K		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		0,0%
Inversiones	\$ 13.720.980						\$ 13.720.980		3,7%
Capital de trabajo	\$ 34.483.021						\$ 34.483.021		9,2%
Flujo de caja (miles)	-\$ 48.204.001	-\$ 63.623.225	\$ 9.124.540	\$ 34.794.074	\$ 82.928.632	\$ 174.023.082	\$ 31.507.183		8,4%
Flujo de caja (miles) Acumulado	-\$ 48.204.001	-\$ 111.827.226	-\$ 102.702.686	-\$ 67.908.613	\$ 15.020.019	\$ 189.043.101			
TIO	14%								
VPN	65.974.741								
TIR	30%								
BAUE	12.648.251								

Fuente: elaboración propia

En el escenario pesimista, construido con apenas el 60% de los ingresos esperados en el emprendimiento en proyecto, se deduce que, si bien en el primer año hubo una utilidad neta negativa de -\$66.376.421, a partir de los años siguientes se empezó a generar utilidad neta positiva, que en el segundo año fue de \$6.380.344, hasta llegar a \$171.278.886 en el quinto año. Frente al flujo de caja en el escenario pesimista, hubo valores negativos durante los primeros tres años.

Escenario más probable

Tabla 19. Escenario más probable

Flujo de Caja Proyectados

Flujo de Caja del Proyecto								Promedio	Participacion %
Periodo									
	0	1	2	3	4	5			
Ingresos		\$ 262.548.001	\$ 428.511.602	\$ 514.213.923	\$ 668.478.100	\$ 935.869.339	\$ 561.924.193		
Costos operativos		\$ 51.424.900	\$ 96.170.030	\$ 115.404.036	\$ 152.475.247	\$ 210.035.346	\$ 125.101.912		22,3%
Utilidad Bruta		\$ 211.123.101	\$ 332.341.572	\$ 398.809.887	\$ 516.002.853	\$ 725.833.994	\$ 436.822.281		77,7%
Gastos		\$ 203.603.126	\$ 209.358.278	\$ 215.906.030	\$ 222.404.635	\$ 229.099.055	\$ 216.074.225		38,5%
Utilidad Operativa		\$ 7.519.975	\$ 122.983.294	\$ 182.903.857	\$ 293.598.218	\$ 496.734.939	\$ 220.748.057		39,3%
Depreciación		\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196		0,5%
UAI		\$ 4.775.779	\$ 120.239.098	\$ 180.159.661	\$ 290.854.022	\$ 493.990.743	\$ 218.003.861		38,8%
Intereses Prestamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		0,0%
UAI		\$ 4.775.779	\$ 120.239.098	\$ 180.159.661	\$ 290.854.022	\$ 493.990.743	\$ 218.003.861		38,8%
Impuestos		\$ 1.528.249	\$ 38.476.511	\$ 57.651.091	\$ 93.073.287	\$ 158.077.038	\$ 69.761.235		12,4%
Utilidad Neta		\$ 3.247.530	\$ 81.762.587	\$ 122.508.569	\$ 197.780.735	\$ 335.913.705	\$ 148.242.625		26,4%
Depreciación		\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196		0,5%
Prestamo	\$ -						\$ -		0,0%
Amortizacion a K		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		0,0%
Inversiones	\$ 13.720.980						\$ 13.720.980		2,4%
Capital de trabajo	\$ 34.483.021						\$ 34.483.021		6,1%
Flujo de caja (miles) -\$	48.204.001	\$ 5.991.726	\$ 84.506.783	\$ 125.252.765	\$ 200.524.931	\$ 338.657.901	\$ 117.788.351		21,0%
Flujo de caja (miles) -\$	48.204.001	\$ 42.212.275	\$ 42.294.508	\$ 167.547.273	\$ 368.072.204	\$ 706.730.105			
Acumulado									
TIO	14%								
VPN	401.234.332								
TIR	118%								
BAUE	76.922.054								

Fuente: elaboración propia

En el escenario más probable, construido con el 90% de los ingresos esperados, se dedujo que desde el primer año habría una utilidad positiva de \$3.247.530, hasta llegar a \$338.657.901 en el último año; en cuanto al flujo de caja, aunque en el primer año fue negativo, a partir del segundo hubo positivos, que sin duda serán beneficiosos para el negocio en proyecto.

Escenario optimista

Tabla 20. Escenario optimista

Flujo de Caja proyectados

Flujo de Caja del Proyecto								Promedio	Participacion %
Periodo									
	0	1	2	3	4	5			
Ingresos		\$ 350.064.001	\$ 571.348.802	\$ 685.618.563	\$ 891.304.132	\$ 1.247.825.784	\$ 749.232.256		
Costos operativos		\$ 67.797.700	\$ 128.150.990	\$ 153.781.188	\$ 202.365.544	\$ 279.881.762	\$ 166.395.437	22,2%	
Utilidad Bruta		\$ 282.266.301	\$ 443.197.812	\$ 531.837.375	\$ 688.938.588	\$ 967.944.022	\$ 582.836.820	77,8%	
Gastos		\$ 203.603.126	\$ 209.358.278	\$ 215.906.030	\$ 222.404.635	\$ 229.099.055	\$ 216.074.225	28,8%	
Utilidad Operativa		\$ 78.663.175	\$ 233.839.534	\$ 315.931.345	\$ 466.533.953	\$ 738.844.967	\$ 366.762.595	49,0%	
Depreciación		\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	0,4%	
UAI		\$ 75.918.979	\$ 231.095.338	\$ 313.187.149	\$ 463.789.757	\$ 736.100.771	\$ 364.018.399	48,6%	
Intereses Prestamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	
UAI		\$ 75.918.979	\$ 231.095.338	\$ 313.187.149	\$ 463.789.757	\$ 736.100.771	\$ 364.018.399	48,6%	
Impuestos		\$ 24.294.073	\$ 73.950.508	\$ 100.219.888	\$ 148.412.722	\$ 235.552.247	\$ 116.485.888	15,5%	
Utilidad Neta		\$ 51.624.906	\$ 157.144.830	\$ 212.967.261	\$ 315.377.034	\$ 500.548.524	\$ 247.532.511	33,0%	
Depreciación		\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	\$ 2.744.196	0,4%	
Prestamo	\$ -						\$ -	0,0%	
Amortizacion a K		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	
Inversiones	\$ 13.720.980						\$ 13.720.980	1,8%	
Capital de trabajo	\$ 34.483.021						\$ 34.483.021	4,6%	
Flujo de caja (miles) -\$	48.204.001	\$ 54.369.102	\$ 159.889.026	\$ 215.711.457	\$ 318.121.230	\$ 503.292.720	\$ 200.529.922	26,8%	
Flujo de caja (miles) Acumulado -\$	48.204.001	\$ 6.165.101	\$ 166.054.127	\$ 381.765.584	\$ 699.886.814	\$ 1.203.179.535			
TIO	14%								
VPN	717.864.471								
TIR	205%								
BAUE	137.624.340								

Fuente: elaboración propia

En el escenario optimista, construido con el 120% de los ingresos esperados, se dedujo que desde el primer año habría una utilidad neta positiva de \$51.624.906, hasta alcanzar \$500.548.524 en el último; por su lado, el flujo de caja fue positivo a partir del primer año.

7. CONCLUSIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Con base en los datos analizados en el estudio del entorno, se concluyó que existe un mercado potencial en el valle de Aburrá para los servicios prestados por una empresa de consultoría con enfoque hacia el nuevo derecho, todo lo anterior en el marco de una tendencia global a la que el territorio en estudio no es ajeno, relacionada con las nuevas necesidades de los clientes frente a abogados que entiendan en forma concreta sus necesidades empresariales, la asesoría trasnacional, el enfoque multidisciplinario, el mejor y mayor uso de herramientas tecnológicas, la asesoría en el cumplimiento jurídico, la mayor transparencia en los precios, los presupuestos fijos y los proveedores de servicios jurídicos no tradicionales; es de señalar que estas nuevas necesidades sin duda alguna se han potencializado y se seguirán potenciando por la pandemia causada por el covid-19 y el distanciamiento físico implicado.

A partir del estudio de mercado se pudo determinar que hay interés de los empresarios del valle de Aburra de contar con este tipo de servicios, en un mercado conformado por al menos 132.266 potenciales clientes.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio de mercado y del entorno, el emprendimiento en proyecto se enmarcará en las siguientes propuestas:

- Ofrecer servicios de aseguramiento de riesgos, de administración y de estrategia y jurídicos que privilegien el uso de herramientas tecnológicas.
- Resaltar al cliente y a la satisfacción de sus necesidades como el centro del emprendimiento.
- Se recomienda que el proyecto se ubique en la comuna 14 de la ciudad de Medellín.

- Se tendrán como planes para ofrecer a los clientes los siguientes: a) estándar, que incluye cuatro horas de consultoría semanales en las distintas áreas de la empresa, disponibilidad y acompañamiento permanente e informes mensuales de gestión, con un valor de \$2.720.000; b) *premium*, que incluye ocho horas de consultoría semanales en las distintas áreas de la empresa, disponibilidad y acompañamiento permanente e informes mensuales de gestión, con un valor de \$4.960.000 y c) por horas.
- Para la puesta en marcha del proyecto no se requieren permisos ni licencias especiales, distintos al registro mercantil y a los que necesita la generalidad de las empresas en Colombia.

Con la información anterior se hizo el estudio financiero y se identificó la necesidad de una inversión inicial de \$13.720.980, que se compone de la siguiente manera: \$11.026.980 en activos fijos relacionados con el amoblamiento de la oficina y la atención a clientes, una página web por un valor de \$1.990.000 y el registro marcario por \$704.000. En cuanto a la estructura de costos y gastos anuales, se llegó a un total de \$11.403.526 y entre los más representativos están los de computadores portátiles, los administrativos y los de arrendamiento.

De acuerdo con la información obtenida del estudio de mercado y del entorno, se estimaron unos ingresos de \$291.720.001 en el primer año, de \$476.124.002 en el segundo, de \$571.348.803 en el tercero, de \$742.753.444 en el cuarto y de \$1.039.854.821 en el quinto.

Luego de hacer los diferentes análisis de flujo de caja y de correr los distintos escenarios (pesimista, más probable y optimista), se concluyó que el proyecto es viable, tanto en el segundo (con un VPN de \$401.234.332 y una TIR de 118%) como en el tercero (con un VPN de \$717.864.471 y una TIR de 205%).

REFERENCIAS

- 2018 un gran año para la industria legal (2019, 6 de septiembre). *Semana*.
<https://www.semana.com/empresas/articulo/facturacion-de-las-firmas-de-abogados/276449/>
- Acevedo Sánchez, D. (2020, 6 de agosto). *¿Cuál es el estado de madurez del ecosistema legaltech a nivel mundial?* EY.
https://www.ey.com/es_co/law/legal-operations/que-tan-maduro-esta-el-ecosistema-legaltech
- Alcaldía de Medellín (2018). *Encuesta de calidad de vida 2017*. Alcaldía de Medellín
<https://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin?NavigationTarget=contenido/6919-Encuesta-de-Calidad-de-Vida-2017>
- AutenTic Sign (2020, 16 de octubre). *El crecimiento de LegalTech a nivel mundial*. AutenTic Sign. <https://autenticsign.com/2020/10/16/el-crecimiento-del-legaltech-a-nivel-mundial/>
- Baca Urbina, G. (2001). *Evaluación de proyectos*. McGraw-Hill.
- Banco de la República (2018). *Minutas de la reunión de la Junta Directiva del Banco de la República de 31 de agosto de 2017*. Banco de la República.
<http://www.banrep.gov.co/es/minutas-08-2017>
- Behrens, W., y Hawranek, P. M. (1994). *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial*. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi).
- Cámara de Comercio Aburrá Sur (s.f.). *Informe de gestión 2019*. Cámara de Comercio Aburrá Sur. <https://ccas.org.co/wp-content/uploads/INFORME-DE-GESTI%C3%93N-CCAS-2019.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2021, enero). *Informe de gestión 2020*. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/2021/Informe_gestion_general_2020.pdf?ver=2021-01-29-152504-857

- Castilla, J. (2019, 4 de abril). *Las cinco claves para emprender en el mercado de servicios legales*. Asuntos Legales.
<https://www.asuntoslegales.com.co/consumidor/las-cinco-claves-para-emprender-en-el-mercado-de-servicios-legales-2847377>
- Colomna, I. (2021, 11 de febrero). Gobierno Nacional presentará ante el Congreso nueva reforma tributaria. Senado de la República.
<https://www.senado.gov.co/index.php/prensa/noticias/2276-gobierno-nacional-presentara-ante-el-congreso-nueva-reforma-tributaria>
- Congreso de Colombia (2020). *Ley 2069, de 31 de diciembre de 2020, por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia*. Congreso de Colombia.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2069_2020.html
- Deloitte (2016, junio). *El futuro de la asesoría legal. Tendencias en la contratación de servicios jurídicos*. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/co/es/pages/legal/articles/futuras-tendencias-del-servicio-legal0.html>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2019, 22 de agosto). *Resultados. Censo nacional de población y vivienda 2018. Valle de Aburrá*. DANE. <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190822-CNPV-presentacion-Antioquia-Valle-de-Aburra.pdf>
- .
- Economía colombiana crecería un 46% en 2021, según Asobancaria (2021, 19 de enero). *Dinero*. <https://www.semana.com/economia/articulo/economia-colombiana-creceria-un-46-en-2021-segun-asobancaria/202121/>
- En Colombia hay 355 abogados por cada 100 mil habitantes (2018, 17 de septiembre). En Colombia hay 355 abogados por cada 100 mil habitantes. *Ámbito Jurídico*. <https://www.ambitojuridico.com/noticias/general/educacion-y-cultura/en-colombia-hay-355-abogados-por-cada-100-mil-habitantes>

- Gaviria, J. A., y Sánchez-Escobar, C. (2017). El rol de las firmas legales en la globalización jurídica. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas-Universidad Pontificia Bolivariana*, 47(126), 169-295.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-3886201700010016
- Gido, J., Clements, J., y Baker, R. (2018). *Administración exitosa de proyectos*, 6ª ed. Cengage Learning.
- Grajales Cardona, L. K. (2019, 18 de noviembre). Nuevas tendencias del mercado legal fue el principal tema en el foro de Baker Mackenzie. *La República*.
<https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/nuevas-tendencias-del-mercado-legal-2933628>
- Grossman, C. (2019, 1 de noviembre). *Por qué los proveedores de servicios legales alternativos están en aumento*. EY.
https://www.ey.com/es_do/tax/why-alternative-legal-service-providers-are-on-the-rise
- ICEX España Importación y Exportación (2020, septiembre). *Singapur*. ICEX España Importación y Exportación. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/singapur-lider-tecnologia-legal-asia-new2020861204.html?idPais=SG>
<https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/9570>
- Lefebvre (2019). *Estudio de innovación en el sector jurídico 2019*. Lefebvre.
<https://lefebvre.es/innovacion/estudio-innovacion-2019/>
- Legaltechies (2020, 9 de noviembre). *El estado de la legaltech en Colombia*. Legaltechies. <https://legaltechies.es/2020/09/02/el-estado-de-la-legaltech-en-colombia/>
- Martínez Camelo, B. (2019, 9 de mayo). ¿Qué es 'legaltech' y cuál es su impacto en la prestación de servicios jurídicos? *Ámbito Jurídico*.
<https://www.ambitojuridico.com/noticias/etcetera/tic/que-es-legaltech-y-cual-es-su-impacto-en-la-prestacion-de-servicios-juridicos>

- Mejía Delgado, H. (2011). *Gestión integral de riesgos y seguros. Para empresas de servicios, comercio e industria*, 2ª ed. Ecoe.
<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Gestion-integral-de-riesgos-y-seguros-2da-edici%C3%B3n.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020, 31 de diciembre). *El presidente Iván Duque sancionó la ley de emprendimiento*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/presidente-duque-sanciono-la-ley-de-emprendimiento>
- Montezuma, O. (2020, 17 de febrero). *Entrevista a Eric Chin*. Niubox.
<https://niubox.legal/entrevista-a-eric-chin/>
- Morales Castro, J. A., y Morales Castro, A. (2009). *Proyectos de inversión. Evaluación y formulación*. McGraw-Hill/Interamericana.
<http://www.ub.edu/geocrit/sn-45-33.htm>
- Ocampo Valencia, S., Zuluaga, X., y Acevedo Sánchez, D. S. (2020, 10 de diciembre). *Reimaginando la función legal para la era post-covid. Resultados de la encuesta sobre tendencias de la función legal en Colombia*. EY. https://www.ey.com/es_co/webcasts/covid-19/reimaginando-funcion-legal-post-covid
- Ortegón Romero, F. (2019, 20 de junio). *¿Cuánto cuesta contratar un abogado y cómo se establece el pago?* *La República*.
<https://www.larepublica.co/buscar?Term=cuanto%20cuesta%20contratar%20los%20servicios%20de%20un%20abogado%20y%20como%20se%20estable%20el%20pago%20&Limit=10&Offset=0&Order=Descending&Op=And>
- Pinzón, E. G. (2019, 20 de junio). *Los bufetes detrás de los negocios. Los grandes retos de los abogados en la Colombia actual*. *La República*.
<https://www.larepublica.co/especiales/los-bufetes-detras-de-los-grandes-negocios/los-retos-de-los-abogados-en-la-colombia-actual-2875945>
- www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

- Riachi Sanabria, J. F. (2020, 6 de marzo). 'New law': una nueva alternativa de servicios legales. *Ámbito Jurídico*.
<https://www.ambitojuridico.com/noticias/etcetera/tic/new-law-una-nueva-alternativa-de-servicios-legales>
- Rivera Martínez, F., y Hernández Chávez, G. (2015). *Administración de proyectos. Guía para el aprendizaje*. Pearson.
- Rojas Castañeda, D. (2020, 27 de abril). Hay más de cien emprendimientos de legaltech en el mercado legal. *La República*.
<https://www.asuntoslegales.com.co/consumidor/hay-mas-de-100-emprendimientos-de-legaltech-en-el-mercado-nacional-2998002>
- Sánchez, A. (2020, 6 de junio). *La revolución 'legaltech' del covid-19*. *LexLatin*.
<https://lexlatin.com/reportajes/la-revolucion-legaltech-del-covid-19>
- Sapag Chain, N., y Sapag Chain, R. (1991). *Preparación y evaluación de proyectos*, 3ª ed. McGraw-Hill Latinoamericana.
- Sapag Chain, N., y Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*, 5ª ed. McGraw-Hill.
<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/por-quc3a9-fracasan-proyectos-evaluacion-ex-ante.pdf>
- Time Manager (s.f.). *Obtén un plan de negocio exitoso*. Time Manager.
<https://www.timemanagerweb.com/escuelas-de-leyes-de-estados-unidos/o>
- Torres Varela, J. F. (2019, 8 de noviembre). ¡Qué dicha!: la apertura de la discusión de la innovación legal en Colombia. *Ámbito Jurídico*.
<https://www.ambitojuridico.com/noticias/columnista-impreso/tic/que-dicha-la-apertura-de-la-discusion-de-la-innovacion-legal-en>
- Urriago Guzmán, F. (2020, 6 de mayo). Tendencias del legaltech a raíz del covid-19. *Ámbito Jurídico*.
<https://www.ambitojuridico.com/noticias/etcetera/tic/tendencias-de-legaltech-raiz-del-covid-19>
- Vargas Rubio, P. A. (2020, 17 de febrero). *En tan solo una década se duplicó el número de abogados en el país*. Asuntos Legales.

<https://www.asuntoslegales.com.co/consumidor/en-tan-solo-una-decada-se-duplico-el-numero-de-abogados-egresados-en-el-territorio-nacional-2965433>

ANEXO. CONTRATO DE TRABAJO A TÉRMINO INDEFINIDO

CONTRATO DE TRABAJO ENTRE (NOMBRE DEL EMPLEADOR) Y (NOMBRE DEL TRABAJADOR)

Entre las partes, por un lado (nombre completo del empleador), domiciliado en la ciudad de (lugar actual de domicilio), representante legal de (nombre de la empresa), con NIT (número de NIT) (en caso que el empleador sea una persona jurídica), quien en adelante y para los efectos del presente contrato se denomina como EL EMPLEADOR, y por el otro, (nombre completo del trabajador), domiciliado en la ciudad de (lugar actual de domicilio), quien en adelante y para los efectos del presente contrato se denomina como EL TRABAJADOR, ambos mayores de edad (las partes deben ser mayores de 18 años, en especial el trabajador, salvo que se trate de un menor de edad con permiso de trabajo expedido por el inspector del trabajo), identificados como aparece al pie de las firmas, hemos acordado suscribir este contrato de trabajo, que se regirá por las siguientes cláusulas:

Artículo 1. Naturaleza y objeto. Se trata de un contrato de trabajo a término indefinido, en vigencia del cual el EMPLEADOR contrata al TRABAJADOR para que este, de forma personal, dirija su capacidad de trabajo en aras de la prestación de servicios y desempeño de las actividades propias del cargo de (denominación del cargo), y como contraprestación el EMPLEADOR pagará una remuneración.

Artículo 2. Obligaciones de las partes

1. Del EMPLEADOR

- a) Pagar en la forma pactada el monto equivalente a la remuneración.
- b) Hacer la afiliación y el correspondiente aporte a parafiscales.
- c) Dotar al TRABAJADOR de los elementos de trabajo necesarios para el correcto desempeño de la gestión contratada.
- d) Las obligaciones especiales enunciadas en los artículos 56 y 57 del Código Sustantivo del Trabajo.
- e) Aquellas que consideren las partes, por la naturaleza del contrato.

2. Del TRABAJADOR

- a) Cumplir a cabalidad el objeto del contrato en la forma convenida.
- b) Las obligaciones especiales enunciadas en los artículos 56 y 58 del Código Sustantivo del Trabajo.
- c) (describir cada una de las actividades especiales y propias del cargo para el que fue contratado(a).

Artículo 3. Lugar de prestación del servicio. El TRABAJADOR prestará sus servicios de forma personal en la (dirección en la que se va a prestar el servicio); dirección que corresponde al domicilio de la empresa (si se trata de una persona jurídica).

Artículo 4. Jornada de trabajo. La jornada de trabajo será de: (establecer el horario en el que se cumplirán las actividades: Ejemplo: de lunes a viernes en el horario de 8:00 a. m. a 5:00 p. m.). Recordar que existe un máximo de horas para trabajar, que no puede exceder de ocho al día. De sobrepasarse dicho número, se deberán pagar, conforme a ley, las horas extras, recargos nocturnas, dominicales y festivos, según sea el caso).

Artículo 5. Remuneración. El EMPLEADOR deberá pagar al TRABAJADOR, a título de remuneración por las actividades, un monto de (escribir en números y letras el monto acordado como salario).

Artículo 6. Forma de pago. La forma de pago del salario señalado en la cláusula anterior, será así: (establecer cómo se va a pagar; ejemplos: diariamente, quincenal, mensual). El pago se hará (describir cómo se va a entregar el dinero; ejemplos: personalmente, mediante consignación: escribir la cuenta bancaria a la que se va a transferir el dinero, etc.).

Artículo 7. Duración del contrato. La duración del presente contrato es indefinida. Para tales efectos, inicia a regir desde el día (escribir fecha de celebración del contrato) y permanecerá vigente mientras subsistan las causas que le dieron origen, salvo que de común acuerdo las partes consientan en darlo por terminado, o se incurra en alguna de las situaciones de ley que permitan su terminación unilateral.

Artículo 8. Terminación unilateral del contrato. El presente contrato se podrá terminar unilateralmente y sin indemnización alguna, por cualquiera de las partes, siempre y cuando se configure algunas de las situaciones previstas en el artículo 62 del Código Sustantivo del Trabajo o haya incumplimiento grave de alguna cláusula prevista en el contrato de trabajo. Se considera incumplimiento grave el desconocimiento de las obligaciones o prohibiciones previstas en el contrato. (Recordar que para este tipo de contrato no es necesario que el trabajador dé

preaviso al empleador sobre la terminación del contrato. Ahora bien, si es el empleador quien quiere dar por terminado el contrato, so pretexto de una justa causa legal, deberá avisarle al trabajador con 15 días de anticipación).

Artículo 9. Domicilio de las partes. Para todos los efectos legales y convencionales, el domicilio de las partes es: el EMPLEADOR: la ciudad de (escribir la ciudad), en la dirección (escribir la dirección), y el TRABAJADOR, la ciudad de (escribir la ciudad), en la dirección (escribir la dirección).

Artículo 10. Integridad. El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto cualquier acuerdo de voluntades que se haya pactado con anterioridad a su suscripción.

Es necesario recordar que, dependiendo de la naturaleza del contrato, así como de las obligaciones que resultan de él, según lo acuerden las partes, podrán incluirse, además de las mencionadas, cláusulas como:

- Período de prueba (que en todo caso deberá consignarse por escrito, no podrá ser mayor a dos meses y se debe tener en cuenta para la hacer la liquidación).

- Derechos de autor: para expresar que las invenciones o los productos realizados por el trabajador pertenecen a la empresa, en virtud del contrato de trabajo.

- Confidencialidad: para proteger los activos de la empresa que se consideran de reserva. Ejemplo: información.

- Exclusividad: se acude a ella para establecer que el trabajador solo podrá prestar los servicios en la empresa.

En señal de conformidad, las partes suscriben el presente contrato, en dos ejemplares del mismo tenor (se firman dos originales; cada parte conserva con uno de ellos), el día (especificar la fecha), en (número de folios) folios (esta palabra hace referencia al número de páginas que tiene el contrato).

EL EMPLEADOR,

EL TRABAJADOR,

Nombre del empleador

Nombre del trabajador

Cédula de ciudadanía

Cédula de ciudadanía