

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**ANALISIS DE LA FACTIBILIDAD DE EXPANDIR EL SERVICIO DE LA  
EMPRESA SERVIATIVA DE FACILITY MANAGEMENT EN GUATEMALA Y  
REPUBLICA DOMINICANA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO EN LA ESPECIALIZACION  
EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Presentado Por:  
JONATHAN JESSID MEDINA LOPEZ**

**ROBINSON FRANCO CASTRO**

**Profesor:  
ALVARO ANDRES VERNAZZA PAEZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE ECONOMIA  
ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CHIA, COLOMBIA, 30 de Agosto DEL 2014**

## **TABLA DE CONTENIDO**

Introducción

Justificación

Objetivos

1. Marco Referencial

1.1 Marco Organizacional

1.2 Estado del Arte

1.3 Marco Teórico

1. 4 Marco Conceptual

2. Serviactiva hacia Centroamérica

2.1 Serviactiva

2.2 Mercado en Guatemala

2.3 Mercado en República Dominicana

2.4 Servicios hacia Guatemala

2.5 Servicios hacia Republica Dominicana

2.6 Matriz de Servicios Serviactiva

3. Normatividad para la Internacionalización

3.1 Normas y Tramites en Guatemala

3.2 Normas y Tramites en República Dominicana

4. Aspectos Financieros y Económicos de Serviactiva

4.1 Contexto Macroeconómico

4.2 Información Financiera de Serviactiva

4.3 Análisis y proyección del proyecto de internacionalización

Conclusiones

Anexos

Bibliografía

## INTRODUCCIÓN

En los años 70, el término Facility Management no era conocido para muchas personas, y los que ejercían la labor no conocían cuál era su nombre real, en 1978 un grupo de Facility Managers se proponen darle un mayor reconocimiento y credibilidad a esta disciplina. En la primera reunión que organizó este grupo de profesionales, George Graves se convertiría en el primer presidente de IFMA y Dave Armstrong tomaba las riendas del Instituto FMI, cuya función sería reunir a los profesionales del sector.

La profesión conocida actualmente como Facility Management nació en EEUU y llegó a Europa a través de Inglaterra, pasando por Noruega y el Norte de Europa para llegar luego hasta Asia, América del sur y África.

El crecimiento económico que están presentando los países emergentes está sobresaliendo y permite que aparezcan nuevas oportunidades de trabajo como lo es el Facility Management, en Colombia muchas empresas medianas y grandes cuentan con servicios como este, y el beneficio está grande que las empresas pequeñas están optando por tomar este servicio, permitiendo que se enfoquen en su Core Business.

Se observó que gran parte de países centroamericanos están pasando por un crecimiento económico bueno, donde está ingresando mucha inversión extranjera, es por eso que se desea realizar la expansión de la empresa Serviactiva a Centroamérica en los países Guatemala y República Dominicana.

El Facility Management hace referencia a una gestión de un activo, en este caso de inmuebles que con base a las necesidades de los propietarios o arrendatario, buscando que este inmueble no pierda su valor en el tiempo. Esto se logra a través de la colocación de servicios que complementan la operación de la empresa en el activo, para que su dueño o arrendatario no tenga que seguir haciendo inversiones periódicas en el tiempo con tal de mantener su valor de esta forma el Facility se convierte en un gestor de inmuebles, mientras que el cliente se dedica de lleno a su operación.

Esta opción de trabajo o servicio es un tema que también aplica para el sector privado y que permite que las empresas se orienten hacia su Core business mientras dejan la gestión inmobiliaria a cargo de terceros. En el caso específico de los fondos inmobiliarios, que cada día toman más fuerza en el mundo; estas cuentan con empresas de Facility Management que les garantiza a los inversionistas que su inversión no esté haciendo una buena gestión de su inmueble.

De acuerdo con lo expuesto, el presente estudio tiene como tarea adelantar un estudio que demuestre la factibilidad de implementar y ofrecer los servicios de la empresa Serviactiva a Guatemala y República Dominicana, verificando los costos

asociados de la operación y los criterios de normatividad exigida en los mencionados países centroamericanos.

Permitiendo desarrollar el objetivo del trabajo, buscando una nueva oportunidad de mercado para la empresa para un mejor desarrollo y crecimiento, no solo enfocando los servicios en Colombia sino aprovechando la buena situación que está pasando en Centroamérica especialmente Guatemala y República Dominicana.

El trabajo se desarrolló investigando la demanda que existe en Guatemala y República Dominicana de las empresas más grandes y rentables que existen, para estudiarlas en que sector se encuentran y verificar que servicio específico se debe ofrecer a cada una de ellas.

Se necesita entender como está compuesta la normatividad de Guatemala y República Dominicana, para entender muy bien que se debe hacer para ofrecer los servicios de la empresa Serviactiva en esos países, evitando problemas que se puedan presentar y verificando si existen límites en el funcionamiento de la empresa.

Por último verificar que tan sólida financieramente se encuentra la empresa Serviactiva para realizar esta expansión, que la empresa pueda afrontar el riesgo de salir a ofrecer los servicios a otros países sin repercusiones en su estado financiero y económico.

En la primera parte del estudio se identificarán todos los criterios teóricos y conceptuales que soportan el estudio de analizar la factibilidad de expandir los servicios de la empresa Serviactiva, su historia y desarrollo, como es el proceso de internacionalización de una empresa colombiana de servicios y por ultimo de que se encarga el Facility Management, que es, como funciona y que empresas ofrecen el servicio.

En la segunda parte se adelantará un estudio del mercado posible en el cual se puede ofrecer los servicios de la empresa Serviactiva en Guatemala y República Dominicana, realizando el enfoque en las empresas más grandes y rentables de cada país. Como es la normatividad de cada país, las leyes a las cuales nos debemos someter al ingresar a ofrecer los servicios de Facility Management en estos países.

Y en la tercera parte se analizarán los costos asociados a la implementación de la operación y los excedentes financieros de la empresa con la expansión, si cuenta con un respaldo financiero para hacerlo para enfrentar el desafío de crecimiento por medio de la internacionalización.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Serviactiva es una empresa que presta servicios de Facility Management que busca generar mayor rentabilidad y ganar una mejor posición en el mercado, en la actualidad la empresa Serviactiva hace presencia en 13 regiones, que abarcan 25 departamentos y 30 ciudades en Colombia, es por eso que se observa como ha aumentado el servicio de Facility Management en el país.

El progreso del mundo, el avance de las tecnologías y el mejoramiento continuo a instalaciones en las empresas, ha permitido crear el Facility Management como un servicio que permite dar el enfoque a la empresa que solo se dedique a su actividad principal (Core business).

En Colombia ya se empieza a ver una tendencia en la tercerización de servicios de limpieza y mantenimiento, observando la demanda tan grande que se puede presentar en Colombia que tiene un crecimiento económico aceptable, quisiéramos llevar los servicios de la empresa Serviactiva a Centroamérica especialmente en Guatemala y República Dominicana.

En Guatemala el desarrollo que está viviendo es fabuloso pues están apareciendo nuevas compañías ya sea nacional o extranjera, que están ayudando al desarrollo del país, en donde pueden llegar a demandar los servicios de Facility Management en sus instalaciones.

República Dominicana por ser un país turístico cuenta con muchas cadenas hoteleras, no necesariamente las cadenas grandes sino observando los medianos y pequeños que se puedan beneficiar con el servicio.

Consientes y concededores de esta situación, se busca con la expansión e internacionalización de la empresa Serviactiva ayudar a contribuir con el desarrollo de estos países y generar mayor rentabilidad en la empresa, buscando nuevos mercados que ayuden a cumplir con este objetivo.

Por lo tanto y con el fin de cumplir con el propósito de expansión e internacionalización de serviactiva se pregunta si: ¿Es factible introducir un servicio de Facility Management en Guatemala y República Dominicana?, realizando análisis de factores jurídicos laborales, aspectos financieros de la empresa y la demanda del servicio en los países de Guatemala y República dominicana. Brindan las herramientas necesarias para la toma de las decisiones que permitan cumplir con el objetivo principal el cual se centra a analizar la Factibilidad de expandir el servicio de la empresa Serviactiva como Facility Management en los países de Guatemala y República Dominicana.

Que para el adecuado desarrollo de la investigación con el siguiente interrogante podemos entender el desarrollo de la primera parte del estudio: ¿Qué oportunidades existen en Guatemala y República Dominicana para ofrecer el servicio de Facility Management?, conociendo cuales serían los clientes futuros

que podría tener Serviactiva. Se necesita contemplar y definir las oportunidades que existen en Guatemala y República Dominicana para ofrecer el servicio de Facility Management, es decir cuál es la demanda de este tipo de servicios ya sea de mantenimiento, limpieza o administración, para realizar una adecuada propuesta.

Luego al responder la siguiente pregunta: ¿Cómo funciona el sistema político, financiero y económico de Guatemala y República Dominicana?, se explica cómo se debe realizar el ingreso de una empresa extranjera a estos países, los requerimientos y normas a los que se debe someter. Se necesita conocer cómo funciona el sistema político, financiero y económico de Guatemala y República Dominicana, con el fin de establecer y conocer el entorno legal.

Y por último la pregunta: ¿Qué se necesita para internacionalizar la empresa Serviactiva?, permite conocer si financiera y económicamente para la empresa Serviactiva es atractivo o no, el proyecto. Revisando los costos en los que puede incurrir la empresa y si tiene la capacidad de asumirlos mientras toma una buena posición en el mercado de Guatemala y República Dominicana.

## JUSTIFICACIÓN

Poco se sabe en Colombia del Proceso de Facility Management, disciplina que busca maximizar los bienes de una empresa, generándole valor y sostenimiento en el tiempo, una tendencia que se viene desarrollando en el mundo con mayor aplicación en el sector inmobiliario.

Esta forma de administrar es una tendencia que se viene presentando a nivel mundial desde hace aproximadamente 20 años, la cual surgió de una investigación en la cual se estableció que la valoración de los inmuebles no solamente se establece en la compra, sino se debe cuantificar el costo del mantenimiento y operación del mismo.

Al mismo tiempo, tanto la globalización como la regionalización de muchas empresas contribuyeron al desarrollo y expansión del Facility Management en América Latina y a la jerarquización de su rol. Se empezó a presentar en los países latinoamericanos empresas dedicadas a la tercerización de diferentes servicios

Es así como Serviactiva ha aprovechado esta tendencia de tercerización de los servicios tanto en inmuebles como empresas que demandan para su funcionamiento estos servicios. Lo cual consiste en la transferencia total o parcial de las responsabilidades y actividades operativas y en algunos casos también de gestión de un determinado departamento o conjunto de servicios no estratégicos o con importancia estratégica baja de una entidad a un proveedor externo, especializado en el tratamiento y gestión de ese departamento o conjunto de servicios.

Por lo tanto dentro de este modelo de FM, Serviactiva ya cuenta con una experiencia en el Sector Salud, oficinas Administrativas, instituciones educativas en las cuales Serviactiva ofrece los siguientes beneficios específicos al contratar con esta empresa: 1) Acceso al personal especializado más cualificado, 2) Reducción de costos (completos), 3) Mayor flexibilidad frente a cargas laborales.

Aprovechando este modelo y el crecimiento importante que ha tenido la empresa Serviactiva en Colombia, verificando como se está tomando la tendencia de tercerizar servicios en las empresas grandes, generando mayores oportunidades de negocio para la empresa y mayores ingresos.

Es por eso que se plantea la idea de llevar estos servicios fuera del país, específicamente Centroamérica (Guatemala y República Dominicana), aprovechando el crecimiento fuerte que han tenido estos dos países en los últimos años.

Sin embargo se toma como referencia las empresas más grandes y productivas de estos países, para facilitar el ingreso de la empresa al mercado del Facility Management.

Con la observación de las empresas, se puede estudiar en que sector se encuentran, como funcionan; y lograr plantear los servicios adecuados y necesarios que se pueden ofrecer.

No solo se tiene en cuenta la demanda que puede existir en estos países sino también la capacidad que tiene Serviactiva para asumir el riesgo de internacionalizarse, pues la necesidad es obtener mayor rentabilidad aprovechando el nuevo mercado que atacarían.

## **OBJETIVO GENERAL**

Analizar la factibilidad de expandir el servicio de la empresa Serviactiva de Facility Management en Guatemala y República Dominicana.

### Objetivos Específicos

- Verificar la demanda en Guatemala y República Dominicana del Facility Management.
- Conocer los trámites, normas y requisitos para formalizar empresa en Guatemala y República Dominicana.
- Establecer requerimientos económicos y financieros de la internacionalización de Serviactiva.
- Identificar los costos asociados y los excedentes financieros reflejados por el flujo de caja de la operación.

## **CAPITULO 1. MARCO DE REFERENCIA**

### **1.1 Contexto Organizacional**

Serviactiva nace de la iniciativa de un grupo de 10 trabajadoras de servicios generales de Saludcoop EPS, que motivadas por el ánimo emprendedor y compromiso con su organización deseaban embarcarse en éste negocio. Sin embargo \$100.000, única suma con la que contaban era insuficiente para lograr la creación de cualquier empresa.

Así se constituyó el 20 de Junio de 2000 la Precooperativa de Trabajo Asociado Serviactiva.

Saludcoop puso a su disposición equipos, maquinaria, recurso humano y logístico, y fue durante dos años todo el soporte administrativo, económico y térmico de la Pre-cooperativa.

El servicio con el que inició sus operaciones fue limpieza de sedes. Al poco tiempo ya ofrecía a Saludcoop los servicios de mantenimiento, obra, conserjería, cafetería y soporte administrativo.

En el año 2005 Serviactiva PTA se convierte en Cooperativa, alcanzando más de 1.600 asociados trabajadores en ese año y ofreciendo a Saludcoop, a su grupo empresarial y a más de 18 empresas externas los servicios de Limpieza en sedes y desinfección hospitalaria, obra y construcción, mantenimiento, limpieza de fachadas, fumigación y control de plagas, tratamiento de piso, venta de insumos relacionados con sus servicios, soporte administrativo y mensajería.

En el año 2010 alcanzó más de 2.600 trabajadores asociados, ofreciendo sus servicios no solo a Saludcoop, sino a un número importante de clientes externos como la Dirección de Sanidad de la Policía Nacional, Laboratorios Baxter - RTS SAS, ASPAEN Gimnasio Iragua, Hospital Universitario Clínica San Rafael, Agustín Codazzi (Bogotá), Fundación Universitaria Juan N. Corpas entre otras.

El año 2011, se caracterizó por importantes cambios en la legislación para el sector cooperativo emitida por el Gobierno Nacional específicamente la Ley 1429 de 29 de Julio de 2011, respondiendo a compromisos del Gobierno Nacional para la firma del TLC con los Estados Unidos, esto impactó el modelo empresarial de las CTA y generó un retiro de más de 1600 asociados que prestan el servicio de Limpieza y Desinfección en nuestros clientes, la cooperativa continuó cumpliendo con sus servicios en las instalaciones y sedes de 60 clientes, tanto del sector salud como otros sectores, logrando así mantener con corte de 31 de diciembre de 2011, 691 puestos de trabajo en el área operativa y administrativa.

Serviactiva es una cooperativa de trabajo asociado que presta servicios de Limpieza y Desinfección, Servicio de Mantenimiento Locativo, Obras Civiles y administración de Parqueaderos. Fue Creada desde el 20 de junio del año 2000.

Posee cobertura nacional con operaciones en más de 200 municipios y en todas las ciudades principales del país a través de 13 oficinas regionales. Cuenta con más de 1.700 trabajadores en la actualidad y enfoca la propuesta de valor hacia clientes con ejes centrados en Calidad, Servicio al Cliente, Responsabilidad social empresarial y bienestar a los trabajadores.

Serviactiva, es una organización Colombiana con 14 años de experiencia, tiene certificado en sistema Integral de Gestión de la Calidad bajo las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 18001, se caracteriza por ser aliados estratégicos de las empresas en la prestación de los servicios de Limpieza y Desinfección, Mantenimiento Locativo de Infraestructura y Administración de parqueaderos.

La Misión de la empresa es Brindar soluciones integrales de limpieza, mantenimiento y administración de parqueaderos a las empresas, cumpliendo con los requisitos de calidad, comprometidos con el mejoramiento continuo de la eficacia y desempeño del Sistema de Gestión y competencias del talento humano. Ser aliado estratégico de las empresas para el logro de sus objetivos y ser una organización que genere valor en sus colaboradores y al país.

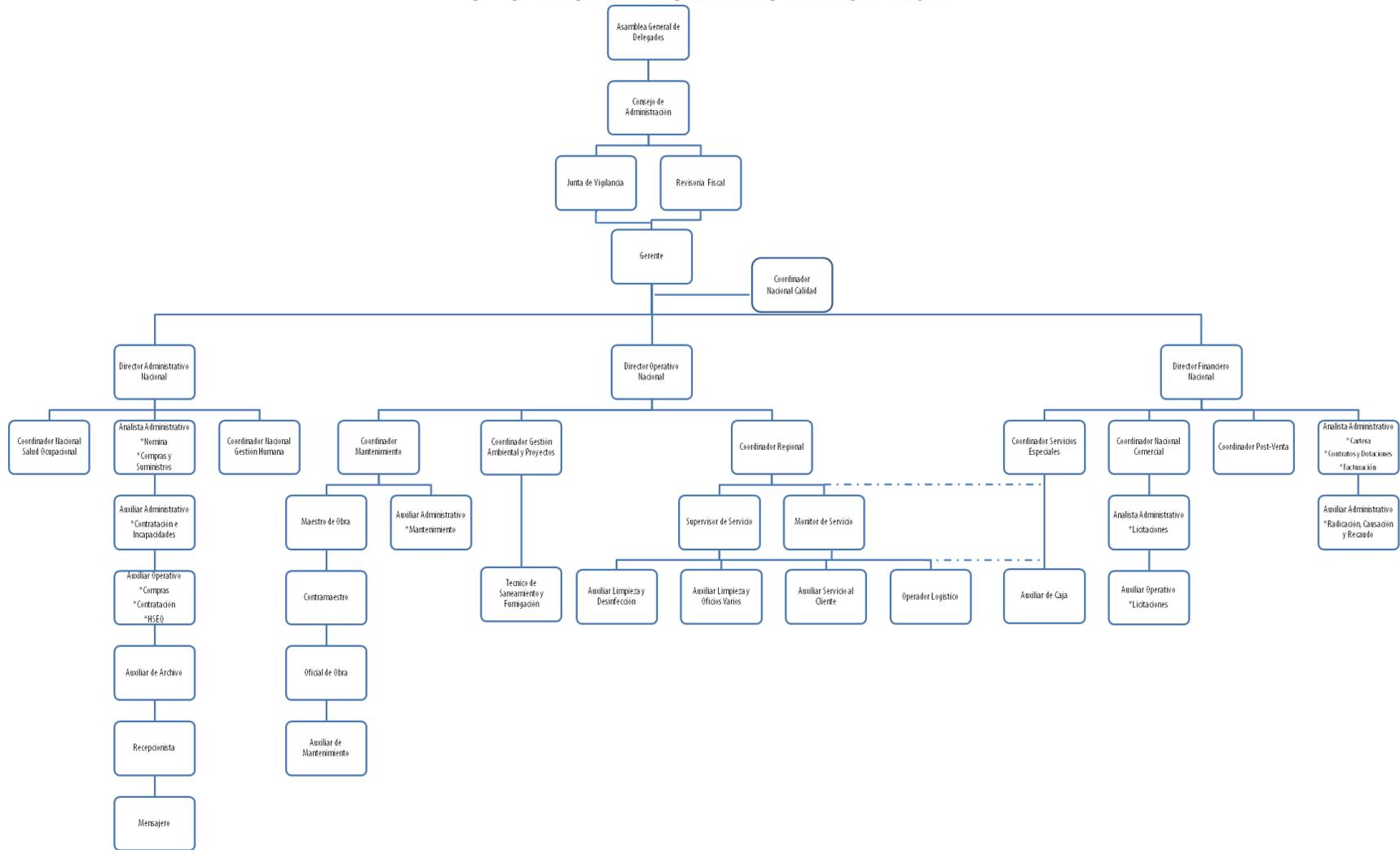
Ofrece servicios técnicos y especializados en limpieza y desinfección con altos estándares de calidad y experiencia, personal entrenado, acompañamiento permanente y calidez humana.

Con Serviactiva las empresas obtienen ambientes de trabajo saludable, seguro y agradable a la vez que reducen costos por inadecuadas técnicas de limpieza, mal manejo de residuos, compra al detal de insumos, pasivos laborales y riesgos sindicales, entre otros factores. Con servicios que ofrece Serviactiva las empresas se dedican con mayor tiempo y enfoque a su Core de negocio.

Esta empresa Innova constantemente con modelos de operación, los cuales gozan de gran reconocimiento entre nuestros clientes y están soportados en la certificación integral, el uso de insumos de calidad y software especializado.

A continuación se relaciona el organigrama que presenta la empresa en mención:

# ORGANIGRAMA SERVIATIVA CTA 2014



Fuente: Información Serviactiva Organigrama 2014

El principal sector de la empresa donde presta servicios es el Hospitalario, donde ha adquirido una amplia experiencia en procesos de habilitación, acreditación y aplicación de procesos y procedimientos en desinfecciones Hospitalarias. Sin embargo en los últimos 5 años se han incursionado en servicios concernientes como instituciones educativas (colegios) e instalaciones de oficinas administrativas, brindándole la administración de algunas de las actividades concernientes a procesos de soporte administrativo que requieren dichas instalaciones.

Serviactiva CTA, está interesado en tomar el modelo de Facility Management para ofrecer en el mercado nacional, y no solo en el país, si no también incursionar en mercados de países centro americanos. Para ello ha identificado los siguientes beneficios que ofrecerá a los clientes potenciales

- El Facility Management puede reducir los costos de operación de un inmueble entre 20% y un 30%.
- Se obtienen beneficios de economía en escala, gracias a la contratación de servicios en masa
- Permite que la empresa se concentre en su Core business.
- Se genera valor en la cadena de operación de una compañía.
- Se evita la destrucción de patrimonio.
  
- Los proveedores de Facility Management disfrutaran de economías de escala que les permitirán invertir aún más en capacitación, tecnología y desarrollo de redes de servicios.
- Los activos físicos representan el 30% del patrimonio de las empresas.
- Las gerencias de Facility Management comienzan a llamarse Corporate Real State con mayor peso político en las empresas.
- La regionalización está forzando a una centralización de las áreas de gestión del Facility Management en proveedores que puedan brindar toda la amplitud del servicio en distintos países.

#### Panorama Del Facility Management

- Hoy en día el mercado de Facility Management en Latinoamérica no hay estadísticas de acceso público.
- Las economías sudamericanas han hecho que el Facility Management haya desarrollado un perfil muy apreciado en las estructuras de los países más avanzados que hoy se encuentran en dificultades económicas.
- El Facility Management debe estar actualizado en las normas de Green Buildings convirtiéndose en una tendencia de mercado global.
- La tecnología es el mayor reto que tiene el Facility Management en la actualidad por su constante cambio y evolución de los espacios de trabajo.

## Herramientas Informáticas

Para implementar el Facility Management más exitosamente sobre cualquier inmueble, se debe recurrir a utilizar herramientas informáticas que nos brinde información acerca de:

1. Información Operativa.
2. Información Táctica.
3. Información Estratégica.

Esto con el fin de lograr una gestión más exitosa sobre las operaciones de esta área tan importante en las empresas de hoy en día.

Se observó que se encuentran actualmente operando en Centroamérica empresas como G4S y Outsource by GEPAE, con muchos años de experiencia; G4S es una empresa con presencia en todo el mundo, pero su principal actividad es en temas de seguridad, sin embargo ven una buena oportunidad en Facility Services; Outsource es una empresa creada en 1998 con un enfoque en procesos operativos de recursos Humanos.

G4S han desarrollado un expertise en los servicios de mantenimiento a instalaciones con servicios de consejería, limpieza, jardinería, mantenimientos preventivo y correctivo.

Outsource ofrecen una figura única donde coordinan todos los servicios de Facility Management en un solo paquete facilitando las operaciones de mantenimiento y limpieza.

De igual Forma adicional a la competencia, se debe tener claro el concepto de Internacionalización ya que es un concepto muy amplio que implica desde el acceso a mercados exteriores para la comercialización de bienes y servicios, hasta la implantación productiva en el mercado exterior.

Lo cual se entiende técnicamente como la estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional.

La base de los criterios de elección de destino para un proceso de internacionalización debe residir en la búsqueda de:

Economías de Escala: una ampliación de cuota de mercado puede hacer que reduzca el coste unitario de los servicios. Ha de estudiarse con detenimiento ya que puede provocar un aumento de los costos fijos.

Mercados: con la intención de satisfacer una demanda real en otros países.

Reducción de costes de producción: mano de obra más barata.

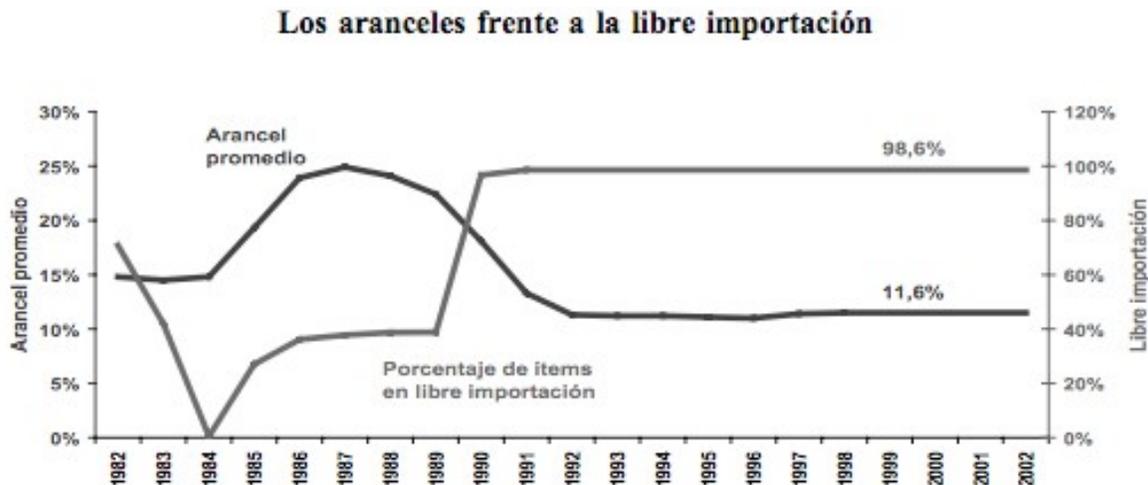
Ventaja Política/ fiscales: aprovechamos una ventaja competitiva que nos ofrece un país tanto por seguridad política como por oportunidades Fiscales.

Desarrollo Tecnológico: Existen Países que nos ofrecen ventajas tecnológicas a menor coste.

Por lo tanto se puede definir qué se diferencian dos vías a la hora de internacionalizar nuestra empresa, el comercio exterior o la inversión Directa Exterior. La elección del modelo dependerá en gran parte de las capacidades de la empresa, su modelo de negocio, sector de actuación o las características del mercado al que se quiere acceder.

## 1.2 Estado del Arte

En 1990 la política comercial colombiana fue modificada por la apertura económica, en donde las reformas se centraron en reducir aranceles aduaneros y quitar las barreras no arancelarias a las importaciones, cambiando considerablemente el comportamiento del arancel y los ítems importados como se muestra en la siguiente gráfica.



Fuente: Ministerio de Comercio y Universidad Nacional de Colombia (2003).

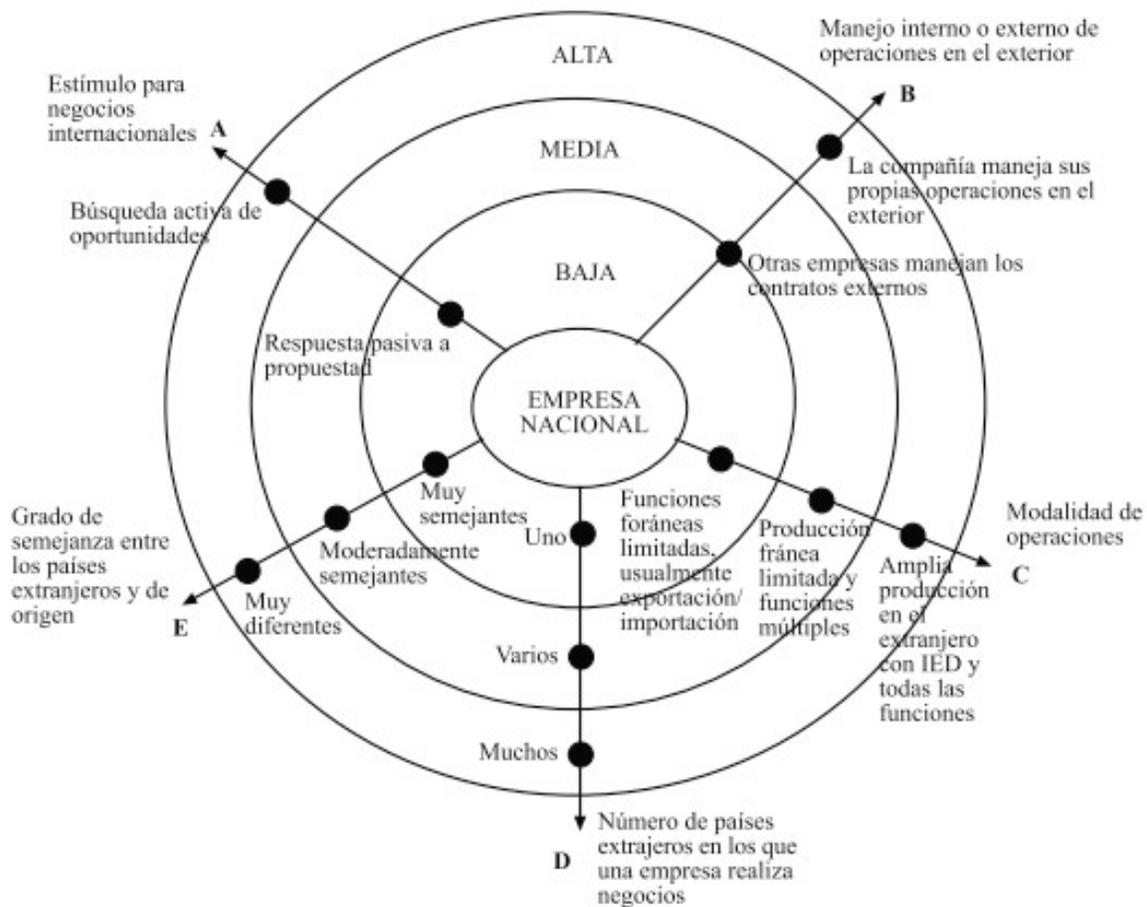
Después de normalizar los aranceles se observó que algunas empresas optaron por internacionalizarse, permitiendo abrir nuevos mercados y generando mayores rentabilidades para ellos.

Siguiendo los modelos que más adelante se explican (el modelo Uppsala), la compañía Viña Concha y Toro realizó una correcta expansión hacia el exterior, después del 2006 la empresa tuvo un crecimiento impresionante convirtiéndose en líder mundial exportador de vinos, con ventas internacionales en Europa, Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica, África y Asia.

Sin embargo la estrategia de ellos es fortalecer las relaciones con los países, mediante con un socio local hace presencia en cada país al que desea entrar, proponiendo a los socios locales contratos de largo plazo que van respaldados de grande inversiones hechas por Viña Concha y Toro.

Según Avella Camarero y López Duarte en 1995 establecieron unas estrategias de negocio para incorporarse a los mercados internacionales, que eran determinando el análisis de dos aspectos: el producto y el mercado a cual va dirigido. Es por eso que lo primero se realiza en la investigación es definir el mercado para presentar los servicios apropiados que se van a ofrecer.

### Evolución del proceso de internacionalización



Fuente: Daniels y Radebaugh (2000).

Específicamente estudios de internacionalización de empresas que ofrezcan la opción de Facility Management, no se encuentra información. Sin embargo existen estudios para empresas que toman la decisión de buscar nuevos mercados para empresas que prestan diferentes servicios. Relacionando cinco factores para tomar dicha decisión:

## Razones para la Internacionalización de las empresas de Servicio

- El estancamiento del Mercado Nacional
- El crecimiento del Mercado Extranjero
- La internacionalización de los competidores
- La compensación de las Acciones de una empresa Extranjera
- La explotación de una ventaja competitiva

Sin embargo sería poco responsable atribuir solamente a estos factores la decisión de internacionalización o de expansión de la compañía, ya que existen decisión de junta directiva como crecimiento de ventas, lo cual tiene inmerso el aprovechamiento de mercados potenciales cercanos a Colombia.

Es muy importante tener en cuenta que dentro de las variables a contemplar se debe tener en cuenta que los servicios se ven influidos por Factores culturales y la demanda se ve influida en gran medida por la sociedad.

La internacionalización o expansión que busca Serviactiva, quiere aprovechar la situación económica que atraviesa actualmente Colombia. Es un momento en el cual se han firmado varios tratados y acuerdos de libre comercio con diferentes naciones, lo cual le permite a nuestro país y a las empresa nacionales aprovechar un abanico de oportunidades en diferentes sectores de la economía.

Es por tal motivo que basado en la experiencia que se ha adquirido en el mercado nacional y la optimización de procesos en la prestación del Servicio de Desinfección hospitalaria y servicios de limpieza en instituciones administrativas y de propiedad raíz, que Serviactiva quiere aplicar el modelo de Facility Management donde se integran diferentes servicios de soporte administrativo según las necesidades de los clientes.

Específicamente la empresa está interesada en aprovechar los acuerdos vigentes de libre comercio con el triángulo del norte de Centroamérica (Salvador, Guatemala y Honduras), la comunicad del Caribe (Caricom).

No solamente se quiere beneficiar de los acuerdos firmados, si no también utilizar los diferentes mecanismos que ofrece el gobierno colombiano por medio de organismos como Proexport, Bancoldex, Findeter, etc. Con los cuales se puede contar un soporte de acompañamiento financiero, jurídico y de asesorías que fomentan las exportaciones o internacionalización de la empresa como se tiene planeado.

Como organismo vinculado al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y como ejecutor de las políticas del Gobierno Nacional, Proexport Colombia contribuye al crecimiento sostenible del país a través de la promoción de las exportaciones no minero energéticas, el turismo internacional y la inversión extranjera.

Por medio de un trabajo conjunto entre los empresarios nacionales y extranjeros, además de alianzas entre el sector público y privado, la entidad identifica y hace seguimiento a oportunidades comerciales que se generan para Colombia en los mercados externos.

### **1.3 Marco Teórico**

Según María Trujillo en 2006, una perspectiva de internacionalización es la económica, generando una ventaja competitiva teniendo sus instalaciones en el exterior que dependiendo el factor la ventaja puede ser por producción, tecnología, comercialización u organización que tenga la empresa.

La Teoría de la internacionalización de la empresa multinacional según Anderson y Gatignon en 1986, tiene su origen en la teoría de costos de su transacción, suponiendo cuando los mercados son perfectamente competitivos.

No hace falta ningún mecanismo de control, ya que la amenaza de ser sustituido por otra empresa, elimina la posibilidad de desarrollar un comportamiento oportunista y fuerza a las empresas de actuar de manera eficiente

La Teoría de Costos de transacción predice que la empresa internacionalizara los mercados, cuando los activos son altos; la internacionalización explica por qué las organizaciones multinacionales representan un mecanismo alternativo al mercado, generando nuevas oportunidades a las empresas locales de adquirir bienes o servicios más económicos que los hagan más competitivos.

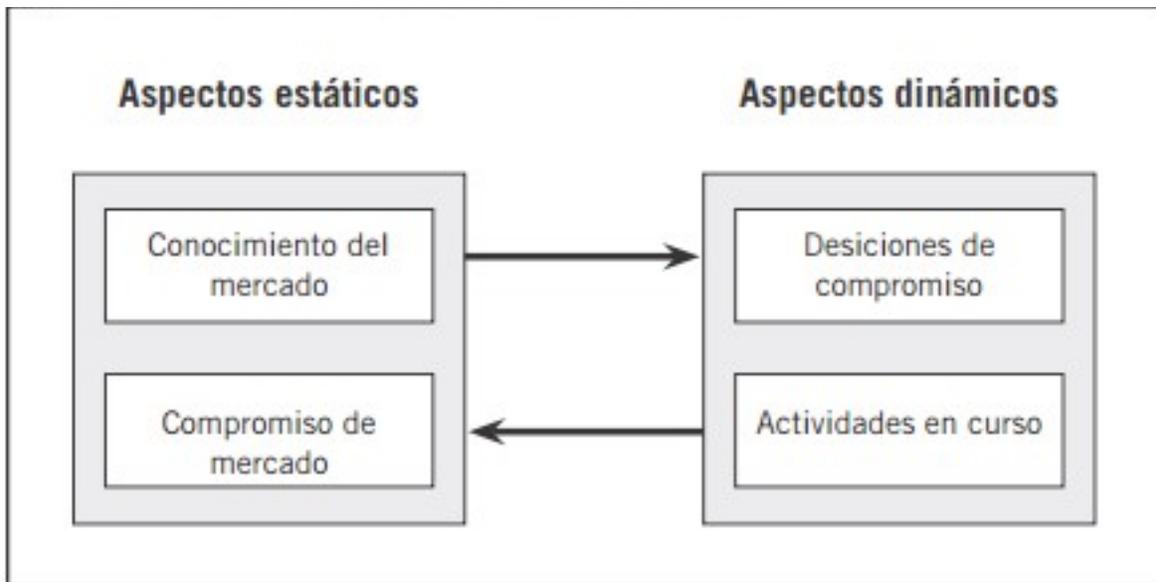
Las empresas que deseen hacer inversiones directas en el extranjero deben tener dos condiciones: 1. Existan ventajas de localizar las actividades en el exterior y 2. Al organizar estas actividades dentro de la empresa sea más eficiente que venderlas o cederlas a una empresa local.

En 1979 Buckley y Casson, dicen que los beneficios de la internacionalización que en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales implicara la creación de una empresa multinacional surgen por la elusión de los costos asociados a las imperfecciones de los mercados externos, que gracias a las imperfecciones de los mercados facilita convertir la empresa en multinacional.

Decidir entrar en mercados internacionales es de manera racional realizando análisis de costos y ventajas de producir en el extranjero, sin embargo cada empresa que desee expandirse al exterior debe definir claramente cuales sería sus ventajas frente a las empresas locales, ya sea el producto o servicio que ofrezca, su know how, beneficios con los clientes o ya sea por tema organizacional.

Según el modelo de Uppsala que es la teoría que explica como las compañías gradualmente intensifican sus actividades en mercados extranjeros, según Johanson y Wiedersheim Paul en 1975 el modelo predice que la empresa

incrementara de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia en las actividades que se realizan en dicho mercado.



Fuente: Johanson y Vahlne (1977, 26-27; 1990, 12).

Otro factor importante es el ciclo de vida del producto de Vernon, en 1996 Vernon intenta combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de manera que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos como la innovación del producto, los efectos de la economía de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales.

Vernon plantea las siguientes etapas del modelo del ciclo de vida del producto

Etapas del ciclo de vida	Etapa de la internacionalización	Descripción
1. Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.
2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países en expansión.
3. Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía a países con mano de obra más barata.
4. Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen.

Fuente: Suárez Ortega (1999).

Según María Trujillo la privatización de activos y empresas estatales, la progresiva integración comercial y económica entre países, se ha logrado operar a escalas mayores creando la necesidad de introducir profundos cambios en las principales empresas del país, y Colombia no es ajena a esta tendencia, que gracias a la constitución de 1991 permitió la gestión en la prestación de servicios públicos y da acceso a inversión extranjera que permite la reestructuración de las empresas prestadoras, ha emprendido ya procesos de internacionalización exitosos, con ejemplos como los casos de ISA, EPPM y la triple A de Barranquilla.

Por lo anterior y basándose en los objetivos del presente trabajo de grado, es importante mencionar el modelo de Facility Management, que en la práctica es coordinar de forma integral el lugar de trabajo con la gente y las actividades, operaciones y procesos de una organización, integrando los principios de administración de empresas, arquitectura e ingeniería.

Los medios para alcanzar este objetivo son: 1) controlar los gastos e inversiones por comprar/alquiler, ocupación y mantenimiento de los activos físicos y 2) Asegurar una Gestión administrativa estratégica de los edificios o instalaciones.

Es importante resaltar que es difícil lograr ambientes confortables y de alto rendimiento para aumentar la productividad y lealtad de los empleados sin descuidar la racionalización y flexibilidad de los espacios físicos. Esto abarca aspectos tales como el estudio del Lay-Out, Adyacencias y dependencias funcionales, la logística operativa, funcionalidad y practicidad del espacio, las exigencias de higiene y seguridad en el trabajo.

#### **1.4 Marco Conceptual**

En 2006 Aranda y Montoya nos explican el proceso de la internacional mediante conceptos que nos facilitan entender cada termino, la internacionalización de una

empresa es un proceso para la creación de empresas al otro lado de las fronteras nacionales.

Rooten 1994, Welch 1988, Loustarinen y Rialp en 1999, describen la internacionalización como todo aquel conjunto de operaciones que faciliten el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, en un proceso de creciente implicación y proyección internacional.

Así como los anteriores autores existen muchos más que definen la internacionalización de trasladar de la forma más eficiente y adecuada una oficina de la empresa local al exterior.

En 1990 Porter afirmó que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de una correcta combinación de circunstancias locales y estrategia de la empresa, que gracias al país que pertenezcan pueden tener una ventaja competitiva frente a las demás.

En 2002 Berenguer, explica que estamos ante un concepto algo confuso y que muchas organizaciones en nuestro país no conocen exactamente y menos, todavía, su alcance y las ventajas que les puede proporcionar. Cabe añadir que las empresas de servicios, especialmente las de multiservicios, llamadas también de Facilities o Facility Services, no ayudan precisamente a clarificar el concepto.

¿Cómo definir exactamente que son las “facilities”? La palabra “facilities o Facility”, en el contexto empresarial, es un anglicismo cuyo concepto engloba los elementos materiales que configuran los entornos de trabajo y los servicios de soporte necesarios para que las personas puedan realizar sus actividades laborales.

Con el fin de encontrar una palabra más entendedora sugerimos la de Infraestructura acogiéndonos a la definición que da la Norma Internacional ISO 9000:2005. Según ella se define la Infraestructura como “Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización, que incluye: a) Edificios, espacios de trabajo y servicios asociados, b) Equipo para los procesos (tanto hardware como software) y c) Servicios de apoyo (tales como transporte o comunicaciones)”.

A partir de esta apreciación puede resultar más comprensivo el concepto de facilities o Facility que podemos asimilar al de infraestructuras de las organizaciones.

Dentro del Contexto de esta forma de administrar, existe un concepto clave para entender esta tendencia y es el de Facility Manager, quien no es más que un profesional Integral, que va más allá del medio inmobiliario, para facilitar procesos en la gerencia general y en el mundo industrial, manufacturero y de producción. Se define también como un consultor artesano, que trabaja desde los parámetros

y herramientas del cliente, y construye cambios o mejoras, a partir de los materiales que dispone la empresa.

Las organizaciones, y en este concepto amplio incluimos las empresas y las administraciones públicas, gestionan sus Recursos Humanos y sus Recursos Financieros aplicando criterios de rigor profesional y de eficiencia.

Al frente de sus departamentos o unidades correspondientes sitúan profesionales preparados y con capacidades contrastadas en estos campos. ¿Por qué las organizaciones no aplican los mismos criterios cuando se trata de gestionar sus “Facilities” o sus Infraestructuras?, ¿Es qué no es necesario gestionarlas de forma eficiente? o ¿Es qué éstos recursos no contribuyen a generar valor a la organización?

La finalidad que se persigue con la aplicación del modelo FM o Gestión de las “facilities” es la de “aportar valor” al resultado económico del negocio sobre la base de: mejorar la productividad, reducir los costes operativos y obtener mayor rentabilidad del uso de los activos.

Se trata de un área multidisciplinar que exige conocimientos técnicos y de gestión y conceptualmente conviene considerarla como una unidad de negocio dentro de la organización. Por todas estas razones la gestión de las “facilities” o infraestructuras exige profesionales preparados.

Un análisis del mercado nos indica que existe, en general, un bajo nivel de conciencia sobre la importancia que tiene la gestión eficiente de las “facilities”. Es evidente que en muchas empresas su gestión existe pero de forma disgregada.

Las responsabilidades parciales, las que realmente tengan asumidas, recaen en diferentes áreas del organigrama con lo que se pierde uno de los grandes beneficios del F.M. que es su visión global de las infraestructuras e integradora de los diversos servicios que deben prestarse.

## **CAPITULO 2. SERVIACTIVA HACIA CENTROAMERICA.**

A continuación se explica cuáles son los servicios que ofrece Serviactiva, para dar a entender cuáles de ellos se ofrecerán en Guatemala y República Dominicana, cuál sería el mercado objetivo a atacar en cada país, observando la demanda que existe en cada país para entender que empresa, sector y cuales servicios serían los servicios apropiados a ofrecer a cada una de ellas, y por ultimo aprovechar los convenios u oportunidades que ofrece cada país con el inversionista extranjero.

### **2.1 Serviactiva**

**VISION** “SERVIACTIVA en el 2017 será una empresa modelo y líder en soluciones administrativas reconocida por la calidad, la innovación y la eficiencia en sus procesos, con responsabilidad social y ambiental, con personal calificado y enfocado en el servicio, que genera valor a nuestros clientes”.

**MISION** “Somos una empresa especializada en brindar soluciones administrativas de L&D, mantenimiento locativo, gestión ambiental y servicios especiales, enfocamos nuestra gestión en productividad, calidad del servicio, eficiencia de los recursos, respeto al medio ambiente, profesionalización del talento Humano, generando bienestar a los trabajadores y sus familias y la satisfacción de nuestros clientes”.

#### **Direccionamiento Estratégico Del Sistema Integrado De Gestión**

Con el propósito de dar cumplimiento de las metas propuestas por la Alta dirección, se establece, implementa, mantiene y mejora un Sistema Integrado de Gestión, que incluye:

- **Gestión de Calidad:** Orientada a aumentar la satisfacción de los clientes, cumplimiento de los requisitos, mejoramiento continuo del Sistema de Gestión y las competencias del talento humano.
- **Gestión de la Seguridad Industrial y Salud Ocupacional:** Orientada a prevenir los riesgos que puedan afectar el bienestar de los Trabajadores/Asociados y demás partes interesadas. Dirigiendo sus actividades con un enfoque de responsabilidad social y bienestar de los Trabajadores/Asociados.
- **Gestión Ambiental:** Orientada a ser una entidad amigable con el medio ambiente, que desarrolla programas ambientales que prevengan y controlen la contaminación y estimulen la protección y el uso adecuado de los recursos naturales en las actividades que desarrolla y los servicios que presta.



Fuente: Serviactiva 2013, Sistema Integrado de Gestión

## Política Integrada

En coherencia con el direccionamiento estratégico de Serviactiva, la Alta Dirección establece la Política Integrada:

“En SERVIACTIVA, trabajamos para brindar soluciones administrativas que cumplan con los requisitos de nuestros clientes. Comprometidos con el mejoramiento continuo de la eficacia y desempeño del Sistema de Gestión y competencias del talento humano; la responsabilidad social al alcance de la organización, la disminución de la contaminación y los impactos sobre el medio ambiente, contribuir a la mitigación de la lesión y enfermedad y riesgos inherentes a las funciones de cada trabajador. Orientando su gestión a la satisfacción del cliente, el cumplimiento de la normatividad aplicable y las políticas de la organización”.

## Objetivos

- Prestar servicios que cumplan con los requisitos establecidos y la satisfacción de los clientes.
- Mejorar la eficacia y el desempeño del Sistema Integrado de Gestión.
- Contribuir al fortalecimiento de las competencias del talento humano.
- Desarrollar programas ambientales que prevengan y/o minimicen los impactos generados en la operación.
- Desarrollar programas SYSO preservando el cuidado de la salud de los trabajadores.
- Contribuir al bienestar de los trabajadores.
- Garantizar el cumplimiento de los requisitos legales aplicables a los servicios prestados
- Garantizar la continuidad, sostenibilidad y fortalecimiento de la Organización.

## Despliegue De Las Directrices Del Sistema De Gestión

La matriz de Despliegue de las Directrices del Sistema de Gestión permite identificar la coherencia de la Política Integrada, con el propósito de la organización y su referencia con el establecimiento de los objetivos.

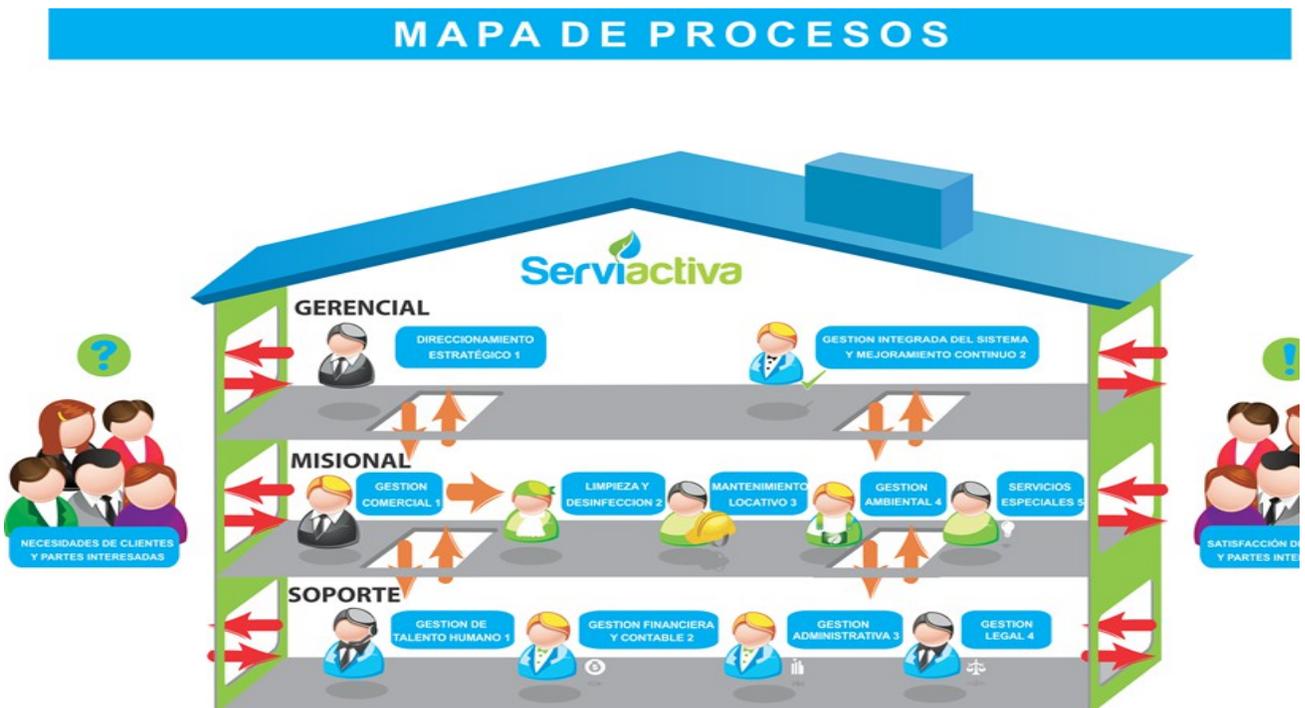
## Alcance Y Exclusiones Del Sistema Integrado De Gestión Alcance Del Sistema Integrado De Gestión

El Sistema Integrado de Gestión (SIG) de Serviactiva se basa en la aplicación de los requisitos de las normas: NTC-ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos, NTC-ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión Ambiental- Requisitos con orientación para su uso y OHSAS 18001:2007 Sistemas de Gestión en Seguridad y salud ocupacional- Requisitos.

### Identificación De Procesos

Serviactiva, ha determinado los procesos necesarios para el Sistema Integrado de Gestión, los cuales se encuentran definidos y la interacción de los mismos en el mapa de procesos y en los procesos.

Según el tipo de procesos, se clasificaron los procesos en General, Visional y de Soporte.



Fuente: Serviactiva 2013, Sistema integrado de Gestión

- **GERENCIAL:** Son aquellos procesos en donde se establecen las políticas, objetivos, directrices que rigen a la Serviactiva, al igual que los mecanismos de seguimiento, medición y mejora del Sistema Integrado de Gestión y sus procesos.
  1. **Direccionamiento Estratégico:** Este proceso se encarga establecer los referentes estratégicos de la organización que permitan el crecimiento económico y el cumplimiento de los objetivos estratégico (Políticas,

objetivos, planes, programas) y garantizar su cumplimiento a través del acompañamiento en su ejecución, seguimiento y evaluación.

2. Gestión Integrada del Sistema y Mejoramiento Continuo: Este proceso gestiona la planificación, implementación, adopción, verificación y mejora Sistema Integrado de Gestión de SERVIATIVA bajo las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.
  - Sub Proceso Sistema De Gestión De Seguridad Y Salud en el Trabajo: Es responsable de la Planificación, implementación y mejora al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo bajo la normatividad legal y OHSAS 18001.
  - Sub Proceso Sistema De Gestión Ambiental: Es responsable de la Planificación, implementación y mejora al sistema de gestión ambiental bajo la normatividad legal y la ISO 14001.
- MISIONAL: Son aquellos procesos en donde se desarrolla el producto o la prestación del servicio según lo previsto por Serviactiva y los requisitos del Cliente.
  1. Gestión Comercial: Este proceso es responsable de cumplir con el presupuesto de ventas a través de actividades de mercadeo, ventas, fidelización que cumplan con los requisitos de los clientes y los de la organización.
  2. Limpieza y Desinfección: En este proceso se desarrollan los servicios relacionados con aseo, limpieza y desinfección de acuerdo a los requisitos establecidos por el cliente, legales y las políticas de la organización. Asegurando la eficiencia en los recursos asignados, la satisfacción de los clientes y el cumplimiento en la calidad del servicio.
  3. Mantenimiento locativo: En este proceso se desarrollan los Servicios relacionados con mantenimiento de acuerdo a los requisitos establecidos por el cliente, legales y las políticas de la organización. Asegurando la eficiencia en los recursos asignados, la satisfacción de los clientes y el cumplimiento en la calidad del servicio.
  4. Gestión Ambiental: En este proceso se desarrollan los servicios de Gestión Ambiental de acuerdo a los requisitos establecidos por el cliente, legales y las políticas de la organización, asegurando la eficiencia en los recursos asignados, la satisfacción de los clientes y el cumplimiento en la calidad del servicio.
  5. Servicios Especiales: En este proceso se desarrollan los Servicios Especiales de acuerdo a los requisitos establecidos por el cliente, legales y las políticas de la organización, asegurando la eficiencia en los recursos asignados, la satisfacción de los clientes y el cumplimiento en la calidad del servicio.

SOPORTE: Son aquellos procesos para la provisión de recursos que son necesarios para el desarrollo de las actividades relacionadas con la prestación del servicio y todos los procesos del Sistema Integrado de Gestión.

1. Gestión de Talento Humano: Su responsabilidad es garantizar la oportunidad en la asignación del talento humano necesario para la prestación de los servicios y la operación de Serviactiva, asegurando su competencia y bienestar de acuerdo a las políticas establecidas por la organización.
2. Gestión Financiera y Contable: Su responsabilidad es gestionar, asignar y controlar los recursos financieros requeridos para prestación de los servicios, el SIG y la operación de Serviactiva de acuerdo a las políticas establecidas. Asegurando la eficiencia de los mismos y el crecimiento económico de la Organización.
3. Gestión Administrativa: Su responsabilidad es gestionar, mantener y controlar los recursos insumos, infraestructura, equipos, hardware y software requeridos para prestación de los servicios, el SIG y la operación de Serviactiva de acuerdo a las políticas establecidas. Asegurando la eficiencia de los mismos.
4. Gestión Legal: Es responsable de orientar el cumplimiento de la normatividad aplicable a los procesos del SIG y Serviactiva. Asistir y asesorar oportunamente los aspectos jurídicos y administrativos.

Serviactiva es una cooperativa de trabajo asociado que presta servicios de Limpieza y Desinfección, Servicio de Mantenimiento Locativo, Obras Civiles y administración de Parqueaderos. Fue Creada desde el 20 de junio del año 2000.

Posee cobertura nacional con operaciones en más de 200 municipios y en todas las ciudades principales del país a través de 13 oficinas regionales. Cuenta con más de 1.700 trabajadores en la actualidad y enfoca la propuesta de valor hacia clientes con ejes centrados en Calidad, Servicio al Cliente, Responsabilidad social empresarial y bienestar a los trabajadores.

Serviactiva, es una organización Colombiana con 14 años de experiencia, tiene certificado en sistema Integral de Gestión de la Calidad bajo las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 18001, se caracteriza por ser aliados estratégicos de las empresas en la prestación de los servicios de Limpieza y Desinfección, Mantenimiento Locativo de Infraestructura y Administración de parqueaderos.

#### Propuesta de Valor

Serviactiva Ofrece servicios técnicos y especializados en limpieza y desinfección con altos estándares de calidad y experiencia, personal entrenado, acompañamiento permanente y calidez humana.

Con Serviactiva las empresas obtienen ambientes de trabajo saludables, seguros y agradables a la vez que reducen costos por inadecuadas técnicas de limpieza, mal manejo de residuos, compra al detal de insumos, pasivos laborales y riesgos sindicales, entre otros factores. Con nuestros servicios podrá dedicarse con mayor tiempo y enfoque a su core de negocio.

Innovamos constantemente en nuestros modelos de operación, los cuales gozan de gran reconocimiento entre nuestros clientes y están soportados en la certificación integral, el uso de insumos de calidad y software especializado.

### Segmentos de Clientes

Segmento	Tamaño	P.V. Diferenciada
<b>Salud - Hospitalario</b>	9.688 IPS en Colombia. 8.635 son Privadas, 1.041 Públicas (859 en Nivel 1) y 12 Mixtas. 1.818 están en Bogotá.	Seguridad del Paciente Bioseguridad Reducción de Costos Protocolos Habilitación y Acreditación Personal competente y con experiencia Control de la Gestión Asesoría Ambiental / RSE
<b>Educación</b>	345 Instituciones de Educación Superior y 9.827 Colegios en Colombia	Ambiente Saludable y Agradable Buenas Prácticas Buena Imagen Reducción de Costos Personal capacitado y amable Control de la Gestión
<b>Empresas (Medianas y Grandes)</b>	10.300 en Bogotá (38.263 en Colombia)	Comodidad y Ambiente Agradable Personal capacitado y competente para otras labores como recepción y mensajería Reducción de Costos

Fuente: Serviactiva 2014

## 2.2 Mercado en Guatemala

Guatemala es reconocida como la mayor economía de América Central y la novena en América Latina, los sectores más importantes de Guatemala son el agrícola que conforma un cuarto del PIB, donde sus principales productos son el café, caña de azúcar, bananos y plátanos; el minero donde su mayor recurso es el níquel que es principalmente exportado con explotaciones también de oro, plata, jade y cobre; el industrial donde la manufactura y la construcción constituyen un veinte por ciento del PIB, las principales industrias se dedican a la transformación de alimentos, ensamblado de vehículos, aparatos eléctricos, pintura, farmacéuticas, bebidas, editoriales y textiles; y por último el del turismo que se convirtió en el principal motor de la economía, donde se recibe alrededor de dos millones de turistas al año.

El Gobierno Guatemalteco a través de su ministerio de economía, ofrecen a los inversionistas que inviertan en el país, especificando las fortalezas y ventajas que

tiene Guatemala en cuanto a la geografía, sus recursos naturales, la alta calidad de la fuerza laboral y el buen desarrollo logístico e infraestructura gracias al crecimiento tecnológico. Además de las ventajas que posee cuenta con tratados que le permite un fácil acceso a la economía mundial con los siguientes países: México, América Central, Panamá, Estados Unidos, República Dominicana, Colombia, Taiwán y Chile; acuerdos parciales con Belice, Venezuela y Cuba, y en negociación con la Unión Europea y Canadá.

Se demuestra por qué se quiere llevar los servicios de Serviactiva a Guatemala, ya que nos muestra un crecimiento económico bueno, brindando la oportunidad de ingresar a otro mercado; sin embargo se enfoca a la empresa Serviactiva de ofrecer a las empresas más grandes en un principio. Basándose en la información del ministerio de Economía de Guatemala muestra 8 sectores con oportunidades de inversión y se selecciona una muestra de las empresas más importantes de cada sector, para verificar la demanda que puede existir en Guatemala.

Los sectores donde el ministerio muestra buenas oportunidades de inversión son:

#### 1. Telecomunicaciones y BPOs

Gracias a este sector Guatemala cuenta con procesos de tecnología de vanguardia como cualquier país desarrollado, permitiendo que un gran número de personas desarrollaran de forma acelerada un excelente estándar de servicio al cliente.

#### 2. Energía

El pilar de la economía guatemalteca, donde llega la mayor inversión extranjera al país, ya que cuenta con un déficit en la suministración de energía algunas partes alejadas de las capitales son los mayores problemas donde puede ser bastante atractivos para las empresas que quieran invertir. Puede ser una gran oportunidad para Serviactiva también, ya que cada empresa que invierta necesita de servicios de mantenimiento, limpieza y administración que les permita enfocarse en el desarrollo de su proyecto.

#### 3. Industria Alimenticia

Ofrece excelentes oportunidades de inversión gracias a la infraestructura que se ha ido desarrollando en el país, como lo más importante que tiene Guatemala que sumado a la logística y soporte que cuenta superan las expectativas de los inversionistas.

#### 4. Manufactura Liviana

Cuenta con un gran número de productos fabricados donde los más importantes son electrónicos, piezas de vehículos, equipo de refrigeración, plásticos, farmacéuticos, papel, cartón, caucho, cosméticos y desarrollo de software.

## 5. Turismo

Guatemala con atributos y características atractivas para el desarrollo de un turismo mundial, tiene vistas y lugares incomparables, excelente infraestructura hotelera, carreteras, espacios para deportes extremos y el clima más privilegiado de la región.

## 6. Textiles

Con una excelente producción gracias a la gran fuente de materias primas, se destacan tejidos de fibras sintéticas, tejidos especiales, tejido de punto con hilados de distintos colores, tela cruzada, entre otras ha permitido que marcas de renombre produzcan sus prendas en el país, como Adidas, Nike, Polo Ralph Lauren, American Eagle Outfitters y otras marcas reconocidas.

## 7. Minería

Los depósitos de minerales como el Níquel, Oro y otros metales ligeros son los más grandes en América Latina, además cuenta con depósitos de jade que son únicos en el mundo.

## 8. Infraestructura

Su infraestructura está compuesta por carreteras, puertos eficientes en cuanto a calidad y seguridad sobre los océanos Atlántico y Pacífico, y un aeropuerto moderno.

Luego de observar los sectores más importantes y atractivos para Serviactiva se toma la muestra de las empresas para entender y enfocar como se deben ofrecer los servicios de la empresa Serviactiva.

A continuación se muestra la lista de las compañías por sector:

Telecomunicaciones y BPOs	Energía
<ul style="list-style-type: none"><li>• [24]7</li><li>• GENPACT</li><li>• INTELENET</li><li>• NCO</li><li>• CAPGEMINI</li><li>• TRANSACTEL</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• PERENCO</li><li>• PACIFIC RUBIALES</li><li>• AEI</li><li>• DUKE ENERGY</li><li>• EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN</li><li>• ACTIS</li><li>• GRUPO COBRA</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GRUPO ENERGIA DE BOGOTA</li> <li>• TRAYECTORIA OIL &amp; GAS</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Industria Alimenticia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• COLOMBINA</li> <li>• TROPI LIGHT</li> <li>• BIG COLA</li> <li>• ATKINSON'S</li> <li>• CERVECERIA RIO</li> <li>• BIMBO</li> <li>• GRUPO LALA</li> <li>• NESTLE</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Manufactura Liviana</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SUMITOMO</li> <li>• FOGEL</li> <li>• 3M</li> <li>• RAYOVAC</li> <li>• COLGATE-PALMOVILE</li> <li>• PROCTER &amp; GAMBLE</li> <li>• PFIZER</li> <li>• DUPONT</li> <li>• WALMART</li> <li>• HINO</li> <li>• BAYER</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HOTEL BARCELO</li> <li>• INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP</li> <li>• STARWOODS HOTEL &amp; RESORTS</li> <li>• RADISSON</li> <li>• MERCURE</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Textilería</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SAE-A</li> <li>• INT TRADING JCPENNEY</li> <li>• LI &amp; FUNG</li> <li>• DENIMATRIX</li> <li>• TARGET</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Minería</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GOLDCORP</li> <li>• TAHOE RESOURCES</li> <li>• SOLWAY GROUP</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Infraestructura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MARNHOS</li> <li>• ODEBRETCH</li> <li>• SOLEL BONECH INTERNATIONAL</li> <li>• FFC</li> <li>• ICAR</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de la página <http://www.investinguatemala.org/>

### 2.3 Servicios hacia Guatemala

Se observó la importancia que tiene Guatemala en el mundo y como continua creciendo con buen ritmo, con más inversiones y mejores opciones para los inversionistas extranjeros. Es por eso uniéndose Serviactiva en la contribución al desarrollo del país permite facilitar el crecimiento de cada empresa que esté interesada en adquirir los servicios que son ofrecidos por Serviactiva.

Los servicios que puede ofrecer Serviactiva se plantean de la siguiente forma:

Para empresas del sector de Telecomunicaciones se ofrece servicios de limpiezas en instalaciones que puede interferir en el funcionamiento correcto de las empresas.

Se enfoca los servicios de limpieza para este sector, ya que pueden ser los más atractivos para las empresas, diseñando soluciones sostenibles en limpieza, garantizando estándares de rutinas de aseo y el uso de tiempos óptimos.

Esto permite crear ambientes más agradables para los trabajadores, ayudando a mejorar la actividad que realicen, volviéndolos más productivos donde puedan rendir mejor en menor tiempo y podrían generar mayores pausas activas que son tan necesarias para la salud del trabajador.

Para el sector de Energía, Minería, Textilería, Industria Alimenticia e incluso en el de Manufactura Liviana; cuentan con empresas que realizan varios procesos para el funcionamiento de esta, lo cual permite crear demoras o problemas en mantenimientos de equipos y también en la limpieza de las áreas de trabajo, de la mano de estas empresas se puede pensar en un modelo donde ayudar a contribuir con el trabajo social de ellos, permitiría capacitar a la gente local, obteniendo la mano de obra muy cerca a las instalaciones de cada empresa.

Para cada área de trabajo de las empresas, se capacita al personal para hacer un trabajo calificado y adecuado, que no interrumpa o vaya a ocasionar accidentes en las operaciones que realicen los trabajadores en cada área. Por ejemplo en la manipulación de químicos, combustibles o material toxico.

Se puede contribuir además en un control de inventario de insumos en cada compañía, para evitar desperdicios o perdida de material, disminuyendo considerablemente los costos que se puedan generar en el control de insumos.

Para el sector de Turismo se enfocan los servicios de limpieza que las compañías deseen evitar, puede ser más complicado contar con personal de limpieza interno, debido a que esa función es externa del Core business de las empresas.

Con las grandes cadenas hoteleras presentes en Guatemala permitiría crear un grupo de trabajo especializado en mantener las instalaciones de los hoteles, como cuartos, zonas de confort, áreas de juegos y zonas externas.

Sin embargo se puede pensar también en trabajos de mantenimiento eléctricos de equipos o trabajos simples de construcción como carpintería, plomería, pintura, jardinería e impermeabilización.

Por último para el sector Infraestructura, igualmente prestar servicio en las áreas administrativas de limpieza y si se necesita alguna acción específica que ayude al desarrollo de las obras, permitiendo que las empresas se enfoquen en los procesos más importantes de la obra.

## **2.4 Mercado en República Dominicana**

República Dominicana tiene un PIB Superior a los 45 Millones de USD, dentro de su economía el principal componente lo constituyen los servicios que representa el 58,8% del total del PIB, el 27,83 % lo aporta el sector industrial siendo la manufactura local la de mayor participación. De acuerdo con la información de la Oficina Nacional de Estadística, El PIB per cápita en ese país ascendió a 4.816 USD. Esta cifra indica que el poder de compra de la Población ha aumentado en los últimos años. Es importante observar que tanto los Estados Unidos como México tienen tratados de Libre Comercio con República Dominicana y entran a ese mercado con preferencias arancelarias. Los casos de Venezuela y Trinidad y Tobago, países que tienen una participación importante en el conjunto de importaciones de República Dominicana, están Relacionados con el suministro de Petróleo y Productos Derivados del Petróleo.

La inversión Extranjera Directa (IED) en América Central y el Caribe no ha sido estudiada con detenimiento, en muchos casos, por falta de información. Si bien los volúmenes de IED son bastante inferiores con respecto a los mayores países de la región, en términos relativos y en relación al tamaño de sus economías son evidentemente significativos.

Se muestra cuáles son los sectores más importantes que tiene República Dominicana para los inversionistas.

### **1. Agroindustria**

La existencia de un mercado local y el consumo de aproximadamente 2.5 millones de turistas que ingresan al país, nos posicionan dentro de un marco preferencial para el aprovechamiento de este sector que hoy por hoy exporta productos tales como: guineo, piña, aguacate, melón, cacao, naranjas, azúcar, tabaco y café.

### **2. Turismo**

El sector turismo se ha convertido en el mayor generador de flujos de divisas en el país contando con una capacidad de 67,000 habitaciones hoteleras lo cual, frente a cualquier destino de la Región del Caribe los posiciona en el puesto de preferencia.

### 3. Telecomunicaciones

El dinamismo de este sector no sólo ha permitido que la República Dominicana se expanda al atraer nuevas empresas de alto renombre a nivel mundial, sino, que ha logrado ampliar su red en tecnología e innovación, logrando que este sector se mantenga en un constante crecimiento.

### 4. Minería

Actualmente este sector posee cuantiosos yacimientos mineros entre los cuales se encuentra el segundo depósito más grande de oro de América y produce una gama de recursos mineros tales como: oro, plata, bauxita, ferro níquel, arcilla, minerales industriales, larimar, ámbar, lajas, rocas calizas, yeso y sal.

### 5. Energía

El Sector Eléctrico de la República Dominicana en la actualidad se basa en el consumo de combustible fósiles (principalmente petróleo), situación que ha cambiado, ya que anteriormente se utilizaba el carbón, otro combustible fósil, pero el cual produce daños en el medio ambiente al incentivar la deforestación.

Se toma como referencia las empresas más importantes y más grandes actuales para conocer el mercado que se busca llegar.

Brugal y Compañía  
Centro Cuesta Nacional  
Cervecería Nacional Dominicana  
Coastal Petroleum Dominicana  
Colgate Palmolive  
Compañía Cervecera Ambev Dominicana  
Compañía Dominicana de Teléfonos (Codetel)  
Esso Estándar Oil  
Grupo Abrisa  
Grupo Ambar  
Grupo Armenteros  
Grupo BHD  
Grupo Bonareli  
Grupo Estrella  
Grupo Financiero León  
Grupo Lama  
Grupo León Jiménez  
Grupo López

Grupo Metro  
Grupo Popular  
Grupo Progreso  
Grupo Ramos  
Grupo Reservas  
Grupo Rica  
Grupo Rojas  
Grupo Vicini  
Industria del Tabaco León Jiménez  
Industrias Banilejas  
La Famosa  
Mercasid  
Multimedios del Caribe  
Orange Dominicana  
Radio Cadena Comercial  
Refinería Dominicana de Petróleo  
Supermercados Bravo  
Supermercados La Cadena  
Tricom-Telecable

## **2.5. Servicios hacia Republica Dominicana**

La metodología que utiliza Serviactiva es de tres pasos:

1. Valora: Revisión en los factores de productividad, epidemiología, ambientes agradables y medio ambiente.
  - Productividad: Ergonomía y rendimiento operativo, dilución y aplicación de insumos químicos con adecuado almacenamiento y control.
  - Epidemiología: Higiene personal, limpieza y desinfección de superficies
  - Ambientes agradables: Ordenado, seguridad del tráfico, protección y seguridad.
  - Medio Ambiente: Manejo de desechos sólidos y reciclaje.
  
2. Descubra: Calificación de factores y acciones de mejoramiento
  - Baja
  - Media
  - Alta
  
3. Equilibra: Programación sostenible con planes de acción
  - Plan de ejecución
  - Plan de protección
  - Plan de control
  - Plan de almacenamiento

Basados en la metodología se realiza la propuesta para cada empresa, entendiendo las funciones que realiza y como contribuyen los servicios de Serviactiva en cada una de ellas.

Se observa que los sectores son similares en ambos países y se pueden presentar las mismas propuestas a empresas del mismo sector, ya que los procesos pueden ser los mismos o similares.

## 2.6 Matriz de Servicios Serviactiva

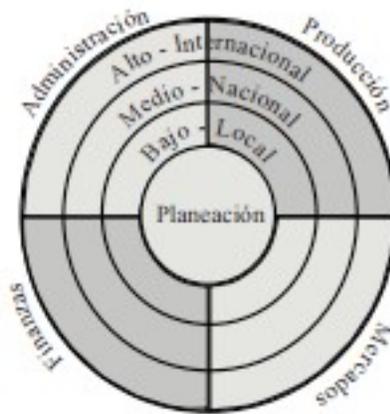
	Limpieza	Mantenimiento	Administración
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicio integral en limpieza y desinfección.</li> <li>-Mantenimiento y embellecimiento de pisos.</li> <li>-Venta de insumos de limpieza y desinfección.</li> <li>-Brigadas de limpieza y desinfección.</li> <li>-Aseo de terminación de obra.</li> <li>-Reciclaje.</li> <li>-Control de sustancias tóxicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Construcción y remodelación de obras menores.</li> <li>-Pintura y acabados.</li> <li>-Trabajos eléctricos.</li> <li>-Plomería.</li> <li>-Cerrajería.</li> <li>-Carpintería.</li> <li>-Mantenimiento de jardines.</li> <li>-Impermeabilización de superficies.</li> <li>-Fumigación y Control de Plagas.</li> <li>-Lavado y desinfección de tanques.</li> <li>-Mantenimiento Correctivo</li> <li>-Mantenimiento Preventivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicio de mensajería y atención al cliente.</li> <li>-Valet Parking</li> <li>-Administración de Parqueaderos.</li> <li>-Prácticas de protocolo y atención de reuniones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **CAPITULO 3. Normatividad para la Internacionalización**

En este capítulo se explican los pasos que deben realizar las compañías para realizar una internacionalización, cómo funciona el sistema en Guatemala y República Dominicana, es decir a que debe someterse Serviactiva en cada uno de ellos, para realizar un adecuado funcionamiento.

En 2007 Castro plantea que un modelo de internacionalización debe partir de la necesidad de fortalecer el entorno empresarial colombiano con miras a un proceso de globalización cada vez más exigente.



Fuente: Modelo de internacionalización para la empresa colombiana

Lo que plantea el gráfico quiere decir que hasta que la empresa cuente con un nivel alto en cada factor (Mercado, Finanzas, Administración y Producción), debe realizar la expansión de sus servicios hacia el exterior.

Y por último analizar que tratados existen en los países hacia donde se dirige la empresa, existen tratados donde beneficia a las empresas y no realizan doble tributación, o convenios que permite el fácil ingreso a estos países.

#### **3.1 Normas y Tramites en Guatemala**

Para que la compañía pueda establecerse y operar en Guatemala, debe solicitar la autorización al Registro Mercantil y queda sujeta a las disposiciones del Código de Comercio y de las demás leyes del país.

Deberán tener permanentemente en el país, cuando menos, un mandatario.

Los requisitos para establecerse y operar en el país, como sucursal según las disposiciones del Código de Comercio son los siguientes:

- Comprobar que está debidamente constituida de acuerdo con las leyes del país en que se organizó.
- Presentar copia certificada de su escritura constitutiva y de sus estatutos, si los tuviere, así como de cualesquiera modificaciones.
- Comprobar que ha sido debidamente adoptada una resolución por su órgano competente.
- Constituir en Guatemala un mandatario con representación, con facultades para representar legalmente a la sociedad y para realizar todos los actos o negocios jurídicos de su giro.
- Constituir un capital y una fianza a favor de terceros por una cantidad no menor al equivalente en quetzales de US\$ 50.000.
- Obligarse expresamente a responder, no sólo con los bienes que posea en el territorio de Guatemala, sino también con los que tenga en el exterior, por todos los actos y negocios que celebre en el país.
- Someterse a la jurisdicción de los tribunales del país, así como a las leyes nacionales, por los actos que celebre en el territorio guatemalteco.
- Presentar declaración de que ni la empresa ni sus representantes o empleados podrán invocar derechos de extranjería.
- Declara que llenará los requisitos legales, antes de retirarse del país.
- Presentar una copia certificada de su último balance general y estado de pérdidas y ganancias.

El Gobierno Guatemalteco ayuda al inversionista ofreciendo una guía para la creación de la empresa que describe que lo primero que debe realizar la empresa es un plan de negocio, el cual cuenta con varios pasos.

Paso 1: La idea del negocio, especificando como funciona y que haría la compañía.

Paso 2: Resumen Ejecutivo, una visión general del negocio.

Paso 3: Análisis del Mercado, hacia donde dirige el negocio.

Paso 4: Descripción del Negocio, describir con detalles y datos relevantes del negocio.

Paso 5: Producción, descripción de procesos.

Paso 6: Operación del Negocio, comercialización y prestación de servicios.

Paso 7: Organización de la Empresa, estructura organizativa acorde al negocio.

Paso 8: Análisis Financiero, proyecciones con costos e ingresos.

Después de seguir estos pasos la empresa está lista para vincularse al mercado en Guatemala.

Luego debe realizar los trámites para la formalización de empresa en Guatemala, que sencillamente implica en cumplir con los tramites de inscripción, registros y operación que la ley establece según el tipo de empresa y a la actividad a la que se vaya a dedicar.

Los aspectos más importantes de una empresa formal son, contar con la patente de comercio, cumplir con el pago de impuestos, y las regulaciones de operación que tienen que ver con aspectos laborales, sanitarios y de protección al medio ambiente.

Las leyes, regulaciones, que norman y otorgan derechos y responsabilidades a las empresas están establecidas en el decreto 2-70: El Código de Comercio. Que para empezar deben realizar el registro mercantil que es la institución del gobierno donde se lleva a cabo el registro, certifica y da seguridad jurídica a todo lo relacionado con las actividades mercantiles. Se registra el tipo de empresa que desea inscribir, luego la empresa recibe la Patente de Comercio documento que la acredita.

Luego se realizan los trámites ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), para hacer el Registro Unificado Tributario (RUT), donde se entrega al aplicante el Número de Identificación Tributaria (NIT), que es obligatorio para realizar cualquier actividad económica.

En seguida se realiza el procedimiento de habilitar los libros contables ante la SAT y autorizarlos ante el Registro Mercantil, siguiendo el paso a paso en cada entidad.

Se procede luego con el proceso para emitir facturas, para emitir recibos, facturas y notas de cargo, la SAT debe autorizar la impresión, esta autorización deberá solicitarse cuantas veces la empresa imprima nuevas series o bloques adicionales de los documentos contables en las oficinas de la SAT.

La empresa despues de terminar el proceso de creación debe inscribirse ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), para la afiliación de los empleados; luego de afiliación con el IGSS, la empresa puede afiliarse con el

Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA), para brindar el beneficio de la recreación de los trabajadores con sus familias.

### **3.2 Normas y Tramites en República Dominicana**

Serviactiva puede establecer sucursales en República Dominicana, que se les reconoce derechos en el país, con previa aprobación de la existencia legal por las autoridades.

Se debe realizar los tramites de matriculación ante el Registro Mercantil, luego inscribirse en el registro nacional de contribuyentes de la dirección nacional de impuestos internos.

Los principales incentivos otorgados para inversionistas extranjeros:

- Trato nacional para los inversionistas extranjeros.
- Restricciones mínimas en las inversiones.
- Repatriación del 100% de los beneficios.
- Libre convertibilidad de fondos.
- Libre acceso a la moneda internacional a través de los bancos locales y del Banco Central de la República Dominicana.
- Procedimientos de registro rápido y simple.

Para abrir la empresa en República Dominicana se debe depositar en la Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo los siguientes documentos:

- Formulario de solicitud de Registro Mercantil de la empresa debidamente completado a máquina o computadora y firmado por la persona autorizada o por gestor apoderado, debiendo anexar original del poder de representación.
- Copia Certificada de los documentos constitutivos de la empresa conforme su legislación de Colombia, debidamente autenticados por el Consulado Dominicano en Colombia.
- Copia del Certificado de Registro Mercantil, Certificado de Incorporación o su equivalente emitido por el país de origen.
- Certificado de Vigencia, si en el certificado de registro mercantil o equivalente del país de origen no se establece la vigencia de la sociedad, en caso de que la sociedad tenga más de seis meses de constituida.

- Fotocopias de la cédula de identidad y de pasaporte, cédula de identidad de extranjero u otro documento de identidad con foto válido en el país de origen, de tratarse de un extranjero, de cada uno de los administradores, directores y representantes de la sociedad solicitante. Para el caso de documento de identidad distinto al pasaporte o cédula de extranjero, el interesado deberá presentarse declaración jurada en el sentido de que el documento de identidad aportado es válido en su país de origen.
- Original del Poder otorgado al gestor o representante de la sociedad en República Dominicana.
- Acta del órgano corporativo competente mediante la cual se indique cual es el domicilio de elección de la sociedad para los fines de sus operaciones en el país, y mediante el cual se otorgue jurisdicción a la Cámara de Comercio y Producción correspondiente.
- Licencia o autorización de operaciones emitida por el organismo regulador, de tratarse de un ente regulado. Así como los actos emanados por la Superintendencia de Valores, que autoricen o aprueben el contenido de la documentación y las formalidades de constitución de dicha Sociedad en caso de que la misma recura al ahorro público.

Y de igual forma realizar los estudios completos de mercadeo y administrativos con los que la empresa debe contar para su internacionalización hacia República Dominicana.

## **CAPITULO 4. Aspectos Financieros y Económicos de Serviactiva**

### **4.1 Contexto Macroeconómico Nacional**

En el año 2013 Colombia demostró que ha hecho bien su gestión, reflejando un crecimiento económico y demostrando un buen desempeño en las cifras y abriendo a su vez posibilidades de inversión extranjera y nacional. El crecimiento del PIB en el tercer trimestre de 2013 fue 5,1% y para el cuarto trimestre de 2013, el equipo técnico del Banco de la Republica proyecta un crecimiento económico entre 4% y 5%, con 4,5% como cifra más probable, con esta información se calcula que la economía colombiana creció en 2013 entre 3,7% y 4,3%.

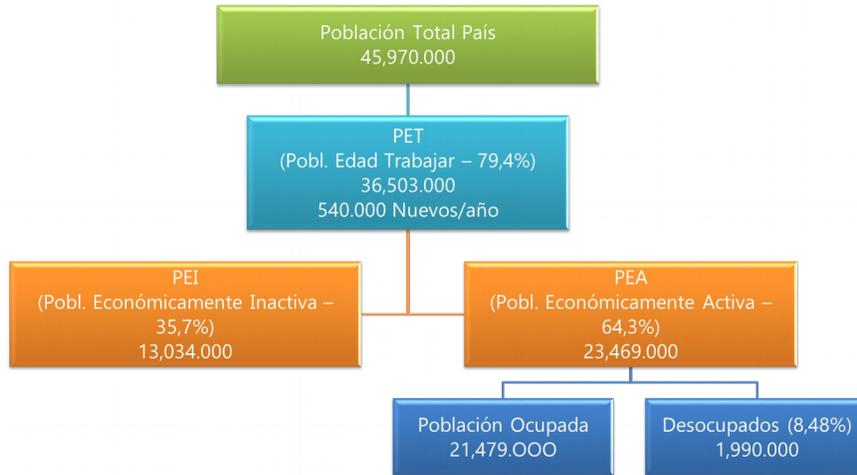
El déficit fiscal del Gobierno Nacional Central cerró el años 2013 en 2,4% del PIB cumpliendo con la regla fiscal.

La meta de inflación tuvo un buen resultado se ubicó en 1,94% la más baja de la región y las más baja en 58 años en el país, solo cuatro grupos se ubican por encima del promedio nacional: Salud (4,44%), Educación (4,37%), Comunicaciones (2,75%) y Vivienda (2,74%). El resto de los grupos de gastos se ubicaron por debajo del promedio: Diversión (1,84%), Transporte (1,39%), Otros gastos (1,02%), Vestuario (0,94%) y Alimentos (0,86%).

La tasa de cambio se estabilizó por encima de los \$1.900 gracias a las intervenciones en el mercado generadas por el Banco de la Republica que también incrementaron sustancialmente las reservas internacionales (US\$43.423 millones). La tasa de interés de referencia el Banco de la Republica la estableció en el 3,25% y prevé mantenerla sin variación durante el primer semestre de 2014.

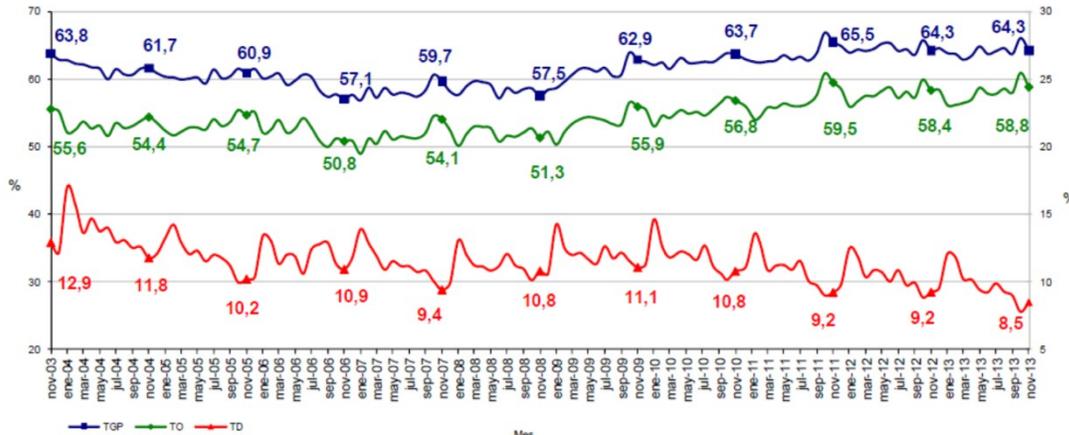
El desempleo en Colombia en el mes de Diciembre se ubicó en el 8,44% y para el año promedio 2013 fue del 9,6%, la cifra de 9.6% año promedio es la más baja en los últimos 13 años y el año corrido 2012 fue de 10.4%, el gobierno Santos cumplió la meta propuesta de desempleo con cifra de 1 dígito. Las cifras muestran que los sectores que más jalonan el desempleo, son los sectores de comercio y el de servicios, fueron los que más contribuyeron a la generación de empleo. La industria se mantuvo negativa en generación de empleo, lo mismo sucede con construcción y agricultura. En promedio se han creado más de 2 millones 800 mil empleos.

**Variables del Mercado Laboral Colombiano**  
DANE - Noviembre 2013



Fuente: Dane

**Tasa global de participación, ocupación y desempleo**  
Total nacional  
Noviembre 2003 - 2013



Fuente: Dane, evolutivo Noviembre 2003 - 2013

Según estadísticas del DANE en Colombia del personal ocupado el 25,77% son operarios no agrícolas, 17,80% trabajadores del sector servicios, igualmente el nivel de educación del 81,87% de la población ocupada no supera la educación secundaria.

Serviactiva enfoca sus esfuerzos en el 2013 a consolidar el modelo de negocio con el desarrollo de una reingeniería estratégica para las diferentes áreas de la organización, fortaleciendo nuestro plan de marketing y ventas, implementando el sistema integrado de gestión de la calidad y certificando el modelo cooperativo a través de la obtención del SELLO 100% COOPERATIVA otorgado por Confecoop con aval de la ACI.

Los resultados de la gestión del equipo de trabajo de Serviactiva fueron sobresalientes, logrando la obtención de la certificación integral de calidad en las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 18001, el Sello 100% Cooperativa otorgado por Confecoop, obtuvimos la membresía como miembros de la ACI Américas en representación de la Cooperativas Colombianas, recibimos el premio SUMMIT SUCESS 2013 como Líderes Empresariales otorgado por la organización internacional Global Business Corporation, otorgaron la certificación de proveedores de Calidad entregada por la Multinacional Laboratorios Baxter por Excelencia Operativa y Reducción de Costos y obtuvimos el segundo puesto en el premio del Día de la Equidad y el Medio Ambiente otorgado por La Equidad Seguros.

Nuestras ventas crecieron un 62% con relación al 2012, el excedente creció un 113%, el patrimonio creció un 27.05%, el EBITDA aumento a \$1.154.425.900 después de que el año inmediatamente anterior fue negativo, y las reservas patrimoniales crecieron un 25.03%, logrando fortalecer la estructura de capital y los indicadores financieros de la organización que nos permitan la sostenibilidad económica. Debido a este buen desempeño de la organización hemos logrado ganar la confianza del sector bancario para el otorgamiento de financiamiento.

Los cambios introducidos por la reforma tributaria a través de la implementación del impuesto del CREE y reducción de los impuestos a la nómina para la generación de empleo, se han convertido en el riesgo geopolítico y de mercado más preocupante para las organizaciones del sector solidario, incluyendo a Serviactiva, pues esto nos ha generado una desventaja competitiva a nivel de costo del personal.

A partir del segundo semestre del año 2013 el Gobierno Nacional desmontó el pago de parafiscales (SENA, ICBF) a las empresas que no pertenecen sector de la economía solidaria, generando una desigualdad en los costos de personal del 5% y a partir del año 2014 esta desigualdad incrementará un 8,5% adicional por el desmonte a estas empresas de la obligación de realizar aportes a salud, esta situación es de notable preocupación para nuestra organización pues nuestros costos de nómina serán del 13,5% superiores a otras empresas del sector de aseo que no son de origen cooperativo.

Fortaleció la alianza estratégica con Servilimpieza como competidor del sector aseo, aplicando el concepto de competencia para generar nuevos proyectos de expansión (Internacionalización) e integración vertical, participación en procesos de contratación pública y gestión del conocimiento, buscando el crecimiento, fortalecimiento y generación de beneficios para las organizaciones.

El panorama económico mundial para el año 2014, dados los riesgos de deflación en las economías avanzadas y de turbulencia sostenida en los mercados emergentes traerá crecimiento para América Latina.

A pesar de estos riesgos, se estima que la región crecerá a un ritmo ligeramente más rápido que el año pasado, del 2,6% en 2013 al 3% en 2014. El aumento de la demanda mundial es importante, pero también hay que considerar otros factores.

La volatilidad probablemente será un factor relevante del panorama en los próximos meses. Las tasas de crecimiento de la región seguirán siendo bajas en comparación con las tendencias históricas y persisten riesgos a la baja para el crecimiento.

Las Perspectivas de la economía mundial (informe WEO), proyecta que el crecimiento económico aumentará del 3% en 2013 al 3,75% este año, impulsado por las economías avanzadas.

El crecimiento de Estados Unidos repuntará al 2,8% en 2014, a medida que se disipan los vientos en contra derivados de una política fiscal excesivamente restrictiva y el deterioro de los balances de los hogares, y seguirá beneficiándose del impulso proporcionado por una política monetaria aún laxa y otras fuerzas cíclicas.

Por otra parte, se ve que la zona del euro está pasando de la recesión a la recuperación: tras la contracción del último año, el crecimiento aumentará al 1%. Sin embargo, la recuperación será desigual, y probablemente el repunte será moderado en las economías que están experimentando tensiones.

Según las proyecciones, el desempeño económico de los mercados emergentes y los países en desarrollo en su conjunto será ligeramente más sólido, y el crecimiento promedio para este grupo de países rondará el 5% este año.

Las perspectivas de crecimiento de China son particularmente importantes para los países exportadores de materias primas de América Latina. Se proyecta que China crecerá aproximadamente al mismo ritmo que el año pasado, 7,5%, dado que las políticas encaminadas a desacelerar el crecimiento del crédito y encarecer el capital desacelerará la inversión.

Por otra parte, se prevé que los precios de las materias primas bajarán ligeramente, en particular los de las materias primas no combustibles, que registrarán disminuciones de alrededor del 6% durante el año.

Las condiciones en los mercados financieros mundiales seguirán siendo más restrictivas de lo que fueron antes de que la Reserva Federal comenzara a hablar de “repliegue de las medidas de expansión cuantitativa” en el primer semestre de 2013, dando lugar a un aumento de los costos de endeudamiento a nivel internacional, especialmente dada la reciente volatilidad en los mercados emergentes.

En Centroamérica, el aumento de la demanda mundial impulsará el turismo y las exportaciones, y la actividad de la construcción en Estados Unidos estimulará las remesas (que ya crecieron a un ritmo interanual del 6,5% en el tercer trimestre de 2013). Con respecto a Centroamérica en su conjunto, se proyecta que el crecimiento aumentará del 2,9% al 3,2% este año. Sin embargo, los elevados niveles de deuda pública y de déficit presupuestario constituyen un obstáculo y un riesgo para las perspectivas de algunos países centroamericanos.

En la región del Caribe, se prevé que los países dependientes del turismo se recuperarán gracias a la mayor actividad en Estados Unidos; la entrada de turistas estadounidenses a la región del Caribe registró un aumento interanual de aproximadamente 7% en noviembre.

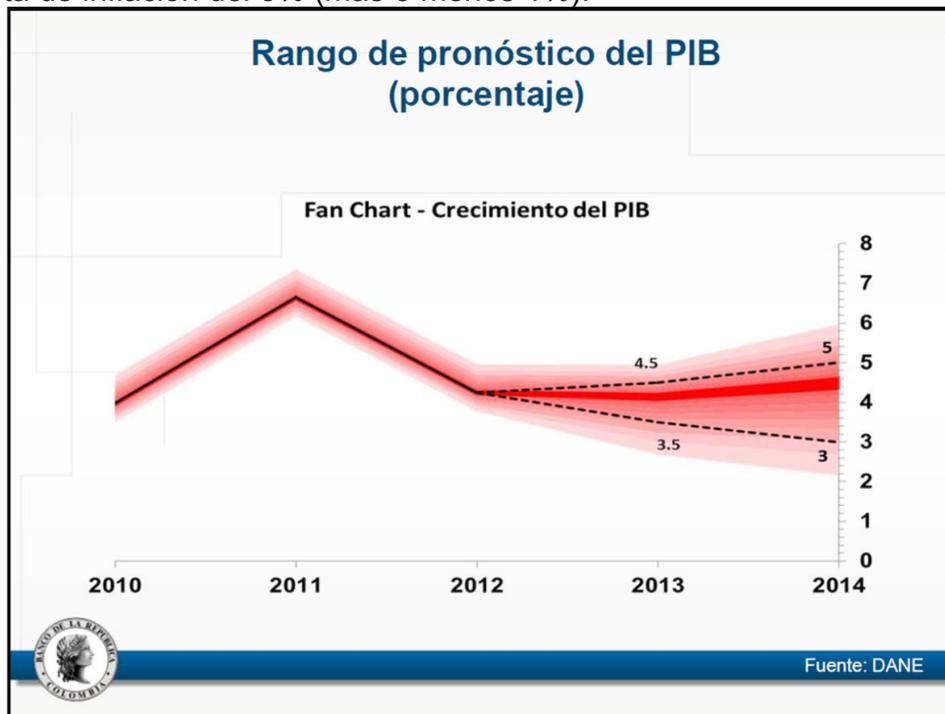
Sin embargo, el crecimiento se mantendrá bajo en 2014, apenas 1,5%. Los países exportadores de materias primas experimentarán un crecimiento más vigoroso del 3,7%. Al igual que en Centroamérica, en algunos países caribeños los elevados niveles de deuda pública plantean riesgos.

En América del Sur, el panorama es más desigual. En los grandes países exportadores de materias primas financieramente abiertos (Brasil, Chile, Colombia, Perú y Uruguay), el crecimiento promedio se mantendrá ligeramente

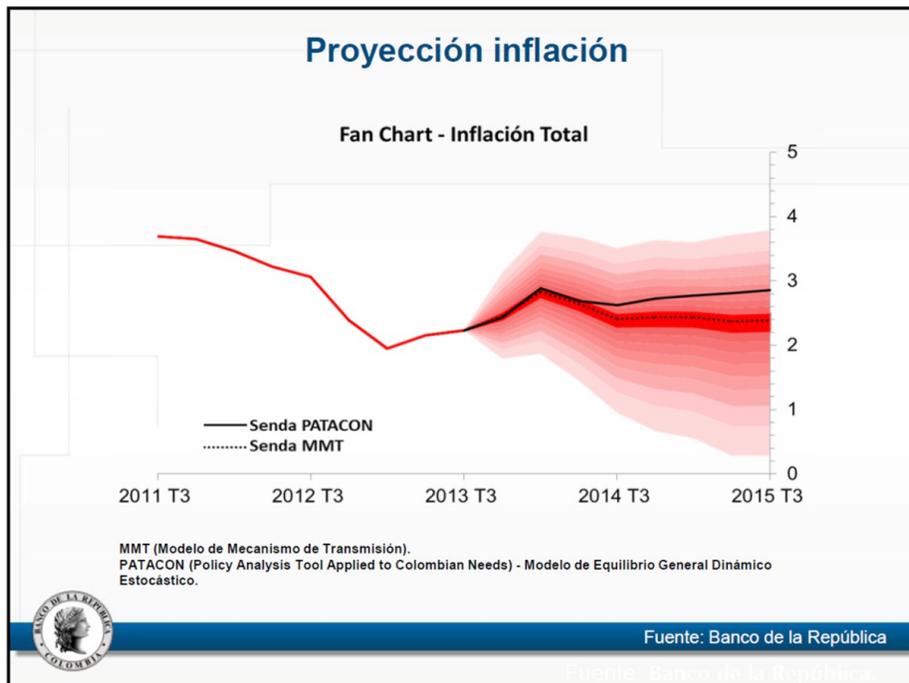
por debajo del 4%, avanzando a una marcha lenta en relación con los niveles históricos.

El repunte de la demanda mundial tendrá como contrapartida una disminución de los precios de las materias primas y condiciones financieras ligeramente más restrictivas. En estos países, las perspectivas dependerán en gran medida de las condiciones internas. Por lo tanto, se proyecta un crecimiento de 2,3%, no mucho mayor que el del año pasado.

Para el año 2014 Gobierno Nacional tiene una perspectiva de crecimiento de la economía Colombiana del 4,7%, mientras el Banco de la Republica proyecta un crecimiento económico entre 3,3% y 5,3%, con 4,3% como cifra más probable y una meta de inflación del 3% (más o menos 1%).



Fuente: Dane



Fuente: Dane

En 2014 Serviactiva espera un panorama conservador respecto al crecimiento en la participación del mercado en el sector de aseo, consciente de las grandes amenazas que tiene el segmento del mercado en el sector salud y las barreras que nos puede generar la desigualdad que ha generado en costos de personal con la competencia la reforma tributaria. Por ello, estratégicamente nos enfocaremos a desarrollar la diversificación de nuestros servicios hacia el área de mantenimiento locativo y administración de parqueaderos.

Con la puesta en marcha del plan de marketing y ventas y la conformación de nuestro equipo comercial proyectamos un crecimiento en ventas en servicios de aseo del 20% para el 2014, aproximadamente COP\$3.800 millones según nuestro presupuesto comercial. En los servicios de mantenimiento locativo y obras proyectamos un crecimiento del 30% en ventas y en el servicio de parqueaderos un crecimiento del 10%.

A nivel administrativo y operativo proyectamos la implantación del nuevo software para el control de las operaciones, ventas, facturación y calidad.

A nivel legislativo tenemos incertidumbre sobre el trámite a la reforma a la salud y sobre el proceso de intervención forzosa administrativa que en la actualidad tiene Saludcoop EPS y que afecta a todo su grupo de empresas y vinculadas que son clientes de Serviactiva y representan en nuestro portafolio más del 45% de nuestras ventas. Esta situación del segmento de salud nos obliga estratégicamente a diversificar en clientes y en segmentos.

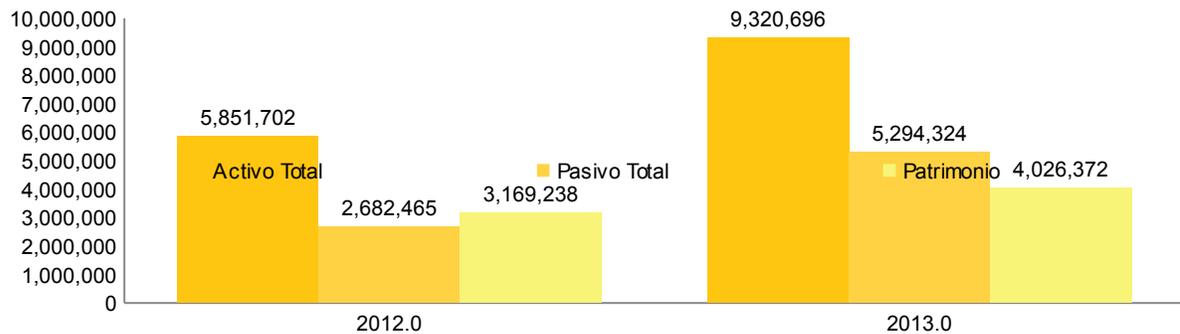
El sector de aseo cuenta con barreras de entrada bajas, es muy fragmentado y posee menos de 50 empresas con ventas anuales superiores a COP\$5.000 millones. Las ventas del sector oscilan alrededor de COP\$800.000 millones al año, el margen bruto es del 25%, el margen neto esta alrededor del 1,7% consecuencia de la poca diferenciación y por la competencia por precio más que por calidad de servicio.

El líder del sector es Casalimpia con una participación de mercado del 21%, ventas del COP\$174.000 millones al año, un margen bruto del 13% y un margen neto del 1,8%. Serviactiva posee el 2,2% del mercado.

Según la muestra trimestral de servicios (MTS) del DANE, nuestra actividad económica está clasificada (K7493-actividades de limpieza de edificios) en el sector de Otras Actividades Empresariales en el Macrosector de Servicios. El crecimiento en ingresos del sector corrido el tercer trimestre de 2013 es del 4,5%, cuyo crecimiento de ingresos en servicios prestados es del 3,9%. Igualmente el crecimiento en población ocupada en el sector de OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES en lo corrido al tercer trimestre de 2013 es del 2,7%, algo muy interesante dentro de esta categoría ocupacional corresponde al personal permanente que creció un 4,6%, el personal temporal decreció 0,3% y el personal temporal por agencia decreció 5,1%. Esto sugiere que las empresas especializadas en entregar un servicio integral de aseo (incluye personal, insumos, máquinas y supervisión) están sustituyendo las ventas de personal en misión o temporales a través de las agencias.

#### 4.2 Información Financiera de Serviactiva

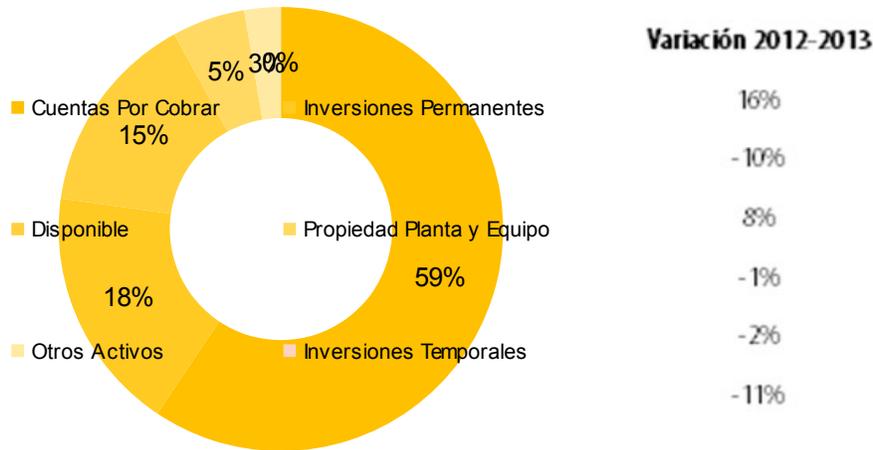
Comportamiento del Balance en miles de Pesos



Fuente: Información Financiera Balance 31 Diciembre 2014, Serviactiva Cooperativa de Trabajo Asociado

#### Activos

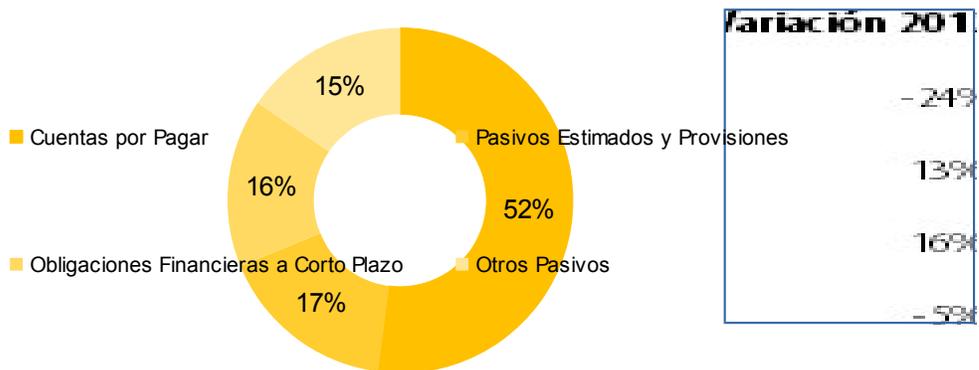
Serviactiva CTA. al cierre del ejercicio correspondiente al año 2013 en su activo total obtuvo un aumento a \$9.320.696 obteniendo como resultado un incremento del 59.28% discriminado de la siguiente manera: la mayor concentración de activo se agrupa en los rublos de inversiones permanentes en un 18%, disponible o circulante en un 15% , el rublo de mayor impacto en el activo se agrupa en cartera de servicios la cual aumento en un 59% en relación con el año inmediatamente anterior



Fuente: Información Financiera Balance 31 Diciembre 2014, Serviactiva Cooperativa de Trabajo Asociado

### Pasivos

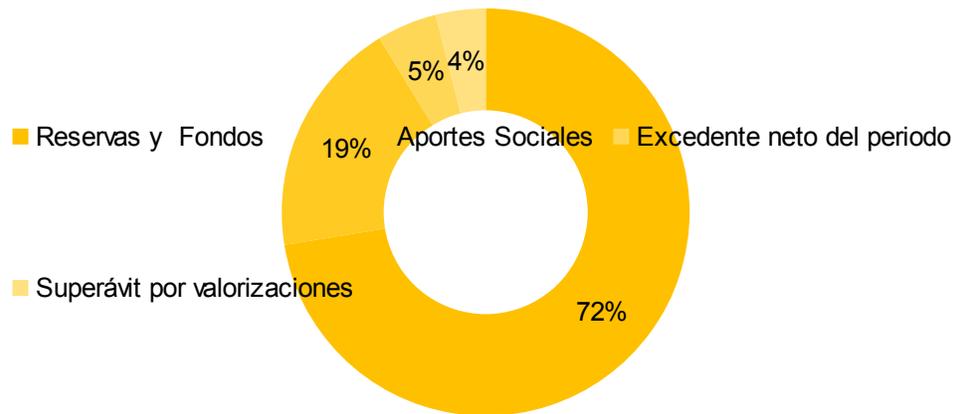
Serviactiva CTA al cierre del 2013 en sus pasivos presento resultados de aumento de obligaciones con terceros en 97.37% con relación al año inmediatamente anterior lo cual se refleja en las obligaciones financieras a corto plazo las cuales aumentaron en 100% en comparación al año 2012 las cual agrupa el 16% del total de pasivo el excedente se dimensiona de la siguiente forma 52% en cuentas por pagar, un 17% pasivos estimados y provisiones y un 15% otros pasivos



Fuente: Información Financiera Balance 31 Diciembre 2014, Serviactiva Cooperativa de Trabajo Asociado

### Patrimonio

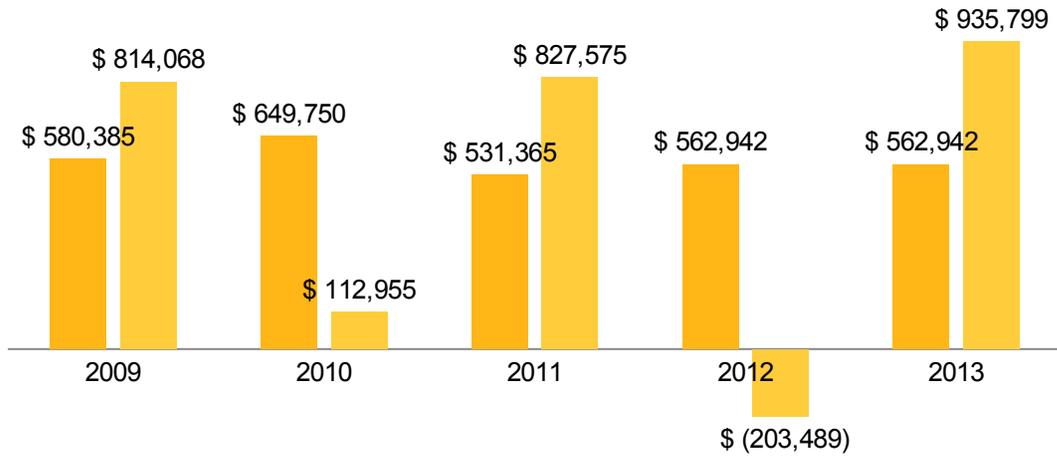
Serviactiva CTA presenta en su patrimonio al cierre del ejercicio un aumento del 27.05% generando un aumento de los aportes sociales en \$171.581.547 esto representa un 29% de aumento en comparación con el año inmediatamente anterior, las reservas a los fondos patrimoniales ascendieron a \$2.916.211.673 generando un peso representativo acogiendo un 72% del patrimonio total, las utilidades al cierre del ejercicio aumentaron en 113% generando resultado en la utilidad neta de \$191.577.180 al cierre del periodo (2013)



Fuente: Información Financiera Balance 31 Diciembre 2014, Serviactiva Cooperativa de Trabajo Asociado

Estado de Pérdidas y Ganancias  
Utilidad operacional  
(miles de pesos)

■ UTILIDAD OPERACIONAL SECTOR ■ UTILIDAD OPERACIONAL SERVIACTIVA

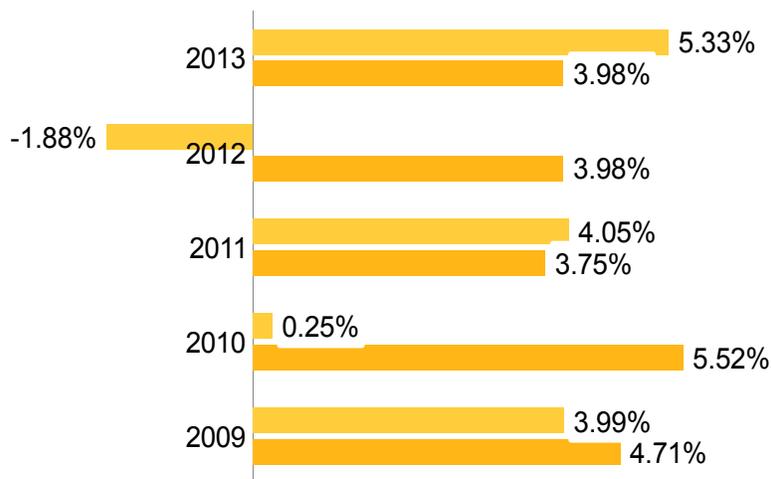


Fuente: Información Financiera Balance 31 Diciembre 2014, Serviactiva Cooperativa de Trabajo Asociado

Se puede Observar que Serviactiva CTA, muestra una utilidad operacional por encima al promedio del sector, mostrando así la optimización de los recursos operacionales tanto de personal, como de insumos y maquinaria para la prestación del servicio.

### Margen operacional

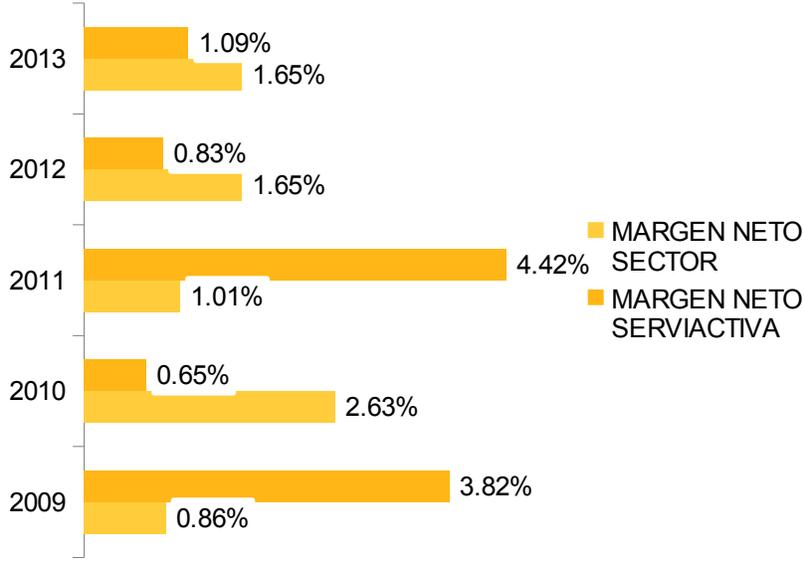
■ MARGEN OPERACIONAL SECTOR ■ MARGEN OPERACIONAL SERVIACTIVA



Fuente: Información Financiera Balance 31 Diciembre 2014, Serviactiva Cooperativa de Trabajo Asociado

Esta grafica Ratifica que el margen operacional de Serviactiva CTA de 4.71% esta por encima del promedio del sector, el cual para el año con corte a 31 de Diciembre de 2013, cerro en otras empresas en 3.99%

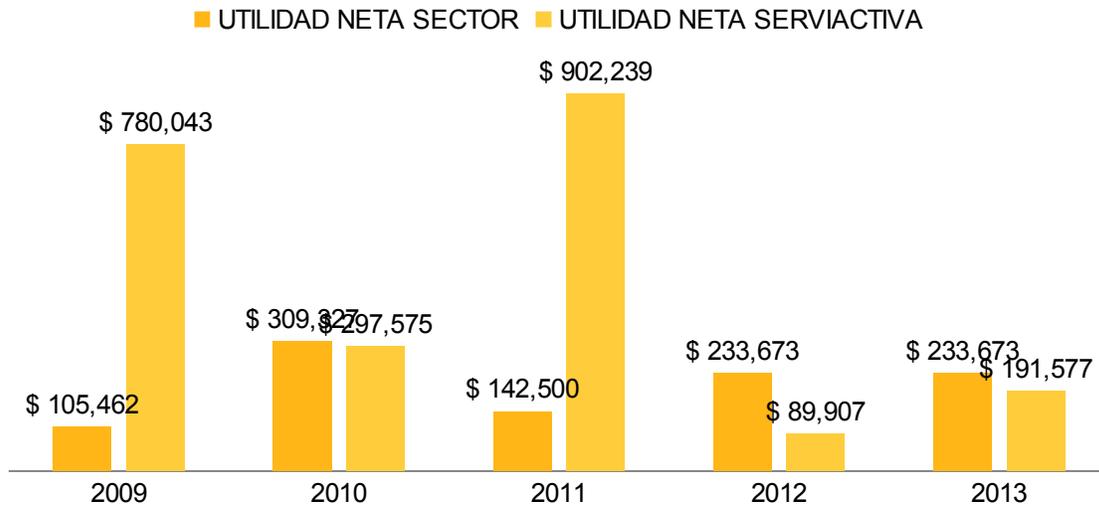
Margen Neto



Fuente: Información Financiera Balance 31 Diciembre 2014, Serviactiva Cooperativa de Trabajo Asociado

El margen Neto de Serviactiva CTA con corte a 31 de diciembre 2014 fue de 1.09%, por debajo al margen neto del Sector el cual fue de 1.65%. Esto básicamente se genero por políticas internas de la empresa que buscan fortalecer el patrimonio de la entidad alimentando Fondos que fortalecerán la políticas de crecimiento y expansión de la empresa.

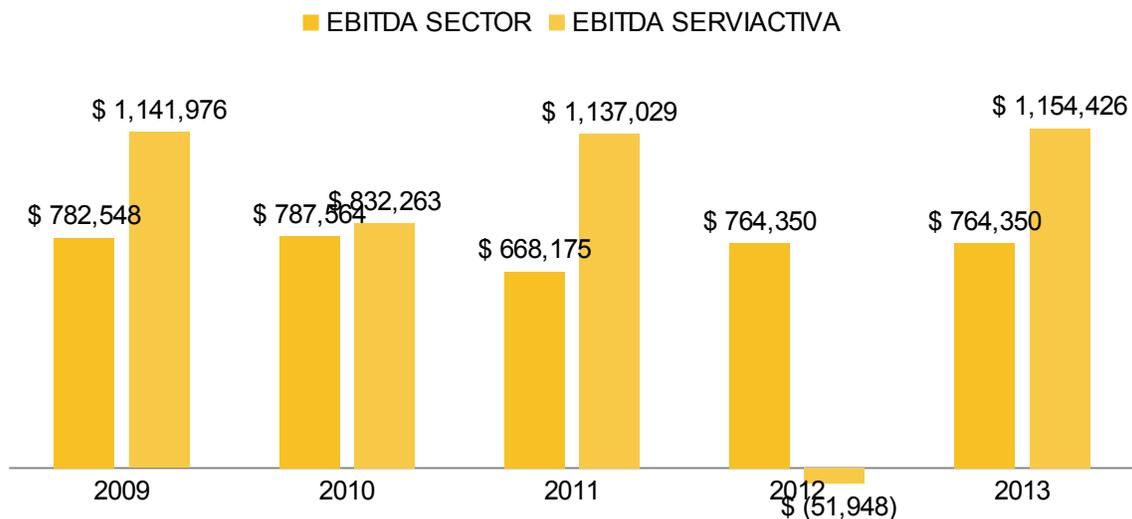
Utilidad Neta  
(miles de Pesos)



Fuente: Información Financiera Balance 31 Diciembre 2014, Serviactiva Cooperativa de Trabajo Asociado

La utilidad Neta fue de \$191.577.180, la cual al comparar con la utilidad promedio que genero el Sector de \$233.673.147, está por debajo en un 22%.

Ebitda  
(Miles de Pesos)



Fuente: Información Financiera Balance 31 Diciembre 2014, Serviactiva Cooperativa de Trabajo Asociado

Se puede observar que la empresa presenta una solidez patrimonial e indicadores financieros que le permiten ser atractivos en el sector financiero al momento de

realizar estudios de crédito para el proyecto de expansión, básicamente porque miran la capacidad de reembolso en la cual influyen factores como la **liquidez, solvencia, facturación, rentabilidad de negocio**, liquidez, así como el tamaño de la empresa, pero por encima de todo cuentan las políticas establecidas por serviactiva para mostrar la buena gestión de la tesorería, gestión del riesgo y la gestión de cobros, que tiene la empresa.

Estos Son factores determinantes que le permitirán a Serviactiva CTA ubicar recursos que le faciliten cumplir con el estudio e implementación de la internacionalización en los Países de Guatemala y República Dominicana.

Con el fin de Ratificar la información Financiera de la empresa Serviactiva, se presentan los informes de estados financieros de la empresa firmados por el representante Legal, Contador Publico y revisor Fiscal, quienes dan Fe de la información Registrada con corte a 31 de Diciembre de 2014.

Basado en la información anexada, (Ver Anexos) se debe mostrar cuales son las necesidades Financieras y Operativas para la internacionalización de la empresa, con lo cual se lograra establecer la necesidad real de inversión para establecer esta empresa y sus servicios en los países de Guatemala y Republica Dominicana.

#### **4.3 Análisis y proyección del proyecto de internacionalización**

La empresa definirá como una estructura que reúne una serie de recursos, tanto materiales como humanos, que se organizan de la mejor manera posible para prestar los servicios que se brindaran en los mercados de Guatemala y República Dominicana. La Empresa se organiza para desarrollar esta actividad y se deben contemplar los costos y gastos que se requieren para realizar la inversión en cada de estos países, teniendo en cuenta la estructura administrativa y operativa que se necesitan para los dos nuevos proyectos los cuales deben tener en cuenta los siguientes parametros:

## GUATEMALA

En cuanto a la inversión Extranjera en Guatemala se informa que este país no presenta mayores requisitos y restricciones de capital extranjero del gobierno de Guatemala, ya que este reconoce el pleno derecho del inversionista extranjero de uso, beneficio y propiedad de los bienes de inversión , y el inversionista extranjero solo esta sujeto a las mismas obligaciones que los inversionistas nacionales

Impuesto Sobre la Renta 25%

Régimen Opcional Simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas 7%

IVA del 12 %

Impuesto de Solidaridad 1% después del segundo año de operación

Carga Prestacional 43,41%

Salario Mínimo en Guatemala \$285 USD

Trámites Legales de Inscripción y Registro empresa \$200 USD

Proyección de costos y Gastos para la Expansión de Serviactiva CTA en Guatemala.

**PROCESO:**

**ANALISIS DE LA FACTIBILIDAD DE EXPANDIR EL SERVICIO DE LA EMPRESA SERVIATIVA DE FACILITY MANAGEMENT EN GUATEMALA Y REPUBLICA DOMINICANA**

PROYECTO:  
CONSULTOR:

FACILITY MANAGEMENT  
JONATHAN MEDINA LOPEZ  
ROBINSON FRANCO CASTRO

FASE:  
ETAPA:  
ACTIVIDAD:  
DÓLAR (COSTO 23 JULIO 2014)

ANALISIS FINANCIERO  
ESTRUCTURA DE COSTOS  
COSTEO AÑO CERO  
\$ 1.848,56

**FECHA:** 28/07/2014

RECURSOS FISICOS Y TECNOLOGICOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	MESES	COSTO AÑO 0	
Oficina (300M2)	1	10.000.000	12	\$ 120.000.000	
Muebles (escritorios, sillas)	30	1.500.000	1	\$ 45.000.000	Activos
Computadores	23	1.700.000	1	\$ 39.100.000	\$ 261.575.000
Maquinaria y Equipos (Detallar)	40	1.800.000	1	\$ 72.000.000	141.502
Software Especializado a la Medida	1	6.666.667	12	\$ 80.000.000	
Licencias de Software (Autocad, 3D Studio Max, Construdata)	1	1.000.000	12	\$ 12.000.000	
Licencias de Software (OFFICE - OUTLOOK)	25	539.000	1	\$ 13.475.000	
Servicios Públicos	1	5.000.000	12	\$ 60.000.000	Gastos Admon
Gastos Administrativos y Comerciales (Insumos de Oficina)	1	4.000.000	12	\$ 48.000.000	\$ 228.000.000
				\$ 489.575.000	
			Dólar	264.841	123.339

RECURSOS HUMANOS Y DE CONOCIMIENTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	MESES	COSTO AÑO 0	
<b>Gerente</b>	<b>1</b>	<b>9.340.800</b>	<b>12</b>	<b>\$ 112.089.600</b>	
<b>Director Proyectos</b>	<b>0</b>	<b>6.227.200</b>	<b>12</b>	<b>\$ 0</b>	
Jefe de Proyectos	0	4.670.400	12	\$ 0	
Analista de Proyecto	0	2.023.840	12	\$ 0	
Analista Desk Services	0	2.023.840	12	\$ 0	
Supervisor	5	1.245.440	12	\$ 74.726.400	
Auxiliar de Mantenimiento	20	1.122.297	12	\$ 269.351.309	
Auxiliar de Limpieza	121	965.216	12	\$ 1.401.493.632	
Maestro	1	2.921.180	12	\$ 35.054.154	MOD
Oficial de Obra	3	1.448.914	12	\$ 52.160.895	0%
Oficial Electrico	0	1.448.914	12	\$ 0	
<b>Coord. Administrativo y Financiero</b>	<b>1</b>	<b>5.448.800</b>	<b>12</b>	<b>\$ 65.385.600</b>	
Prof. Cartera	1	2.023.840	12	\$ 24.286.080	
Prof. Cuentas x Pagar	1	2.023.840	12	\$ 24.286.080	
Prof. Compras e Inventario	1	2.023.840	12	\$ 24.286.080	
Contador	0	5.448.800	12	\$ 0	
Auxiliar Administrativo	0	1.401.120	12	\$ 0	
Auxiliar Contable	0	1.401.120	12	\$ 0	
Recepcionista	1	1.030.989	12	\$ 12.371.866	
Mensajero	1	1.280.989	12	\$ 15.371.866	
Auxiliar Servicios Generales	0	1.030.989	12	\$ 0	
<b>Coord. Recurso Humano</b>	<b>1</b>	<b>3.113.600</b>	<b>12</b>	<b>\$ 37.363.200</b>	
Prof. Salud Ocupacional	1	2.335.200	12	\$ 28.022.400	
Prof. Selección y Contratación	1	2.335.200	12	\$ 28.022.400	
Prof. Bienestar y Desarrollo	0	2.335.200	12	\$ 0	
Prof. Nómina	0	2.335.200	12	\$ 0	
<b>Director Comercial / Key Account Manager</b>	<b>1</b>	<b>4.670.400</b>	<b>12</b>	<b>\$ 56.044.800</b>	
Coord. Comunicaciones	0	3.113.600	12	\$ 0	
Auxiliar Comercial	1	1.634.640	12	\$ 19.615.680	
<b>Coord. Tecnologia</b>	<b>1</b>	<b>3.113.600</b>	<b>12</b>	<b>\$ 37.363.200</b>	
<b>Coord. Calidad</b>	<b>1</b>	<b>3.113.600</b>	<b>12</b>	<b>\$ 37.363.200</b>	
Outsourcing Contable y Nomina	1	6.000.000	12	\$ 72.000.000	
Outsourcing Jurídico	1	2.000.000	12	\$ 24.000.000	Gastos Admon
Outsourcing Licitaciones	1	3.500.000	12	\$ 42.000.000	\$ 659.872.051
		\$ 84.652.607		\$ 2.492.658.442	
			Dólar	1.348.433	356.965

PARAMETROS	Valor
Servicios a vender Año 1	1.800
Vida útil del proyecto en años	5
Precio de venta unitario	470
Costos variables (MP) unitarios	30%
Provision de cartera en el año 2 con relacion a las ventas de ese año	5%
MOD con relacion a las ventas	1%
Inflación EA	3,5%
crecimiento de las PIB	3,5%
Gastos de ventas con relacion a las ventas	5%
tasa impositiva	25%
Rotación de cartera de la industria en días	60
Rotación de inventarios de la industria en días	-
Rotación de Proveedores de la industria en días	45
Recuperación del KT año 5	80%
Venta de desechos con relacion a las ventas	1%
Tasa de los tes	5%
Rendimiento del COLCAP	18%
Beta desapalancado	0,9
<b>Calcular la estructura de capital que maximice wacc</b>	
Gastos de administracion no incluye depreciacion	480.305
Vida útil de los activos en años(depreciacion linea recta)	5
Plazo de la deuda en años	6
Interés efectivo anual de la deuda - (DTF + 3)	
Encontrar la estructura de capital que minimice el wacc	
Inversión en activos fijos	141.502
Valor de salvamento	21.225

Proyección Flujo de Caja Guatemala

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios Obra		0	0	0	0	0
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cantidades		1.800	1.863	1.928	1.996	2.066
Precios		\$ 470	\$ 486	\$ 504	\$ 521	\$ 539
<b>Ingresos</b>		<b>\$ 846.047</b>	<b>\$ 906.307</b>	<b>\$ 970.859</b>	<b>\$ 1.040.008</b>	<b>\$ 1.114.083</b>
materiales / proveedores		\$ 253.814	\$ 271.892	\$ 291.258	\$ 312.002	\$ 334.225
MOD		\$ 8.460	\$ 9.063	\$ 9.709	\$ 10.400	\$ 11.141
Gastos de Ventas		\$ 39.976	\$ 42.823	\$ 45.873	\$ 49.141	\$ 52.641
<b>Margen de Contribucion</b>		<b>\$ 543.797</b>	<b>\$ 582.528</b>	<b>\$ 624.019</b>	<b>\$ 668.465</b>	<b>\$ 716.076</b>
Gastos de Administracion		\$ 480.305	\$ 497.115	\$ 514.514	\$ 532.522	\$ 551.161
Depreciacion		\$ 24.055	\$ 24.055	\$ 24.055	\$ 24.055	\$ 24.055
<b>Margen Operacional</b>		<b>\$ 39.437</b>	<b>\$ 61.358</b>	<b>\$ 85.449</b>	<b>\$ 111.887</b>	<b>\$ 140.860</b>
Ingresos No Operacionales		\$ 8.460	\$ 9.063	\$ 9.709	\$ 10.400	\$ 11.141
Amortizaciones venta de activos		\$ 12.657	\$ 10.897	\$ 9.010	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Antes de impuestos</b>		<b>\$ 35.240</b>	<b>\$ 59.524</b>	<b>\$ 86.148</b>	<b>\$ 122.287</b>	<b>\$ 152.001</b>
Impuestos		\$ 8.810	\$ 14.881	\$ 21.537	\$ 30.572	\$ 38.000
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 26.430</b>	<b>\$ 44.643</b>	<b>\$ 64.611</b>	<b>\$ 91.715</b>	<b>\$ 114.001</b>
Depreciacion		\$ 24.055	\$ 24.055	\$ 24.055	\$ 24.055	\$ 24.055
<b>Ebitda</b>		<b>\$ 76.149</b>	<b>\$ 96.310</b>	<b>\$ 118.515</b>	<b>\$ 135.942</b>	<b>\$ 164.916</b>
Impuestos		\$ 8.810	\$ 14.881	\$ 21.537	\$ 30.572	\$ 38.000
Ingresos No Operacionales		\$ 8.460	\$ 9.063	\$ 9.709	\$ 10.400	\$ 11.141
Impuestos		\$ 2.115	\$ 2.266	\$ 2.427	\$ 2.600	\$ 2.785
Capex	\$ (141.502)					
Capital de Trabajo	\$ (109.281)	\$ (7.784)	\$ (8.338)	\$ (8.932)	\$ (9.568)	\$ -
Recuperacion KT						\$ 122.317
Ingreso Venta de Activos						\$ 21.225
Valor de salvamento						\$ 21.225
Prestamo	\$ (175.548,2)					
Amortizacion Prestamos			(\$54.492,72)	(\$58.421,64)	(\$62.633,84)	\$0,00
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-\$ 75.235</b>	<b>\$ 11.408</b>	<b>\$ 21.467</b>	<b>\$ 32.694</b>	<b>\$ 103.603</b>	<b>\$ 278.813</b>
Cartera		\$ 141.008	\$ 151.051	\$ 161.810	\$ 173.335	\$ 185.680
Provision de cartera		\$ 7.050	\$ 7.553	\$ 8.090	\$ 8.667	\$ 9.284
Inventario		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores		\$ 31.727	\$ 33.987	\$ 36.407	\$ 39.000	\$ 41.778
Capital de Trabajo		\$ 109.281	\$ 117.065	\$ 125.403	\$ 134.334	\$ 143.902
Cap. Trabajo Incr			\$ 7.784	\$ 8.338	\$ 8.932	\$ 9.568
Calculo Compras						
Consumos						
Inventario Final		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Inicial		\$ 0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compras		\$ 253.814	\$ 271.892	\$ 291.258	\$ 312.002	\$ 334.225

<b>k1</b>	<b>5,41%</b>
<b>D/S</b>	<b>0,7</b>

<b>BU</b>	0,94
<b>BL</b>	1,43
<b>K2</b>	23,6355%
<b>WACC</b>	16,13%
<b>VNA</b>	\$ 138.078,96
<b>VPN</b>	\$ 62.844,02
<b>TIR</b>	54%

**Guatemala**, Inversión Inicial de \$250.783 USD, Crédito 70% de la Inversión \$175.548,2 USD, Con los parámetros anteriores, se puede observar que el proyecto es viable para la compañía, que proponiéndolo a inversionistas es bastante rentable con una tasa del 23,63% para el inversionista, y una tasa de retorno del proyecto de 54%.

## REPUBLICA DOMINICANA

El gobierno dominicano reconoce la necesidad de atraer inversiones a largo plazo y trabajos de alto valor con el fin de sostener este asombroso desarrollo y diversificar las fuentes del crecimiento económico. La administración está eliminando activamente las viejas barreras para el comercio y la inversión, mientras que la Suprema Corte de Justicia está tomando una serie de pasos destinados a reformar el sistema judicial.

Con el propósito de llevar rápidamente la nueva República Dominicana hacia el siglo veintiuno, se ha hecho énfasis en el desarrollo de un nuevo ambiente de negocios que aproveche los muchos recursos del país y sus ventajas competitivas:

- Gran estabilidad política y macro económica
- Abundancia de mano de obra altamente calificable
- Excelente infraestructura de telecomunicaciones
- Sistema bancario y de seguros altamente desarrollado
- Ambiente de operación de Zonas Francas sin riesgos
- Incentivos fiscales y financieros atractivos
- Excelentes programas de entrenamiento para mejorar las habilidades y incrementar la productividad laboral
- Posición geográfica estratégica

Impuesto de Renta 29%

IVA (ITBIS – Impuesto de transferencia de bienes y servicios) 16%

Carga Prestacional 70% (El costo laboral incluye 9.79% de preaviso, 7.34% de cesantía, 4.89% de vacaciones, 7.02% del Seguro Familiar de Salud, 3% de complemento de seguro de salud, 1% para Infotep, 1.30% para accidentes de trabajo, 6.75% para Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y 15% de bonificaciones.)

Salario Mínimo en República Dominicana \$231 USD

Trámites Legales de Inscripción y Registro empresa \$200 USD

**PROCESO:**

**ANALISIS DE LA FACTIBILIDAD DE EXPANDIR EL SERVICIO DE LA EMPRESA SERVIATIVA DE FACILITY MANAGEMENT EN GUATEMALA Y REPUBLICA DOMINICANA**

PROYECTO:  
CONSULTOR:

FACILITY MANAGEMENT  
JONATHAN MEDINA LOPEZ  
ROBINSON FRANCO CASTRO

FASE:  
ETAPA:  
ACTIVIDAD:  
DÓLAR (COSTO 23 JULIO 2014)

ANALISIS FINANCIERO  
ESTRUCTURA DE COSTOS  
COSTEO AÑO CERO  
\$ 1.848,56

**FECHA:** 28/07/2014

RECURSOS FISICOS Y TECNOLOGICOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	MESES	COSTO AÑO 0	
Oficina (300M2)	1	10.000.000	12	\$ 120.000.000	
Muebles (escritorios, sillas)	30	1.500.000	1	\$ 45.000.000	Activos
Computadores	23	1.700.000	1	\$ 39.100.000	\$ 261.575.000
Maquinaria y Equipos (Detallar)	40	1.800.000	1	\$ 72.000.000	141.502
Software Especializado a la Medida	1	6.666.667	12	\$ 80.000.000	
Licencias de Software (Autocad, 3D Studio Max, Construdata)	1	1.000.000	12	\$ 12.000.000	
Licencias de Software (OFFICE - OUTLOOK)	25	539.000	1	\$ 13.475.000	
Servicios Públicos	1	5.000.000	12	\$ 60.000.000	Gastos Admon
Gastos Administrativos y Comerciales (insumos de Oficina)	1	4.000.000	12	\$ 48.000.000	\$ 228.000.000
				\$ 489.575.000	
			Dólar	264.841	123.339

RECURSOS HUMANOS Y DE CONOCIMIENTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	MESES	COSTO AÑO 0	
Gerente	1	9.340.800	12	\$ 112.089.600	
Director Proyectos	0	6.227.200	12	\$ 0	
Jefe de Proyectos	0	4.670.400	12	\$ 0	
Analista de Proyecto	0	2.023.840	12	\$ 0	
Analista Desk Services	0	2.023.840	12	\$ 0	
Supervisor	5	1.245.440	12	\$ 74.726.400	
Auxiliar de Mantenimiento	20	1.122.297	12	\$ 269.351.309	
Auxiliar de Limpieza	121	965.216	12	\$ 1.401.493.632	
Maestro	1	2.921.180	12	\$ 35.054.154	MOD
Oficial de Obra	3	1.448.914	12	\$ 52.160.895	0%
Oficial Electrico	0	1.448.914	12	\$ 0	
Coord. Administrativo y Financiero	1	5.448.800	12	\$ 65.385.600	
Prof. Cartera	1	2.023.840	12	\$ 24.286.080	
Prof. Cuentas x Pagar	1	2.023.840	12	\$ 24.286.080	
Prof. Compras e Inventario	1	2.023.840	12	\$ 24.286.080	
Contador	0	5.448.800	12	\$ 0	
Auxiliar Administrativo	0	1.401.120	12	\$ 0	
Auxiliar Contable	0	1.401.120	12	\$ 0	
Recepcionista	1	1.030.989	12	\$ 12.371.866	
Mensajero	1	1.280.989	12	\$ 15.371.866	
Auxiliar Servicios Generales	0	1.030.989	12	\$ 0	
Coord. Recurso Humano	1	3.113.600	12	\$ 37.363.200	
Prof. Salud Ocupacional	1	2.335.200	12	\$ 28.022.400	
Prof. Selección y Contratación	1	2.335.200	12	\$ 28.022.400	
Prof. Bienestar y Desarrollo	0	2.335.200	12	\$ 0	
Prof. Nómina	0	2.335.200	12	\$ 0	
Director Comercial / Key Account Manager	1	4.670.400	12	\$ 56.044.800	
Coord. Comunicaciones	0	3.113.600	12	\$ 0	
Auxiliar Comercial	1	1.634.640	12	\$ 19.615.680	
Coord. Tecnologia	1	3.113.600	12	\$ 37.363.200	
Coord. Calidad	1	3.113.600	12	\$ 37.363.200	
Outsourcing Contable y Nomina	1	6.000.000	12	\$ 72.000.000	
Outsourcing Jurídico	1	2.000.000	12	\$ 24.000.000	Gastos Admon
Outsourcing Licitaciones	1	3.500.000	12	\$ 42.000.000	\$ 659.872.051
				\$ 84.652.607	
			Dólar	1.348.433	356.965

Proyección de costos y Gastos para la Expansión de Serviactiva CTA en Guatemala.

PARAMETROS	Valor
Servicios a vender Año 1	1.800
Vida útil del proyecto en años	5
Precio de venta unitario	452
Costos variables (MP) unitarios	30%
Provisión de cartera en el año 2 con relacion a las ventas de ese año	5%
MOD con relacion a las ventas	1%
Inflación EA	3,5%
crecimiento de las PIB	3,5%
Gastos de ventas con relacion a las ventas	5%
tasa impositiva	29%
Rotación de cartera de la industria en días	60
Rotación de inventarios de la industria en días	-
Rotación de Proveedores de la industria en días	45
Recuperación del KT año 5	80%
Venta de desechos con relacion a las ventas	1%
Tasa de los tes	5%
Rendimiento del COLCAP	18%
Beta desapalancado	0,9
<b>Calcular la estructura de capital que maximice wacc</b>	
Gastos de administracion no incluye depreciacion	480.305
Vida útil de los activos en años(depreciacion linea recta)	5
Plazo de la deuda en años	6
Interés efectivo anual de la deuda - (DTF + 3)	
Encontrar la estructura de capital que minimice el wacc	
Inversión en activos fijos	141.502
Valor de salvamento	21.225

Proyección Flujo de Republica Dominicana

Flujo de Caja	Año 0	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios Obra		0	0	0	0	0
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cantidades		1.800	1.863	1.928	1.996	2.066
Precios		\$ 452	\$ 467	\$ 484	\$ 501	\$ 518
<b>Ingresos</b>		<b>\$ 812.889</b>	<b>\$ 870.787</b>	<b>\$ 932.809</b>	<b>\$ 999.248</b>	<b>\$ 1.070.420</b>
materiales / proveedores		\$ 243.867	\$ 261.236	\$ 279.843	\$ 299.774	\$ 321.126
MOD		\$ 8.129	\$ 8.708	\$ 9.328	\$ 9.992	\$ 10.704
Gastos de Ventas		\$ 38.409	\$ 41.145	\$ 44.076	\$ 47.215	\$ 50.578
<b>Margen de Contribucion</b>		<b>\$ 522.484</b>	<b>\$ 559.698</b>	<b>\$ 599.563</b>	<b>\$ 642.266</b>	<b>\$ 688.012</b>
Gastos de Administracion		\$ 480.305	\$ 497.115	\$ 514.514	\$ 532.522	\$ 551.161
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciacion		\$ 24.055	\$ 24.055	\$ 24.055	\$ 24.055	\$ 24.055
<b>Margen Operacional</b>		<b>\$ 18.124</b>	<b>\$ 38.527</b>	<b>\$ 60.993</b>	<b>\$ 85.689</b>	<b>\$ 112.796</b>
Ingresos No Operacionales		\$ 8.129	\$ 8.708	\$ 9.328	\$ 9.992	\$ 10.704
Amortizaciones		\$ 12.441	\$ 10.711	\$ 8.856	\$ -	\$ -
venta de activos						
<b>Utilidad Antes de impuestos</b>		<b>\$ 13.812</b>	<b>\$ 36.524</b>	<b>\$ 61.465</b>	<b>\$ 95.681</b>	<b>\$ 123.500</b>
Impuestos		\$ 4.006	\$ 10.592	\$ 17.825	\$ 27.748	\$ 35.815
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 9.807</b>	<b>\$ 25.932</b>	<b>\$ 43.640</b>	<b>\$ 67.934</b>	<b>\$ 87.685</b>
Depreciacion		\$ 24.055	\$ 24.055	\$ 24.055	\$ 24.055	\$ 24.055
<b>Ebitda</b>		<b>\$ 54.620</b>	<b>\$ 73.294</b>	<b>\$ 93.904</b>	<b>\$ 109.744</b>	<b>\$ 136.851</b>
Impuestos		\$ 4.006	\$ 10.592	\$ 17.825	\$ 27.748	\$ 35.815
Ingresos No Operacionales		\$ 8.129	\$ 8.708	\$ 9.328	\$ 9.992	\$ 10.704
Impuestos		\$ 2.357	\$ 2.525	\$ 2.705	\$ 2.898	\$ 3.104
Capex	\$ (141.502)					
0	\$ -					
Capital de Trabajo	\$ (104.998)	\$ (7.478)	\$ (8.011)	\$ (8.582)	\$ (9.193)	\$ -
Recuperacion KT						\$ 117.523
Ingreso Venta de Activos						
Valor de salvamento						\$ 21.225
Prestamo	\$ (172.550,1)					
Amortizacion Prestamos			(\$53.562,07)	(\$57.423,90)	(\$61.564,16)	\$0,00
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-\$ 73.950</b>	<b>-\$ 4.654</b>	<b>\$ 3.449</b>	<b>\$ 12.557</b>	<b>\$ 79.898</b>	<b>\$ 247.385</b>
Cartera		\$ 135.482	\$ 145.131	\$ 155.468	\$ 166.541	\$ 178.403
Provision de cartera		\$ 6.774	\$ 7.257	\$ 7.773	\$ 8.327	\$ 8.920
Inventario		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores		\$ 30.483	\$ 32.655	\$ 34.980	\$ 37.472	\$ 40.141
Capital de Trabajo		\$ 104.998	\$ 112.477	\$ 120.488	\$ 129.070	\$ 138.263
Cap. Trabajo Incr			\$ 7.478	\$ 8.011	\$ 8.582	\$ 9.193
Calculo Compras						
Consumos						
Inventario Final		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Inicial		\$ 0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compras		\$ 243.867	\$ 261.236	\$ 279.843	\$ 299.774	\$ 321.126

<b>k1</b>	<b>5,12%</b>
<b>D/S</b>	<b>2,33</b>

<b>BU</b>	0,94
<b>BL</b>	2,50
<b>K2</b>	37,4645%
<b>WACC</b>	24,15%
<b>VNA</b>	\$ 39.170,15
<b>VPN</b>	(\$ 34.779,91)
<b>TIR</b>	38%

**República dominicana**, Inversión Inicial de \$246.500 USD, Crédito 70% de la Inversión \$172.550,1 USD, Con los parámetros anteriores, se puede observar que el proyecto es viable para la compañía, que proponiéndolo a inversionistas es bastante rentable con una tasa del 37% para el inversionista, y una tasa de retorno del proyecto de 38%.

Demuestra que puede ser una gran oportunidad para la compañía de aumentar sus ingresos y obtener experiencia de incursionar en mercados internacionales, que permitiría crecer la empresa. Financieramente las inversiones que se requieren en los dos países son viables siempre y cuando se generen los ingresos que se requieren para mantener la inversión, es muy importante asegurar un mercado donde se pueda prestar el servicio de Facility Managment.

## CONCLUSIONES

La investigación permitió conocer cual es el proceso que deben realizar las empresas para su internacionalización, que parte de tener una buena posición a nivel nacional y una buena administración de la empresa para enfrentar los nuevos retos.

Se observó que los países de Centroamérica tienen un buen desarrollo y crecimiento económico, especialmente Guatemala y República Dominicana que fueron los países observados.

Promoviendo el ingreso de nuevas Compañías que mejoren el desarrollo de los países, y contribuyen con el fortalecimiento de las economías de cada uno.

Estos países cuentan con una política de atraer inversión extranjera que facilita el proceso de ingreso en cada país, informando todos los aspectos que intervienen en cada país que pueden ser beneficiosos para las empresas e inversionistas extranjeros.

Además gracias a esta política permite el ingreso de nuevas empresas, que se pueden convertir en clientes potenciales para Serviactiva, generando mayor beneficio a la empresa.

Los procesos en cada país permiten acceder fácilmente a estos nuevos mercados tan atractivos para Serviactiva, logrando el objetivo de internacionalizar la empresa entiendo el caso de que el mercado existe.

Cada proceso es muy similar en la creación de las empresas en Colombia, que facilita aun más, el ingreso de Serviactiva en Centroamérica.

Gracias al desarrollo de Guatemala y República Dominicana, se están fortaleciendo varios sectores en los que Serviactiva, puede ofrecer sus servicios, y pueda ir mejorándolos en innovación y métodos de implementación para cada empresa.

En el desarrollo de las funciones de Serviactiva, permite el ingreso muy fácil a cada empresa que se desee ofrecer los servicios de Facility Management.

Demuestra que puede ser una gran oportunidad para la compañía de aumentar sus ingresos y obtener experiencia de incursionar en mercados internacionales, que permitiría crecer la empresa. Financieramente las inversiones que se requieren en los dos países son viables siempre y cuando se generen los ingresos que se requieren para mantener la inversión, es muy importante asegurar un mercado donde se pueda prestar el servicio de Facility Management.

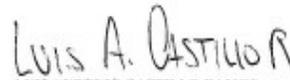
## **ANEXOS**

NIT. 830.073.512-3  
**BALANCE GENERAL COMPARATIVO**  
**EN DICIEMBRE 31 DE:**  
(Cifras en miles de pesos Colombianos)

	Notas	2013	2012	Variación	
				\$	%
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo corriente</b>					
Disponible Efectivo y sus Equivalentes	(3)	1,227,796	1,036,385	191,410	18.47 %
Deudores	(4)	5,535,886	2,561,115	2,974,771	116.15 %
Gastos pagados por anticipado	(5)	10,856	3,693	7,163	193.99 %
<b>Total activo corriente</b>		<b>6,774,538</b>	<b>3,601,193</b>	<b>3,173,345</b>	<b>88.12 %</b>
<b>Activo no corriente</b>					
Propiedades planta y equipo	(6)	494,001	382,658	111,343	29.10 %
Cargos diferidos	(7)	76,826	87,078	(10,452)	(12.00 %)
Inversiones permanentes	(8)	1,659,343	1,621,669	37,674	2.32 %
Valorizaciones	(9)	159,104	159,104	0	0%
<b>Total activo no corriente</b>		<b>2,389,075</b>	<b>2,250,510</b>	<b>138,566</b>	<b>6.16 %</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>9,163,613</b>	<b>5,851,702</b>	<b>3,311,911</b>	<b>56.60 %</b>
<b>Cuentas de orden deudoras</b>					
	(21)	<b>342,183</b>	<b>269,103</b>	<b>73</b>	<b>27.16 %</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivo corriente</b>					
Obligaciones financieras corto plazo	(10)	1,014,277	0	1,014,277	0%
Cuentas por pagar	(11)	1,867,504	1,396,130	471,374	33.76 %
Impuestos, Gravámenes y Tasas	(12)	19,811	23,501	(3,691)	(15.70 %)
Fondos Sociales, Mutuales y Otros	(13)	35,519	83,703	(48,184)	(57.57 %)
Otros pasivos	(14)	888,117	625,684	262,433	38.75 %
Pasivos Estimados y Provisiones	(15)	707,217	95,984	611,234	636.81 %
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>4,512,445</b>	<b>2,225,002</b>	<b>2,287,443</b>	<b>102.81 %</b>
<b>Pasivo no corriente</b>					
Obligaciones financieras Largo plazo	(10)	167,333	0	167,333	0%
Otros Costos y gastos por pagar	(16)	457,463	457,463	0	0%
		<b>624,796</b>	<b>457,463</b>	<b>167,333</b>	<b>36.58 %</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>5,137,242</b>	<b>2,682,465</b>	<b>2,454,777</b>	<b>91.51 %</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	(17)	759,479	587,899	171,580	29.19 %
Reservas para Protección de Aportes Sociales	(18)	1,605,521	1,600,852	4,668	0.29 %
Fondos de Destinación Específica	(19)	1,310,891	731,476	579,215	79.18 %
Superavit por Valorización	(20)	159,104	159,104	0	(0.00 %)
Excedente del Ejercicio		191,577	89,907	101,671	113.08 %
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>4,026,371</b>	<b>3,169,237</b>	<b>857,134</b>	<b>27.05 %</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>		<b>9,163,613</b>	<b>5,851,702</b>	<b>3,311,911</b>	<b>56.60 %</b>
<b>Cuentas de orden acreedoras</b>					
	(21)	<b>167,920</b>	<b>134,245</b>	<b>34</b>	<b>25.08 %</b>

Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros.

  
**MIGUEL SAENZ HERRERA**  
Representante Legal  
(Ver Certificación Adjunta)

  
**LUIS ANTONIO CASTILLO RAMOS**  
Contador Público T.P. No. 45990 - T  
Designado por  
Soluciones Contables y Financieras S.A.S.  
(Ver Certificación Adjunta)

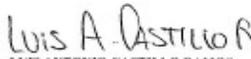
  
**PABLO PEDRAZA MORALES**  
Revisor Fiscal T.P. No. 15301-T  
Designado por Audigroup S.A.S.  
(Ver Dictamen Adjunto)

SERVIATIVA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO  
 NIT. 830.073.512-3  
**ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO**  
**EN DICIEMBRE 31 DE:**  
 (Cifras en miles de pesos Colombianos)

	Notas	2013	2012	\$	Variación %
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Venta y prestación de bienes y servicios	(22)	17,554,947	11,100,513	6,454,434	58.15%
<b>Total ingresos operacionales</b>		<u>17,554,947</u>	<u>11,100,513</u>	<u>6,454,434</u>	<u>58.15%</u>
<b>COSTO POR PRESTACION DE SERVICIOS</b>					
Venta y prestación de bienes y servicios	(23)	14,075,207	8,858,634	5,216,573	58.89%
<b>Total costos por prestación de servicios</b>		<u>14,075,207</u>	<u>8,858,634</u>	<u>5,216,573</u>	<u>58.89%</u>
<b>EXCEDENTE BRUTO</b>		<u>3,479,741</u>	<u>2,241,879</u>	<u>1,237,862</u>	<u>55.21%</u>
<b>GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION</b>					
Gastos de Personal y de Administración	(24)	2,543,942	2,178,852	365,090	16.76%
<b>Total Gastos Operacionales de Administración</b>		<u>2,543,942</u>	<u>2,178,852</u>	<u>365,090</u>	<u>16.76%</u>
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL</b>		<u>935,799</u>	<u>63,027</u>	<u>872,772</u>	<u>1384.76%</u>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	(25)	386,645	574,000	(187,355)	(32.64%)
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	(26)	1,130,867	547,120	583,746	106.69%
<b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>		<u>191,577</u>	<u>89,907</u>	<u>101,671</u>	<u>113.08%</u>

Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros.

  
**MIGUEL SAENZ HERRERA**  
 Representante Legal  
 (Ver Certificación Adjunta)

  
**LUIS ANTONIO CASTILLO RAMOS**  
 Contador Público T.P. No. 48998 - T  
 Designado por  
 Soluciones Contables y Financieras S.A.S.  
 (Ver Certificación Adjunta)

  
**PABLO PEDRAZA MORALES**  
 Revisor Fiscal T.P. No. 5501-T  
 Designado por Auditgroup S.A.S.  
 (Ver Dictamen Adjunto)

SERVIATIVA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO  
 NIT. 830.073.512-3  
 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO DE LOS ASOCIADOS COMPARATIVO  
 EN DICIEMBRE 31 DE:  
 (Cifras en miles de pesos Colombianos)

DESCRIPCION	31 de diciembre de 2011	Movimiento Año 2012	Traslado y utilidad 2012	31 de diciembre de 2012	Movimiento Año 2013	Traslado y utilidad 2013	31 de diciembre de 2013
Fondo Social	748,518	-160,620	0	587,898	171,580	0	759,478
Reservas Para Protección de Aportes	1,420,404	0	180,448	1,600,852	0	4,668	1,605,521
Fondos de destinacion especifica	98,052	182,305	451,119	731,476	579,215	0	1,310,691
Revalorización del Patrimonio	0	0	0	0	0	0	0
Excente del periodo	902,239	89,907	-902,239	89,907	191,577	-89,907	191,577
Excedente o Pérdida neta acumulada del periodo anterior	0	0	0	0	0	0	0
Superavit por valoraciones	183,199	-24,095	0	159,104	0	0	159,104
Fondos de destinacion especifica pasivos		-270,672	270,672	0	-85,239	85,239	0
<b>TOTALES</b>	<b>3,352,412</b>	<b>-183,175</b>	<b>0</b>	<b>3,169,237</b>	<b>857,133</b>	<b>0</b>	<b>4,026,371</b>

  
**MIGUEL SAENZ HERRERA**  
 Representante Legal  
 (Ver Certificación Adjunta)

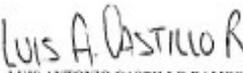
  
**LUIS ANTONIO CASTILLO RAMOS**  
 Contador Publico T.P. No. 45990-T  
 Designado por  
 Soluciones Contables y Financieras S.A.S.  
 (Ver Certificación adjunta)

  
**PABLO PEDRAZA MORALES**  
 Revisor Fiscal T.P. No. 15301-T  
 Designado por  
 Audigroup S.A.S.  
 (Ver Dictamen adjunto)

SERVIATIVA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO  
 NIT. 830.073.512-3  
 ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA  
 COMPARATIVO A 31 DE DICIEMBRE DE 2012 V DEL 2011  
 (En miles de pesos Colombianos)

	A 31 diciembre	A 31 diciembre	Variación	
	2013	2012	\$	%
<b>Los recursos financieros fueron provistos por:</b>				
Excedente neto del Periodo	191,577	89,907	101,670	113.08%
Más (menos) - Cargos (créditos) que no afectaron el capital de trabajo:	864,697	397,976	466,720	117.27%
Depreciación del periodo	96,995	59,296	37,699	(63.58 %)
Amortización de diferidos	121,632	92,246	29,386	(31.86 %)
Provisión de Inversiones	0	12,561	(12,561)	100.00 %
Ajuste Activos Fijos	97,529	56,152	41,377	(73.69 %)
Ajuste Diferidos	0	(4,583)	4,583	(100.00 %)
Ajuste de Ingresos por Inversiones de años anteriores	(30,423)	0	(30,423)	0%
Reclasificación de Inversiones por Liberación Aportes	16,361	0	16,361	0%
Revalorización de Aportes en Cooperativas	(16,613)	0	(16,613)	0%
Traslado Fondo de Expansión	579,215	182,305	396,910	(217.72 %)
<b>Capital de trabajo generado por el Resultado</b>	<b>1,056,174</b>	<b>487,883</b>	<b>568,291</b>	<b>116.50%</b>
Producto de la Venta de Inversiones Permanentes	0	439,294	(439,294)	100.00 %
Incremento en los aportes sociales	171,580	0	171,580	0%
Obligaciones Financieras L.P.	167,333	0	167,333	0%
Cuentas por Pagar	0	457,463	(457,463)	100.00 %
<b>Total recursos provistos</b>	<b>1,395,187</b>	<b>1,384,640</b>	<b>10,547</b>	<b>0.76%</b>
<b>Los recursos financieros fueron utilizados para:</b>				
Incremento en Inversiones permanentes	7,000	567	6,433	1135 %
Propiedad Planta y Equipos	305,867	241,891	63,976	26.45 %
Cargos diferidos	111,180	163,575	(52,395)	(32.03 %)
Adquisición de Inversiones	0	853,000	(853,000)	(100.00 %)
Distribución de Excedentes	35,239	270,672	(185,433)	(68.51 %)
Disminución en los aportes sociales	0	160,620	(160,620)	(100.00 %)
<b>Total Recursos Utilizados</b>	<b>509,285</b>	<b>1,690,324</b>	<b>(1,181,039)</b>	<b>(69.87%)</b>
<b>Aumento (disminución) en el capital de trabajo</b>	<b>885,902</b>	<b>(305,684)</b>	<b>1,191,586</b>	<b>389.81%</b>
<b>Cambios en los componentes del capital de trabajo:</b>				
<b>Aumento (Disminución) Activo Corriente</b>				
Disponible Efectivo y sus Equivalentes	191,410	973,039	(781,629)	80.33 %
Cuentas por Cobrar	2,974,771	(2,440,253)	5,415,024	(221.50 %)
Gastos Pagados por Anticipo	7,163	(3,919)	1,1083	(282.76 %)
<b>Disminución (Aumento) Pasivo Corriente</b>				
Obligaciones Financieras C.P.	(1,014,277)	243,658	(1,257,935)	516.27 %
Cuentas por Pagar	(471,374)	365,418	(836,792)	(229.00 %)
Impuestos Gravámenes y Tasas	3,691	(23,501)	27,192	(115.70 %)
Fondos Sociales, Mutuales y Otros	48,184	84,033	(35,850)	42.66 %
Otros Pasivos	(242,433)	330,281	(572,714)	173.40 %
Pasivos Estimados y Provisiones	(611,234)	165,560	(776,794)	469.19 %
<b>Aumento (disminución) en el capital de trabajo</b>	<b>885,902</b>	<b>(305,684)</b>	<b>1,191,586</b>	<b>389.81%</b>

  
 MIGUEL SAENZ HERRERA  
 Representante Legal  
 (Ver Certificación Adjunta)

  
 LUIS ANTONIO CASTILLO RAMOS  
 Contador Público T.P. No. 45990 - T  
 Designado por  
 Soluciones Contables y Financieras S.A.S.  
 (Ver Certificación Adjunta)

  
 PABLO PEDRAZA MORALES  
 Revisor Fiscal T.P. No. 15401-T  
 Designado por Auditgroup S.A.S.  
 (Ver Dictamen Adjunto)

## SERVIATIVA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO

NIT. 830.073.512-3

## ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO

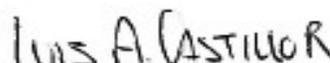
EN DICIEMBRE 31 DE:

(Cifras en miles de pesos Colombianos)

			Variación	
	2013	2012	\$	%
<b>Flujos de efectivo por actividades de Operación</b>				
Excedentes (Pérdida) del Ejercicio	191,577	89,907	101,670	113.08%
<b>Más (Menos) Partidas que no Afectan el Efectivo</b>	<b>864,097</b>	<b>397,976</b>	<b>466,720</b>	<b>117.27%</b>
Depreciación del Periodo	96,890	59,296	37,699	63.58%
Amortización de Diferidos	121,632	92,246	29,386	31.88%
Provisión de Inversiones	0	12,561	(12,561)	(100.00%)
Ajustes Activos Fijos	97,529	56,152	41,377	73.68%
Ajustes diferidos	0	(4,583)	4,583	100.00%
Traslado a Fondo de Expansión	578,215	182,305	396,910	217.72%
Revalorización de Aportes en Cooperativas	(16,613)	0	(16,613)	(100.00%)
Ajuste de Ingresos por Inversiones de años anteriores	(30,423)	0	(30,423)	(100.00%)
Reclasificación de Inversiones por Liberación Aportes	16,361	0	16,361	100.00%
<b>Flujo Generado por los Resultados del Periodo</b>	<b>1,056,274</b>	<b>487,883</b>	<b>568,391</b>	<b>116.50%</b>
<b>Aumento o Disminución en Activos</b>	<b>(2,981,935)</b>	<b>2,444,172</b>	<b>(5,426,107)</b>	<b>222.06%</b>
Cuentas por Cobrar	(2,974,771)	2,440,253	(5,415,024)	221.90%
Gastos Pagados por Anticipado	(7,163)	3,919	(11,083)	282.78%
<b>Aumento o Disminución en Pasivos</b>	<b>1,273,166</b>	<b>(464,328)</b>	<b>1,737,494</b>	<b>(374.20%)</b>
Cuentas por Pagar	471,374	(365,418)	836,792	(100.00%)
Impuestos Gravámenes y Tasas	(3,691)	23,501	(27,192)	100.00%
Fondos Sociales, Mutuales y Otros	(48,184)	(84,033)	35,850	(42.86%)
Otros Pasivos	242,433	(339,281)	572,714	(173.40%)
Pasivos Estimados y Provisiones	611,234	(165,580)	776,794	(489.19%)
Otros Costos y Gastos por pagar	0	457,463	(457,463)	(100.00%)
<b>Flujo de Efectivo Neto en Actividades de Operación</b>	<b>(1,708,789)</b>	<b>2,467,727</b>	<b>(4,176,496)</b>	<b>(169.24%)</b>
<b>Actividades de Inversión</b>				
Incremento en Inversiones Permanentes	(7,000)	(567)	(6,433)	(1135.22%)
Adquisición Propiedad Planta y Equipo	(305,867)	(241,891)	(83,976)	(26.45%)
Incremento Cargos Diferidos	(111,180)	(163,575)	52,395	32.03%
Adquisición de Inversiones	0	(853,000)	853,000	(100.00%)
<b>Flujo Neto en Actividades de Inversión</b>	<b>(424,047)</b>	<b>(1,259,032)</b>	<b>841,419</b>	<b>66.83%</b>
<b>Actividades de Financiación</b>				
Obligaciones Financieras	1,181,611	(243,658)	1,425,269	(584.95%)
Incremento de Aportes Sociales	171,580	(160,620)	332,200	(206.82%)
Distribución de Excedentes	(85,239)	(270,672)	185,433	(68.51%)
Producto de la Venta de Inversiones Permanentes	0	439,294	(439,294)	(100.00%)
<b>Aumento (Disminución) del Efectivo Durante el Periodo</b>	<b>191,411</b>	<b>973,039</b>	<b>(781,628)</b>	<b>80.33%</b>
<b>Más Efectivo y sus Equivalentes periodo anterior</b>	<b>1,036,385</b>	<b>63,346</b>	<b>973,039</b>	<b>1536%</b>
<b>Efectivo y sus Equivalentes al Cierre del Periodo</b>	<b>1,227,796</b>	<b>1,036,385</b>	<b>191,410</b>	<b>18.47%</b>



NIGUEL SAENZ HERRERA  
Representante Legal  
(Ver Certificación Adjunta)



LUIS ANTONIO CASTILLO RAMOS  
Contador Público T.P. No. 45990 - T  
Designado por  
Soluciones Contables y Financieras S.A.S  
(Ver Certificación Adjunta)



PABLO PEIRAZA MORALES  
Revisor Fiscal T.P. No. 15361-T  
Designado por Audigroup SAS  
(Ver Dictamen Adjunto)

## BIBLIOGRAFIA

Estrategia e Internacionalización en las Pymes: Caso Antioquia, Ana María Calle Fernández y Víctor Manuel Tamayo Bustamante, 13/12/2005

Using theoretical models to examine of the internationalization of Company Viña Concha y Toro, Ronald Wolf, 2012

Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas, Maria Trujillo, 10/2006

Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas, Yesid Aranda e Iván Montoya, 2006

Modelo de Internacionalización para la empresa colombiana, Andres Mauricio Castro, 2007

<http://blogs.lasalleigs.com/2012/04/02/que-y-por-que-facilities-management/>,  
Sebastià Roger Berenguer, Enginyer Industrial. Consultor RE&FM, Director del Programa Superior de Facilities Management, la salle International Graduate School Of Business,

<http://www.investinguatemala.org/>

<http://www.cei-rd.gov.do/ceird/>

[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Guatemala/Local%20Assets/GT/Documents/2013/Otros/GT\\_TaxGuide2013\\_ES.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Guatemala/Local%20Assets/GT/Documents/2013/Otros/GT_TaxGuide2013_ES.pdf)

<https://www.dgii.gov.do/dgii/principalesImpuestos/Paginas/Impuesto-Sobre-la-Renta.aspx>