

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

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION E INTERNACIONALIZACION DE UNA
EMPRESA DE CONSULTORÍA FINANCIERA

NICOLAS BAQUERO G.

*LUZ MENDEZ

*JULIO ZERDA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM

Chía, Colombia

2014

*Asesores

Tabla de Contenidos:

Justificación.....	4
Idea de Negocio.....	5
Análisis del Entorno.....	17
Inteligencia de Mercados.....	34
Aspectos Técnicos del Proceso de Prestación del Servicio de Consultoría.....	55
Formulación de Estrategias Empresariales e Internacionales.....	57
Plan de Internacionalización y Aspectos Financieros.....	60

Resumen

Dentro de los mercados internacionales se puede evidenciar una creciente oferta de los servicios de consultoría. Estos servicios se pueden clasificar principalmente en servicios contables, gerenciales, financieros, estratégicos, legales y logísticos. El principal objetivo de toda consultoría es la optimización de los recursos tanto propios como no propios. Aunque la optimización es un objetivo estratégico cuantificable, no es correcto afirmar que sea el más relevante, pues al no contemplar otras esferas, se pierde la visión integral del individuo, fundamento básico de toda organización. La ausencia de dicho enfoque integral deriva en posibles pérdidas económicas para las organizaciones, en donde terminan cayendo los demás pilares tales como económicos, sociales, ambientales, tecnológicos, legales, entre otros. Es por tal motivo que se considera fundamental trabajar en la alineación de los intereses por parte de los diferentes Stakeholders con el fin de mitigar riesgos, inclusión de tareas que generen sostenimiento a largo plazo y generar ética y buenas prácticas empresariales, principal componente de un enfoque integral estandarizado a las buenas prácticas internacionales.

PALABRAS CLAVE: organización, consultoría, stakeholders, finanzas, internacional.

Abstract

In international markets, an increasing amount of consulting services have been evidenced. These services can be classified mainly in accounting, management, financial, strategic, legal and logistic services. The main objective of any consultancy is the optimization of either owned or non owned resources. Although optimization is a quantifiable strategic objective, is not correct to state that is the most relevant one because they do not cover other main areas. The holistic view of the individual, basic foundation of any organization has been lost. The absence of such a comprehensive approach leads to potential economic losses for organizations, consequently eroding main pillars such as economic, social, environmental, technological and legal, among others. It is for this reason that it is considered essential to work on the alignment of interests by different Stakeholders in order to mitigate risks, include tasks which generate long-term sustainability and generate ethics and good business practices, the main component of a comprehensive approach, standardized to international practices.

KEYWORDS: organization, consulting, stakeholders, finances, international.

Plan de Negocios para la Creación e Internacionalización de una Empresa de Consultoría Financiera

OBJETIVO: El propósito de la presente investigación es dotar a la comunidad estudiantil de herramientas teóricas que generen ideas para poner en práctica en el mundo real. Las herramientas aquí empleadas resumen la estrategia organizacional que debe emplearse en la gestión para la conformación de una nueva empresa. El interés por hacer este tipo de investigaciones representa el ímpetu que tiene el emprendedor colombiano por hacer empresa, de manera estructurada y estratégica. El contenido del presente documento muestra una metodología meticulosamente estudiada en clase que puede llevar a cabo cualquier persona y con cualquier idea de negocio, pasando desde la investigación de mercados local e internacional, estructura del negocio, análisis PESTAL, fuerzas del mercado, análisis de los Stakeholders y finalmente viabilizando en términos financieros el proyecto.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Poner en practica las herramientas que fueron aprendidas a lo largo de la especializacion.

Generar un plan de negocios lo suficientemente robusto en informacion de tal manera que acerque al lector a posibles variables la cuales se puede encontrar en la vida.

JUSTIFICACION

En un mundo de constante cambio, donde los equipos de alta dirección tienen los enormes retos de identificar las diferentes oportunidades que se les presenta en la vida cotidiana de la empresa, en un entorno que cambia constantemente caracterizado por el riesgo y la incertidumbre, se deben explorar opciones de eficiencia y optimización que promuevan

mejoras en los principales pilares de la empresa. Para este caso encontramos que uno de los pilares fundamentales es el entorno financiero.

Asimismo, encontramos algo fundamental en la propuesta que a continuación haremos, y es el impulso que el gobierno le está otorgando a los servicios BPO, KPO e ITO. El principal interés está centrado en los servicios KPO (Knowledge Process Outsourcing), debido a que en estos están suscritos los servicios de consultoría financiera objeto del presente estudio.

1. IDEA DE NEGOCIO

1.1. ¿QUE ES KPO?

El Knowledge Process Outsourcing es entendido como la delegación a un proveedor externo de una o más actividades o procesos de negocio intensivos en manejo de conocimiento y cuyo modelo de negocios esté basado en el cobro por demanda de acuerdo con el servicio prestado en las siguientes áreas: tercerización de los servicios de investigación y desarrollo, telemedicina y salud, ingenierías, servicios legales, diseño de video juegos, diseño gráfico, de análisis financiero y de riesgos, investigación de mercados y educación remota.

En este sentido, entendemos que los servicios que provee Diligere Consulting, empresa en la cual profundizaremos, se encuentran dentro de los KPO. Pero, por qué es tan importante enmarcarlo dentro de este tipo de servicio. La respuesta está en los programas de transformación productiva que adelanta el gobierno para este tipo de entidades, y que en el

presente documento planteamos su aprovechamiento para el inicio de las operaciones de Diligere Consulting.

1.2. ¿POR QUÉ S.A.S.?

Dentro de las diferentes estructuras organizacionales encontramos algunos beneficios legales y que consideramos en este caso la S.A.S. es la mejor opción de formalización empresarial.

Se constituye por documento privado, en cambio de escritura pública

Constitución con uno o más accionistas

Temas de quórum o mayorías.

No están sujetas a coberturas mínimas de capital suscrito y pagado, además de darse hasta dos años a los accionistas para que paguen su capital suscrito.

La clase de acciones que la S.A.S. puede tener es muy variada, tales como acciones privilegiadas, con dividendo preferencial, dividendo fijo, entre otros.

Su duración puede ser indefinida, y no es necesario que su dedicación esté estipulada ya que el no hacerlo implícitamente se entiende como la ejecución de cualquier actividad lícita.

No tienen responsabilidad solidaria.

No se les exige que tengan todos los órganos de administración que pueden tener las demás sociedades anónimas tales como asamblea de accionistas, junta directiva. Basta con que tengan su representante legal.

Los accionistas son anónimos, no requieren estar inscrito en el registro mercantil.

Entre otros.

1.3. OBJETO SOCIAL

Diligere viene del latín Diligo, lo cual significa Respeto, estima o amor. Respecto a este nombre, se le dio a una empresa familiar existente de servicios psicológicos a empresas. Sin embargo, esta no prosperó mucho por tener problemas de solvencia y poca fuerza comercial, problemas que generaron la congelación de la empresa temporalmente. Sin embargo se pretende dar una nueva imagen, una nueva estrategia organizacional enfocada a los diferentes servicios de consultoría que se expondrán más adelante en el proyecto. El nombre me parece apropiado, ya que los valores corporativos, misión y visión de la empresa se enfocarán a proveer la prestación del servicio con responsabilidad social y ética empresarial.

1.4. DILIGERE CONSULTING GROUP

DILIGERE nace como respuesta a las necesidades actuales de una sociedad en constante cambio, en donde las organizaciones atraviesan situaciones complejas que dificultan la toma de decisiones de manera acertada, de acuerdo con lo que marca el mercado en constante cambio. La toma de decisiones a nivel financiero marca tanto la generación de valor como la destrucción de este, por lo que finalmente la búsqueda de entes externos puede ser una excelente solución.

Nuestro equipo está conformado por profesionales altamente calificados, que orientado por principios científicos, antropológicos, éticos y humanos claros, realizamos un trabajo transdisciplinar encaminado a prestar un servicio integral a las organizaciones.

Realizamos consultorías dirigidas a las organizaciones con el fin de promover el desarrollo de estas en el plano financiero. Creemos firmemente que el ámbito financiero es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo organizacional, pilar que impacta directamente las relaciones sociales, humanas, comerciales y operativas de las empresas.

1.5. MISION

Proveer servicios profesionales de asistencia a la dirección de organizaciones, por medio del aporte de conocimiento genérico o específico en áreas financieras desde una visión integral con efectividad, diligencia, disposición y alta calidad con el fin de brindar soluciones innovadoras a la organización que propendan por el desarrollo técnico e integral del ser humano que conforma dicha organización.

1.6. VISION

Proyectarse a mediano plazo como una empresa pionera en la consultoría organizacional en el ámbito nacional e internacional enfocada en la optimización de los recursos pilares de cada organización. Asimismo en el mediano plazo se proyectará a Diligere Consulting como la pionera en consultoría en salud en sistemas de seguridad social latinoamericanos.

1.7. POLITICAS DE CALIDAD

En DILIGERE nos dedicamos a evaluar, diagnosticar e intervenir grupos e instituciones con el fin de prestar un servicio de promoción, prevención e intervención a las necesidades técnicas que se presentan, buscando la satisfacción de nuestros clientes mediante un servicio de alta calidad, flexible, que se adapta a sus realidades, recursos y necesidades. Contamos con un equipo de profesionales altamente calificados y buscamos promover las potencialidades de nuestros clientes en un trabajo transdisciplinar, generando procesos participativos, en donde se construyen soluciones y herramientas en conjunto. Nos preocupamos por evaluar constantemente nuestro trabajo y mejorar nuestros servicios mediante una constante investigación, respondiendo a los cambios del entorno y estando a la vanguardia de los adelantos científicos en nuestro campo.

1.8. VALORES CORPORATIVOS

Fe: **Partimos** de una visión esperanzadora; de creer en Dios, en la vida y en todo ser humano. Tenemos la plena convicción de que la persona humana se puede afrontar, crecer y asumir posturas con sentido en cualquier situación.

Humanidad: Es una prioridad que todos los miembros de la comunidad institucional sean personas íntegras y de una alta calidad humana. Creemos que de la calidad humana se deriva la calidez en el trato y el profundo respeto por la dignidad del otro.

Respeto: Estamos convencidos del infinito valor de la dignidad humana. Por eso nuestras acciones se cimentan en la defensa y respeto de la dignidad de cada persona en su singularidad, lo cual se ve reflejado en relaciones interpersonales respetuosas y en acciones profesionales éticas.

Ética: Es una de nuestras prioridades ser reconocidos por una ética clara que define nuestro actuar. Partimos de una ética personalista que respeta y defiende la dignidad humana desde la concepción hasta la muerte.

Calidad: Buscamos la prestación de servicios reconocidos por una alta calidad humana, ética, científica y profesional. La constante investigación y evaluación de los servicios generan en Diligere elementos innovadores que nos permiten posicionarnos en el entorno de manera contundente, y prestar un servicio que respondan a las necesidades de nuestros clientes.

Servicio: La razón de ser de nuestra existencia y nuestro trabajo es el servicio. Por eso, para nosotros las personas más importantes dentro de la institución son nuestros clientes, y nuestro trabajo se fundamenta en prestar una atención de calidad que responda a sus necesidades.

Participación: Estamos convencidos de que cada persona es única y posee recursos valiosos que aportan a la consecución de las metas tanto individuales como colectivas. Por eso tenemos políticas participativas y constructivistas.

Honestidad: Luchamos por buscar, defender y actuar por la verdad en las diferentes situaciones que se nos presentan. Por eso la honestidad en nuestro actuar, comunicar y pensar es fundamental para vivir la congruencia y prestar un servicio confiable y transparente.

Responsabilidad: El ser humano puede y es llamado a responder ante las situaciones que se le presentan, construyendo un mundo “mejor de lo que lo encontró”. La responsabilidad se refleja en el compromiso serio y en la constante búsqueda de excelencia en servicio de los demás.

1.9. FUNDAMENTOS

1.9.1. Teorías financieras de vanguardia

Nuestras teorías financieras se enfocan en modelos de administración financiera que promueven la transdisciplinariedad, funciones empresariales que se clasifican en cuatro grupos fundamentales:

Mercadeo

Producción

Gestión del Talento Humano

Finanzas

1.9.2. Transdisciplinariedad

El ser humano es un ser integral y complejo, así como lo es su realidad y los procesos sociales. Por ello, si se quiere comprender es necesario integrar saberes y disciplinas. La transdisciplinariedad propone una reflexión y un abordaje en conjunto que busca generar soluciones, herramientas y metodología contundentes que se adaptan a cada persona o institución que atendemos.

1.10. PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS

Objetivo estratégico: Generar rentabilidad con los servicios ofrecidos por medio de la optimización en las diferentes esferas del negocio e incrementar el valor de los accionistas y de los Stakeholders por medio de un crecimiento sostenido durante los siguientes tres años.

1.10.1. Perspectiva Financiera

Mejorar la estructura de costos de la compañía por medio de la optimización de los recursos, así como diferenciar los productos para rentabilizar la operación:

Físicos, reducir costos fijos en planta y equipo. Para esto, se propone montar una plataforma web lo suficientemente robusta que permita trabajo virtual.

Comerciales, estructurando un plan de incentivos a la fuerza comercial de tal forma que los costos sean tanto fijos como variables.

Talento humano, trabajando con poco recurso humano con el fin de optimizar la estructura financiera.

Ventas, estructurar productos suficientemente diferenciados, dándole al cliente las soluciones integrales que este requiera.

1.10.2. Perspectiva del cliente

Reducir los precios de los servicios provistos frente al mercado sin descuidar la calidad de estos, así como diversificar el portafolio de clientes tanto locales como internacionales, teniendo como referencia el mercado local e internacional para el momento de la internacionalización.

Atributos del servicio: integral, que comprende soluciones totales al cliente en la esfera financiera, talento humano, comercial y humano.

Con responsabilidad social.

Internacional, que provea soluciones tanto al inversionista extranjero en Colombia como al local en búsqueda de mercados internacionales.

Servicios medibles, comprobables y verificables, de tal manera que las soluciones al cliente generen resultados agregados de manera conjunta.

Elaborar estrategias de comercialización internacional que fortalezcan el área comercial, por medio de alianzas con empresas y/o freelancers en países foco.

1.10.3. Perspectiva de procesos internos

Procurar la estandarización de los servicios a mediano plazo con el fin de optimizar los recursos disponibles.

Entender los segmentos del mercado de una mejor manera, con el fin de estandarizar los servicios para dicho mercado.

Promover la implementación de SW que promueva el diagnóstico de manera más acertada y en tiempo récord.

Promover el teletrabajo de tal forma que optimice los procesos de implementación y seguimiento a las organizaciones.

1.10.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Promover la excelencia funcional, desarrollar destrezas en liderazgo entre los servidores de la compañía, y crear una visión integral de la compañía entre los empleados, por medio del aprendizaje continuo de casos de éxito desde la entidad hasta la misma organización.

1.11. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

1.11.1. Consulting (consultoría gerencial y financiera)

Los servicios de consultoría organizacional incluyen herramientas de diagnóstico a nivel institucional así como de las diferentes unidades de negocio, incluyendo herramientas propias asociadas con el clima y la cultura organizacional. Uniendo estas herramientas tanto técnicas como científicas se puede llegar a un análisis más profundo del entorno y de la estructura general de la empresa. La consultoría trabaja en la reingeniería de procesos,

análisis de costos, estudios de factibilidad técnica y financiera, gestión del talento humano, relaciones industriales, entre otros, adecuándose éstos a las necesidades particulares de cada organización. Herramientas más específicas como la simulación de procesos, optimización de procesos, análisis de estructura e identidad organizacional complementan la consultoría y la hacen más efectiva. Los servicios ofrecidos en el presente portafolio se centran en la prestación de soluciones a todo tipo de entidades, siendo las entidades prestadoras de servicios de salud –IPS- y sector de autopartes las empresas foco.

1.11.2. Formulación y evaluación de proyectos

En lo que a decisiones de inversión se refiere, la decisión trascendental que se toma en una empresa es la referente a la determinación de su tamaño, es decir el volumen total de activos que se usará para mantener la operación eficiente, que sea rentable y que genere valor agregado a sus propietarios. En este sentido, las decisiones de inversión son fundamentales y se relacionan con la determinación de la cantidad de capital de trabajo y activos fijos que la empresa utilizará para llevar a cabo sus operaciones. En Diligere seremos los encargados de formular y evaluar cada uno de los proyectos que la gerencia se ha comprometido o comprometerá a desarrollar con los propietarios a lo largo de su año fiscal.

1.11.3. Finanzas y negocios internacionales

En finanzas y negocios internacionales, interrelacionamos dos temas fundamentales a la hora de ofrecer un servicio innovador para planes de internacionalización en organizaciones. Es por esta razón que se considera fundamental trabajar la gerencia de los negocios internacionales desde dos ópticas. Quien quiere exportar y quien quiere importar. De acuerdo con esto, se ofrecen diferentes metodologías que conllevan a gestionar de manera eficiente la internacionalización de empresas desde y hacia Colombia. Desarrollamos

metodologías que presentan soluciones totales al cliente para poder incursionar en mercados internacionales.

1.11.4. Planes de negocio

En la planeación del negocio en muchos casos los actores no tienen en cuenta ciertos aspectos que tanto generan como destruyen valor en la empresa. En la estructuración de planes de negocio se contemplan las prioridades básicas empresariales:

Generar ingresos

Eficiencia en el uso de los recursos

Reducción de costos

Asimismo, el objetivo básico financiero de todo plan de negocio y de toda empresa es el incremento del patrimonio de los accionistas en armonía con los objetivos asociados con clientes, trabajadores y demás Stakeholders. En el ámbito de la salud, encontramos que los médicos tienen mucha visión de expansión y de creación de nuevas unidades tales como investigación, unidades ambulatorias, entre otras. Sin embargo resulta evidente que para llevar a cabo dicho proceso les resulta verdaderamente difícil por su tiempo el llegar a estructurar nuevas unidades que optimicen, aumenten y mejoren la calidad de atención de los pacientes. Para esto, encontramos en este producto una solución importante para que los médicos se concentren en la investigación o atención, mientras que la parte administrativa y financiera corre por cuenta de Diligere Consulting. Asimismo encontramos en el sector de autopartes un gran potencial de formalización, y qué mejor manera de hacerlo que por medio de la formulación de un plan de negocio.

1.11.5. Simulación de procesos y/o eventos

El objetivo principal de la simulación es estudiar las relaciones internas de sistemas complejos, derivándose estos desde los procesos internos hasta la viabilidad técnica de nuevos proyectos. De esta manera se puede obtener una visión general de las diferentes operaciones de los sistemas, verificando el impacto de cambios en el desempeño de dicho sistema, además de encontrar políticas óptimas y nuevas configuraciones, traducándose finalmente en ahorros potenciales al reducir costos de implementaciones que pueden no ser las indicadas para la operación. La simulación de los procesos va enfocada en su gran parte a los sistemas de salud, entidades estatales y privadas con un gran flujo de pacientes, así como a los sistemas artesanales de aprovisionamiento de stock de los autopartistas.

1.11.6. Estructura de costos y optimización del endeudamiento

En Diligere encontramos herramientas que nos ayudan a hacer una gestión eficiente de la deuda, para lo cual se necesitan considerar temas relacionados con tasas de interés estructura optima deuda/equity, entre otros. Para esto resulta fundamental evaluar la estructura de costos de la empresa con el fin de optimizarla para que de esta manera el resultado sea el incremento de valor a los propietarios.

1.11.7. Diagnóstico y diseño organizacional

El servicio de diagnóstico organizacional se basa en la teoría de sistemas sociales, donde se define a la organización como una red cerrada de relaciones con identidad propia. El diagnóstico parte de los cimientos primarios de la organización, desglosándose en la búsqueda de los actores principales que afectan a la organización y su interacción entre estos, llegando hasta el hallazgo de los procesos misionales y modelos estructurales de la organización. Finalmente, una vez halladas las funciones primarias, secundarias y reguladoras, se procede a estudiar las relaciones entre estos con base en teorías de

comunicación y en metodologías innovadoras que promueven la consolidación de cursos de acción e identidad organizacional.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1. ENTORNO ECONOMICO

Los servicios financieros están ubicados dentro del sector terciario de la economía, lugar donde no hay ninguna transformación física del producto. Específicamente en el caso colombiano, encontramos que el sector de los servicios es aún muy incipiente con respecto a sus principales rivales latinoamericanos. Para el año 2011, Colombia tenía un tamaño de servicios agregado de 55.5% con respecto a su PIB, inferior en varios puntos a otros países latinoamericanos, de acuerdo a como se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1:

Porcentaje de servicios agregados vs. PIB países latinoamericanos

<i>PAIS</i>	<i>%</i>
Argentina	58.5%
Brasil	67.0%
Chile	57.5%
Colombia	55.5%
Méjico	59.7%
Perú	57.2%
Venezuela	
Uruguay	65.2%
Ecuador	54.9%

Panamá	79.4%
Costa Rica	68.0%

Nota: la cantidad de servicios agregados vs. el PIB de Colombia resulta estar por debajo del resto de los países enunciados. Fuente: (PROEXPORT, 2013, p. 2)

Asimismo ha sido evidente el crecimiento en los servicios tercerizados a nivel mundial, donde la efectividad operacional y estratégica según AT Kearney y Gartner (2012), la ubican en 510, 525 y 550 miles de millones de dólares (BnU\$) para 2011, 2012 y 2013 respectivamente. La participación del sector ITO, BPO y KPO es del 62%, 35% y 3% de igual manera, con un crecimiento acelerado en KPO.

2.2. ¿CUÁNTO EXPORTAMOS E IMPORTAMOS?

De acuerdo con información del DANE (2014), encontramos las exportaciones de los diferentes servicios proveídos por Colombia a nivel regional, desagregado en servicios de consultoría financiera, que para este caso en particular son los servicios de consultoría en administración y gestión:

Tabla 2:

Exportación de servicios de consultoría en administración y gestión y relaciones públicas

<i>AÑO</i>	<i>TRIMESTRE</i>	<i>MILES DE DOLARES</i>	
2008	I Trim	\$	4,816.61
	II Trim	\$	5,766.75
	III Trim	\$	6,989.34
	IV Trim	\$	8,004.95
2009	I Trim	\$	4,144.80

	II Trim	\$	4,165.60
	III Trim	\$	4,944.99
	IV Trim	\$	25,946.53
2010	I Trim	\$	12,484.42
	II Trim	\$	14,323.69
	III Trim	\$	15,800.56
	IV Trim	\$	25,681.51
2011	I Trim	\$	18,493.67
	II Trim	\$	15,866.72
	III Trim	\$	32,789.60
	IV Trim	\$	28,026.50
2012	I Trim	\$	14,272.71
	II Trim	\$	16,912.41
	III Trim	\$	15,910.46
	IV Trim	\$	23,343.18
2013	I Trim	\$	8,350.99
	II Trim	\$	16,425.31

Nota. Fuente: Dane. (2014). Anexos de exportación 2008-2013. Recuperado del sitio de internet de Dane: <https://www.dane.gov.co/>

Tabla 3:

Países destino de exportación de servicios de consultoría

<i>País</i>	<i>Miles de dólares</i>
-------------	-------------------------

	2013*	2012	2011	2010	2009	2008
Países Bajos	3,761	13,317	19,721	15,427	3,261	1,557
Ecuador	5,589	13,299	12,055	6,489	2,763	2,119
Estados Unidos	3,935	8,918	11,121	2,958	5,249	7,355
Venezuela	2,371	6,790	3,430	5,792	16,232	2,951
Panamá	1,097	5,891	2,025	1,023	979	220
Costa Rica	967	3,361	5,071	3,015	1,021	507
Japón	1,748	3,196	2,785	2,383	2,057	1,872
Demás países	5,309	15,667	38,968	31,202	7,639	8,998
<i>Total</i>	24,776	70,439	95,176	68,290	39,202	25,578

Nota. Fuente: Fuente: Dane. (2014). Anexos de exportación 2008-2013. Recuperado del sitio de internet de Dane: <https://www.dane.gov.co/>.

*valores correspondientes al primer y segundo semestre de 2013.

Tabla 4:

Exportaciones de servicios de consultoría en administración y gestión y relaciones públicas según principales países

<i>País</i>	<i>Miles de dólares</i>					
	2013*	2012	2011	2010	2009	2008
España	23	2,640	1,635	142	132	57
República Dominicana	384	784	14,264	20,899	4,746	1,012
Honduras	769	2,792	2,819	1,748	78	33
Bolivia	57	134	94	29	45	78

Nota. Fuente: Fuente: Dane. (2014). Anexos de exportación 2008-2013. Recuperado del sitio de internet de Dane: <https://www.dane.gov.co/>.

*valores correspondientes al primer y segundo semestre de 2013.

Como se puede apreciar, vemos un bajo nivel exportador de esta clase particular de servicios al exterior. Es importante anotar los destinos de dichas exportaciones, para revisar más a fondo las razones por las cuales se está exportando a dichos países. Asimismo podemos apreciar otros países destino, que conforman esos demás países de exportación en la segunda tabla, los cuales acumulan cerca del 20% de las exportaciones de dichos servicios a esos países en su conjunto.

Por el otro lado encontramos los principales importadores de dichos servicios a Colombia:

Tabla 5:

Importación de servicios de consultoría en administración y gestión y relaciones públicas

<i>AÑO</i>	<i>TRIMESTRE</i>	<i>MILES DE DOLARES</i>
2008	I Trim	22,253
	II Trim	38,877
	III Trim	50,921
	IV Trim	50,537
2009	I Trim	47,530
	II Trim	25,943
	III Trim	50,557
	IV Trim	105,596
2010	I Trim	21,846

	II Trim	24,042
	III Trim	27,912
	IV Trim	72,673
2011	I Trim	35,383
	II Trim	42,523
	III Trim	57,759
	IV Trim	76,052
2012	I Trim	52,702
	II Trim	47,000
	III Trim	64,992
	IV Trim	83,133
2013	I Trim	56,838
	II Trim	51,746

Nota. Fuente: Fuente: Dane. (2014). Anexos de importación 2008-2013. Recuperado del sitio de internet de Dane: <https://www.dane.gov.co/>.

*valores correspondientes al primer y segundo semestre de 2013.

Tabla 6:

Importación de servicios de consultoría en administración y gestión y relaciones públicas según principales países

<i>País</i>	<i>Miles de dólares</i>					
	2013*	2012	2011	2010	2009	2008
Reino Unido	28,789	85,007	46,455	10,571	4,191	8,118
Estados Unidos	36,167	62,527	65,496	64,904	76,211	61,273
Países Bajos	7,944	20,831	32,039	30,618	18,455	13,969

España	7,080	15,681	10,202	10,755	104,470	8,925
Brasil	1,689	8,833	9,670	4,454	3,597	3,734
El Salvador	7,718	8,446	1,711	24	192	6
México	2,992	8,018	8,065	3,963	4,043	2,138
Francia	3,368	5,019	2,764	2,728	1,737	7,444
Argentina	1,463	3,495	1,583	411	1,856	2,108
Singapur	582	756	599	86		0
China	35	360	122	30	74	165
Canadá	983	3,458	2,520	2,287	1,478	1,211
Demás países	9,776	25,395	30,493	15,642	13,323	53,551
<i>Total</i>	108,585	247,827	211,718	146,473	229,627	162,642

Nota. Fuente: Fuente: Dane. (2014). Anexos de importación 2008-2013. Recuperado del sitio de internet de Dane: <https://www.dane.gov.co/>.

*valores correspondientes al primer y segundo semestre de 2013.

Como podemos apreciar, la balanza se inclina completamente hacia las importaciones. En este sentido encontramos que los diferentes programas del gobierno están tratando de equilibrar dicha balanza.

2.3. PRODUCCION INTERNA

Gracias a la dinámica económica del país, para el 2010 el sector completó un año creciendo a un ritmo importante. PWC Asesores asumió de nuevo el liderazgo después de un año sobresaliente en negocios cerrados. McKinsey y Deloitte Consultores perdieron participación debido a que no tuvieron los resultados esperados al lado de los competidores. Por otra parte, SGS Colombia logró aumentar la distancia que le había recortado su rival BVQ.

Tabla 7:

Ranking de empresas de consultoría según ingresos a 2013

<i>Ranking</i>	<i>Empresa</i>	<i>Ventas (millones de pesos)</i>	<i>Ciudad</i>
1	Pwc Asesores	50472.46	Bogotá
2	Norcontrol Colombia	42972.08	Barranquilla
3	Sgs Colombia	32866.26	Bogotá
4	Aon Affinity	30248.64	Bogotá
5	Mecm Contratistas	29318.96	Bogotá
6	Mckinsey Colombia	28050.79	Bogotá
7	Deloitte Consultores	22525.06	Bogotá
8	Apoyo Empresarial A.C.	21223.09	Bogotá
9	Megalineas	20956.71	Bogotá
10	Soluziona	20907.59	Bogotá
11	Productividad Empresarial	20137.86	Bogotá
12	Axa Asistencia	19917.82	Bogotá
13	Team	17582.37	Bogotá
14	Setip	16117.8	Bogotá
15	Vargas Rubio Y Cia	15149.46	Bogotá
16	Ecosein	14647.03	Bogotá
17	Procesos Y Canje	14402.93	Bogotá
18	Copco	14316.54	Bogotá
19	Bvq Colombia	12549.79	Bogotá
20	Advisory Services	12498.96	Bogotá

Nota. Fuente: Fuente: Vademecum (2014, Mayo 15). Consultoría empresarial.

Lanotaeconómica.co. Recuperado de

<http://www.lanotadigital.com/vademecum/medium/servicios-de-apoyo-empresarial/consultoria-empresarial>

Como se puede observar, las grandes multinacionales como PWC, SGS, AON, entre otras tienen el dominio del mercado de consultorías en el país. En gran parte esto se debe a la gran legitimidad que estos tienen en mercados internacionales, cosa que las hace llevar una gran porción del mercado de las grandes empresas, tales como Ecopetrol.

2.4. OPORTUNIDADES Y RIESGOS

2.4.1. Análisis de los stakeholders

A continuación encontramos la herramienta de análisis de riesgo del sector, de acuerdo con la perspectiva de los actores interesados o STAKHOLDERS.

2.4.1.1. Barreras y riesgos del sector

De acuerdo con el estudio de IDC, se resumen las diferentes opiniones de los empresarios del sector, la estrategia está enfocada a que la industria funcione como empresa global, sin embargo la proyección de esta hace ver que el problema de crecimiento del sector está supeditado a la propuesta de valor que el consultor de, mas no en la demanda por servicios de clientes globales.

De esta manera, como barreras estructurales del sector encontramos:

Falta de algunos actores como fondos locales, centros especializados de emprendimiento, entre otros.

Impuestos: la doble imposición con otros países.

Inversiones aisladas en infraestructura física que afectan la operatividad.

Homogenizar títulos y servicios, certificaciones internacionales.

Desconocimiento de cifras de tercerización.

Estrategia: selección de países destino con mercados similares y con acuerdos de doble tributación. Es importante tener en cuenta que en la medida en que la estrategia de internacionalización se lleva a cabo, es imperativo ya haber iniciado un proceso de certificación local con normatividad ISO o ICONTEC, mientras que se hacen certificaciones internacionales.

Por otro lado encontramos las barreras internas del sector:

Indefinición estratégica respecto a la definición de valor país.

Poca representación de las empresas en agremiaciones y asociaciones.

Esfuerzos desarticulados en la evolución de la propuesta de valor y en definir cuál es su foco estratégico.

Bajo nivel de uso de las empresas en Colombia de los recursos y la posibilidad de formar a los empleados.

Poca normatividad para compras estatales al sector. Estrategia: identificación de agremiaciones y unidades de conocimiento (clusters) con el fin de acceder a innovaciones y desarrollar poco a poco conocimiento en cuanto a tercerización de procesos de conocimiento (KPOs).

En cuanto a barreras competitivas del sector encontramos:

Debilidad tecnológica en el uso de mejores prácticas de gestión del conocimiento.

Se ve la necesidad de elevar la sofisticación en el análisis de información para incrementar la propuesta de valor a los clientes.

Estrategia: de la misma manera, se intentará ingresar local e internacionalmente a las mejores prácticas en cuanto a consultoría financiera internacional.

Riesgos del sector

Cambios en normatividad de la exención actual del IVA para los servicios

Competencia con empresas globales con estándares locales.

Creecer en propuestas de valor de poca importancia

Vender o negociar los servicios de alto valor, deteriorando de esta manera el valor de dichos servicios y del sector en general.

Perder en el posicionamiento de marca país en mercados de tercerización de alto valor agregado frente a países de la región como Chile, Argentina, entre otros.

Estrategia: internacionalizarse rápidamente para lograr alcanzar estándares internacionales en consultoría financiera.

2.4.2. Modelo de fuerzas del mercado

Para analizar el modelo de las fuerzas del mercado, se utiliza la herramienta provista por los profesores. En esta herramienta útil, encontramos un instrumento de medición para las diferentes perspectivas analizadas por Porter para el ingreso al mercado, a saber:

Nivel de rivalidad entre los competidores existentes

Poder de negociación de los compradores

Barreras de entrada

Poder de negociación de proveedores

Bienes sustitutos

A partir de esto, se comienza a estructurar el grado en el cual se encuentran dichas fuerzas competitivas, desde el grado más alto al más bajo.

2.4.2.1. Nivel de rivalidad entre los competidores existentes

Tabla 8:

Nivel de rivalidad entre competidores existentes

Numero	Parámetros	nivel
1	Nivel de concentración	alto
2	Nivel de costos fijos	alto
3	Velocidad de crecimiento del sector	alto
4	Costos de Cambio	equilibrio
5	Grado de hacinamiento	equilibrio
6	Incrementos en la capacidad	alto
7	Presencia Extranjera	alto
8	Nivel de Barreras de Salida	alto
<i>Evaluación final</i>	75% alto, 25% equilibrio	

Nota. Fuente: Instrumento propuesto por Zerda y Mendez (2014). Ejercicio del autor.

El resultado de esta primera esfera es que el nivel de rivalidad entre los competidores es bastante alta. Encontramos un alto nivel de concentración, adicionado con un veloz crecimiento del sector, una presencia extranjera bastante alta y con estándares muy altos, mencionados en el ejercicio de los Stakeholders y unas barreras de salida muy grandes.

Encontramos entonces que la rivalidad entre los competidores es muy alta, indicio de que esta esfera está muy competido y por ende hay una barrera muy alta.

La estrategia propuesta es a nivel de política interna de la empresa:

Especialización inicialmente, con el fin de lograr flujos de caja que poco a poco logren mover la empresa para después diversificar el producto.

Especializarse en un nicho de mercado específico.

2.4.2.2. Poder de negociación de compradores

Tabla 9:

Poder de negociación de los compradores

<i>Número</i>	<i>Parámetros</i>	<i>Nivel</i>
1	Grado de concentración	alto
2	Importancia del proveedor para el comprador	alto
3	Grado de hacinamiento	bajo
4	Costos de cambio	alto
5	Facilidad de Integración hacia atrás	equilibrio
6	Información del comprador sobre el proveedor	equilibrio
7	Los compradores devengan bajos márgenes	equilibrio
8	Grado de Importancia del Insumo	alto
<i>Evaluación final</i>		50% alto, 37.5% equilibrio, 12.5% bajo

Nota. Fuente: Instrumento propuesto por Zerda y Mendez (2014). Ejercicio del autor.

Finalmente vemos que el poder de negociación de los compradores es alto. Los grados de concentración, la importancia baja del proveedor para el comprador, los costos de cambio y

el grado de importancia del insumo hacen que el poder sea muy alto. Hay elementos que lo sopesan, tales como la poca facilidad de integración, la baja información de los proveedores, entre otros que hacen del poder de negociación un elemento no muy impactante de las fuerzas del mercado.

Estrategia:

El modelo de venta debe ser de carácter consultivo.

Desarrollo de alianzas estratégicas comerciales con el fin de cumplir objetivos corporativos.

Garantizar que la fuerza de ventas tiene implementados los procedimientos para validar que conocen su compromiso en la entrega del servicio de acuerdo con las expectativas del cliente.

2.4.2.3. Riesgo de ingreso

Tabla 10:

Riesgo de ingreso

<i>Numero</i>	<i>Parámetros</i>	<i>Nivel</i>
1	Niveles de economías de escala	Equilibrio
2	Operaciones Compartidas	Medio alto
3	Acceso privilegiado materias primas	Medio alto
4	Procesos productivos especiales	Medio bajo
5	Curva de aprendizaje	Medio alto
6	Curva de experiencia	Medio alto
7	Costos Compartidos	Medio alto

8	Tecnología	Equilibrio
9	Costos de Cambio	Equilibrio
10	Tiempos de Respuesta	Medio alto
11	Posición de Marca	Medio alto
12	Posición de Diseño	Medio alto
13	Posición de Servicio	Medio alto
14	Posición de Precio	Medio alto
15	Patentes	Medio alto
16	Niveles de Inversión	Medio alto
17	Acceso a Canales	Medio alto
<i>Políticas Gubernamentales</i>		
18	Niveles de Impuestos	Medio alto
19	Niveles de Subsidio	Equilibrio
20	Regulaciones y marco legal	Equilibrio
21	Grados de Impuestos	Medio bajo
<i>Respuesta de Rivales</i>		
22	Nivel de liquidez	Alto
23	Capacidad de endeudamiento	Alto
<i>Evaluación final</i>	8.7% alto, 60.9% medio alto, 21.7% equilibrio, 8.7% bajo	

Nota. Fuente: Instrumento propuesto por Zerda y Mendez (2014). Ejercicio del autor.

Como podemos apreciar, las barreras de entrada al mercado tienen un nivel alto. Sin embargo, si desagregamos estas barreras de entrada a los elementos que finalmente pueden ser factores diferenciadores y elementos que pueden generar disrupción en el mercado, vemos con claridad que unos de los principales elementos que puede llegar a impulsar este

proyecto es el grado de vinculación y compromiso que tiene el gobierno por promover dicho sector.

Estrategia:

Lograr el acceso a nichos de mercado específicos (como consultoría financiera en salud y autopartes).

Lograr alianzas estratégicas con oficinas consultoras que tengan experiencia en el mercado con el fin de acceder al mercado de manera más fácil.

2.4.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Tabla 11:

Poder de negociación de proveedores

<i>Numero</i>	<i>Parámetro</i>	<i>Nivel</i>
1	Grado de concentración	Alto
2	Presión de sustitutos	medio alto
3	Nivel de ventaja	equilibrio
4	Nivel de importancia del insumo en procesos	medio bajo
5	Costos de cambio	Bajo
6	Amenaza de integración hacia delante	Bajo
7	Información del proveedor sobre el comprador	equilibrio
8	Grado de hacinamiento	medio bajo
<i>Evaluación final</i>	12.5% alto, 12.5% medio alto, 25% equilibrio, 25% medio bajo, 25% bajo	

Nota. Fuente: Instrumento propuesto por Zerda y Mendez (2014). Ejercicio del autor.

Como podemos observar, el poder de negociación por parte de los proveedores es relativamente bajo, dado principalmente a que los proveedores son muy pocos, incluyendo empresas de telecomunicaciones, etc.

Estrategia:

Iniciar robusteciendo la planta tecnológica con el fin de resolver a mediano plazo problemas de interfaces o acceso a información por parte del cliente.

Trabajar en modelos financieros y herramientas que ayuden al cliente en tiempo real cuando requieran algún manejo financiero.

2.4.2.5. Bienes sustitutos

Tabla 12:

Bienes sustitutos

<i>Numero</i>	<i>Parámetros</i>	<i>Nivel</i>
1	Tendencias a mejorar costos	Equilibrio
2	Tendencias a mejorar precios	Medio bajo
3	Tendencias a mejoras en desempeño	Equilibrio
4	Tendencias a altos rendimientos	Equilibrio
<i>Evaluación final</i>	75% equilibrio, 25% medio bajo	

Nota. Fuente: Instrumento propuesto por Zerda y Mendez (2014). Ejercicio del autor.

Como podemos apreciar, los bienes sustitutos no son un gran obstáculo, por lo que los servicios son necesarios y en la medida en que existan unidades administrativas o de negocio enfocadas a las disciplinas que las empresas consultoras hacen, estas van a seguir existiendo.

Es así como encontramos elementos que son clave en la identificación de ventajas competitivas y que nos hacen ser fuertes solo en el ingreso al mercado, sin tener en cuenta ventajas competitivas propias de la operación:

Hay desconocimiento del sector, de sus bondades, de las destrezas, de lo que se puede hacer.

Aunque hay actores muy importantes en la industria (Big Five), de igual manera estos tienen costos fijos muy altos para poder entrar a nichos de mercado en el cual se concentra la mayor cantidad de productividad en Colombia: las PyMEs.

El impulso que le está dando el gobierno a las KPOs es importante, sobre todo en empresas con ganas de internacionalizarse.

Hay desconocimiento sobre los servicios, por lo que es una fuerte ventaja para entrar a mercados inexplorados.

3. INTELIGENCIA DE MERCADOS

3.1. TENDENCIAS MUNDIALES Y COMPETIDOR LIDER

De acuerdo con un informe hecho por www.sourceforconsulting.com, se encuentran diversas tendencias mundiales en la consultoría en el año 2013:

Después consultar a 260 líderes de consultoría en 26 países y 800 compradores mundiales y usuarios finales de los servicios de consultoría de los sectores público y privado en el año 2012, los Servicios de Información de source for consulting identificaron cinco tendencias clave de consultoría para el año 2013.

La lista incluye las expectativas de crecimiento en Europa, las estrategias de consultoría, la consolidación del mercado, puntos de acceso para el crecimiento global y finalmente, las empresas de consultoría en mejores condiciones para el crecimiento futuro.

Los bajos niveles de crecimiento en Europa: El sector de la consultoría Europeo podría recuperarse, pero mucho se apoya en el continuo crecimiento del mercado alemán que ha crecido un poco más del 7 por ciento en 2011, y fue el segundo más grande de la región (detrás del Reino Unido). Al fin de cuentas, una gran cantidad se basa en el desempeño de la industria de servicios financieros en todos los países europeos. Las cosas podrían encaminarse en diversas direcciones, pero según sourceforconsulting, se espera más de lo mismo - bajos niveles de crecimiento de todo el sector de la consultoría Europea.

Una mayor consolidación: la adquisición de Monitor por parte de Deloitte fue otra señal de la continua consolidación del mercado. Estas adquisiciones pueden tener potencial para las empresas de consultoría, pero la investigación sourceforconsulting encontró que los clientes tienden a ser prudentes acerca de la consolidación del mercado, lo que sugiere que lo que sucede en realidad es que se elimina la capacidad y la opción del mercado. Así que la prueba en el 2013 es que los intereses de las empresas de consultoría y los clientes han optado por observar una reestructuración de la industria a nivel macro, indicando que la industria poco a poco tiende a ser convergente: pocos actores en el mercado.

Asimismo, en un informe hecho por Plunkett Research Ltd., se especifica que los ingresos de la industria global de consultoría (incluyendo servicios de recursos humanos, TI, estrategia, gestión de operaciones y asesoramiento empresarial) son de aproximadamente \$ 415 mil millones en 2013, según las estimaciones. Esto representa un crecimiento razonable de 391 mil millones de dólares en 2012. En EUA, la contabilidad y los servicios relacionados (tales como temas tributarios) generaron un adicional de \$ 131.6 mil millones en 2012, frente a alrededor de \$ 123,0 millones del año anterior, según la Oficina del Censo de EUA.

La consultoría es cíclica. El 2008 y 2009 fue una etapa difícil en el mundo de los negocios, a la luz de la desaceleración económica mundial y la disminución de los

presupuestos corporativos. En general, las principales empresas de consultoría, incluyendo firmas líderes en consultoría de gestión y consultoría de Recursos Humanos, junto con otras firmas, como las empresas de contabilidad, tuvieron importantes bajas en el negocio durante el año 2009, en muchos casos del 5 % al 10 %. Algunas empresas recortaron sus nóminas de empleados y/o contratación. Grandes empresas de consultoría de negocios y tecnología tercerizadas de la India se quejaban de que los clientes estaban retrasando o cancelando proyectos a inicios del 2009.

Sin embargo, a finales de 2009 hasta el 2012, las utilidades en las empresas en general crecieron de manera significativa, lo que significó que los ejecutivos estuvieron más dispuestos a autorizar nuevos proyectos de consultoría, siempre y cuando ellos veían el potencial para un buen retorno sobre el costo. Durante 2010-12, por ejemplo, las consultoras líderes en la India disfrutaron de un crecimiento sustancial en el recuento y los ingresos de los empleados, al igual que la mayoría de las firmas globales de consultoría con sede en EUA y la UE.

Mientras que las utilidades en las empresas han crecido, los presupuestos gubernamentales en EUA y gran parte de Europa se redujeron significativamente durante la recesión pasada, aunque en 2012 se produjo un repunte. El gasto y la deuda se redujeron. Esto ha sido particularmente duro en algunas empresas de consultoría, ya que las agencias gubernamentales son clientes principales de ellas.

Los factores positivos para el sector de la consultoría en el mediano plazo son:

Los continuos cambios en gastos de atención de la salud y los cambios significativos en la cobertura de atención de la salud están creando demanda de proyectos de consultoría. Esto incluye un creciente requerimiento de manejo de historial clínico por medios digitales y una creciente necesidad de mayor eficiencia y control de costos.

Las consultorías que se centran en proyectos que reduzcan claramente los costes empresariales y la optimización de razones operativas en un plazo razonablemente corto de tiempo encontrarán un buen nicho de mercado (como los consultores que se centran en la mejora del flujo de caja, la eficiencia de la cadena de suministro y la eficiencia en fabricación).

Los nuevos “entramados” regulatorios a nivel gubernamental crearán numerosas oportunidades para los consultores los cuales pueden mostrar a las empresas cómo maniobrar rápidamente ante cambios inesperados en las relaciones entre el gobierno y ciertas industrias, o hacer frente a la supervisión del gobierno, en particular los servicios financieros y de atención médica.

Los consultores que ayudan a las empresas en la reducción de costos de los beneficios de los empleados están en alta demanda.

Los consultores y asesores en los campos de la expansión corporativa en los mercados emergentes, tecnología de la información, las fusiones y adquisiciones están en alta demanda.

En los países emergentes y las economías en auge de algunas partes de América Latina y Asia, el sector de la consultoría y los sectores afines han podido disfrutar de un vertiginoso crecimiento y una recuperación muy positiva de la reciente recesión. Brasil ha sido un mercado particularmente bueno, aunque el crecimiento de la economía de Brasil ha sido decepcionante en los últimos meses. El crecimiento del comercio mundial se ha recuperado de los niveles muy bajos de la reciente recesión. Esto alimentó la demanda de consultoría de todo tipo, incluida de gestión, recursos humanos, industrial y de tecnología. Varias naciones como Corea del Sur, Taiwán, China, Singapur e Indonesia están proporcionando una gran cantidad de nuevos trabajos para los consultores. Las empresas con capacidad de dotación de personal multicultural y oficinas en ciudades estratégicas de todo el mundo se beneficiarán en

particular. El reciente crecimiento en estas naciones han creado grandes oportunidades para las empresas de consultoría, tanto en los contratos del gobierno y del sector privado, en industrias que van desde el transporte energético hasta la atención médica. Sin embargo, a partir de mediados de 2012 y principios de 2013, el crecimiento económico disminuyó en muchos mercados importantes, incluyendo en naciones emergentes como India y China. El crecimiento económico fue lento en los Estados Unidos y partes de Europa incluyó una recesión. Como resultado de estas tendencias económicas en 2013, hubo retrasos o cancelaciones en proyectos de consultoría. Empresas consultoras que tengan capacidad de ahorrar en costos, mejorar eficiencias operativas pudieron sobrellevar dichos problemas.

El sector de la consultoría es multifacético y es un sector que se enfrenta a muchos retos. El más alto nivel de la consultoría es " la consultoría en gestión," segmento que asesora a altos ejecutivos y administración en las empresas enlistadas en Fortune 1000. McKinsey & Company, Inc., Bain & Company, Inc., Boston Consulting Group, Inc., y un puñado de otras empresas son la mayoría de la élite. Estas empresas pueden llegar cobrar a sus clientes entre \$ 300,000 a \$ 1 millón de dólares en cuotas mensuales, con los mejores consultores que pueden facturar tanto como \$5000 dólares más gastos diarios, y asociados en \$ 1,500 dólares o menos. Estos niveles de consultoría para una empresa multinacional pueden incluir análisis de múltiples divisiones o UEN alrededor del mundo. Sus sugerencias suelen dar lugar a profundos cambios organizativos, entre otros. Los consultores de gestión pueden tener asignaciones que implican muchos aspectos del negocio de un cliente, incluyendo marketing, adquisiciones, finanzas, tecnología de la información, fabricación, distribución, recursos humanos, ventas, relaciones gubernamentales, instalaciones, telecomunicaciones, asuntos ambientales y otros.

La creciente globalización de los negocios y la industria en general, condujo a la globalización de las principales empresas de consultoría. Las principales consultoras

funcionan en los centros de negocios más importantes de Europa y Asia - Pacífico, así como en Norte y Sur América. África es la próxima frontera de consultoría, dado el rápido crecimiento económico de un puñado de naciones africanas. Muchas consultoras operan en todo el mundo y tienen empleados multilingües y multitécnicos. En particular, las principales empresas de consultoría han abierto oficinas importantes en Brasil, India y China en los últimos años.

Los ingresos anuales de consultoras grandes están en miles de millones de dólares, y los principales consultores pueden ganar cada uno entre \$ 200.000 a \$ 500.000 o más al año. En contraste con el tamaño y la infraestructura de las empresas líderes de consultoría de gestión, una gran parte de la industria de la consultoría está compuesto por empresas muy pequeñas - en muchos casos éstas son empresas unipersonales, operando desde la propia casa. Esta porción de empresas ha crecido rápidamente desde el 2000, con personas altamente calificadas y ejecutivos y profesionales bien experimentados que han sido despedidos durante la reestructuración corporativa o se jubilaron anticipadamente, a cambio de la oportunidad de trabajar por cuenta propia. Estos profesionales han recurrido al empleo propio como consultores, centrándose en sus especialidades y apelando a sus contactos como clientes potenciales.

Hoy en día los clientes corporativos son mucho más exigentes a la hora de negociar contratos de consultoría. Los clientes incluyen pagos sobre utilidades, controles más estrictos sobre los viajes y otros gastos relacionados con un proyecto de consultoría, una demanda de las tarifas por hora más bajos y a veces una multa si no se cumplen los objetivos deseados.

En un esfuerzo por controlar los costos, algunas empresas que antes eran clientes deseables han construido su propio personal de consultoría interna. Una rama interesante de

esta tendencia es que las unidades de consultoría internas en algunas empresas han comenzado a ofrecer servicios de consultoría a clientes externos. Esto es cada vez más común en las industrias, tales como en el hospitalario, en donde se requieren altos niveles de servicio al cliente. En Walt Disney por ejemplo, mundialmente famosa por la excelencia en el servicio al cliente y prácticas de empleo innovadoras, una unidad de consultoría llamada El Instituto Disney ahora enseña otras empresas cómo involucrar mejor a sus clientes. Del mismo modo, el Centro de Liderazgo Ritz -Carlton, una unidad de los hoteles Ritz -Carlton (a su vez filial del gigante Marriott), está enseñando a empresas clientes cómo proporcionar altos niveles de servicio a los clientes más exigentes.

Un acontecimiento importante en la consultoría de TI ha sido el crecimiento extremadamente rápido de las grandes empresas que tienen su sede en la India, pero compiten a nivel mundial, tales como Wipro, Infosys y Tata Consultancy Services (TCS) . Estas empresas crecieron rápidamente en miles de millones de dólares y están siendo los principales contendientes en el sector global de TI.

3.2. SELECCIÓN DE PAIS DESTINO

Para la selección del país el cual se pretende prestar el servicio de consultoría, debemos revisar la estrategia a emplear para acceder a dichos mercados. En el libro de plan de exportación del autor Carlos Morales, se expone la herramienta que a continuación utilizaremos para la selección de país.

En la selección de país meta, debemos inicialmente revisar el entorno macroeconómico en el cual se desenvuelve el país. La idea de esto es revisar las oportunidades, los riesgos, las fortalezas y debilidades de cada mercado. El PIB, el PIB per cápita, la paridad del poder adquisitivo, etc., todos estos forman parte de un análisis integral de la evolución del país en el

entorno mundial, tema que nos compete en la internacionalización de un producto o una empresa.

Para la región andina, Perú y Colombia continúan capturando el interés de los consultores ante la expectativa de que los dos países aceleren su crecimiento en 2014. Mientras que la mayoría de participantes del sector coinciden en señalar que el mercado colombiano es relativamente maduro para los estándares regionales, aún así continúa ofreciendo oportunidades de crecimiento. Por el otro lado Perú ofrece posibilidades significativas de expansión porque el negocio está apenas en sus etapas iniciales de desarrollo, de acuerdo con un informe de latin trade. Asimismo en países de Centroamérica continúa un dinamismo creciente mientras que las grandes empresas siguen incursionando en dichos mercados. La asesoría estratégica tiene buenas oportunidades de desarrollo en países como Panamá, Costa Rica y Guatemala, así como en naciones del Caribe como Republica Dominicana.

Viendo esto, encontramos cinco posibles países a los cuales podemos exportar los servicios de consultoría financiera. A partir de esto, se elaborará una matriz con las diferentes variables relevantes y a cada variable se le asignará un número de tal manera que el país con mayor puntuación tendrá la mayor ventaja comparativa para hacer negocios. Finalmente se harán las diez estrategias de entrada al mercado internacional con la herramienta propuesta anteriormente con el fin de elegir de mejor manera como se va a penetrar el mercado extranjero.

3.2.1. Sistema de salud en los cinco países potenciales

A continuación expondré los sistemas de salud de cada uno de los países destino con el fin de exponer el modelo que más se asemeja al modelo colombiano, esto con el fin de familiarizar al consultor con la problemática local y exponer posibles debilidades del sistema par que como consultores logremos entrar en dicho mercado:

PANAMA:

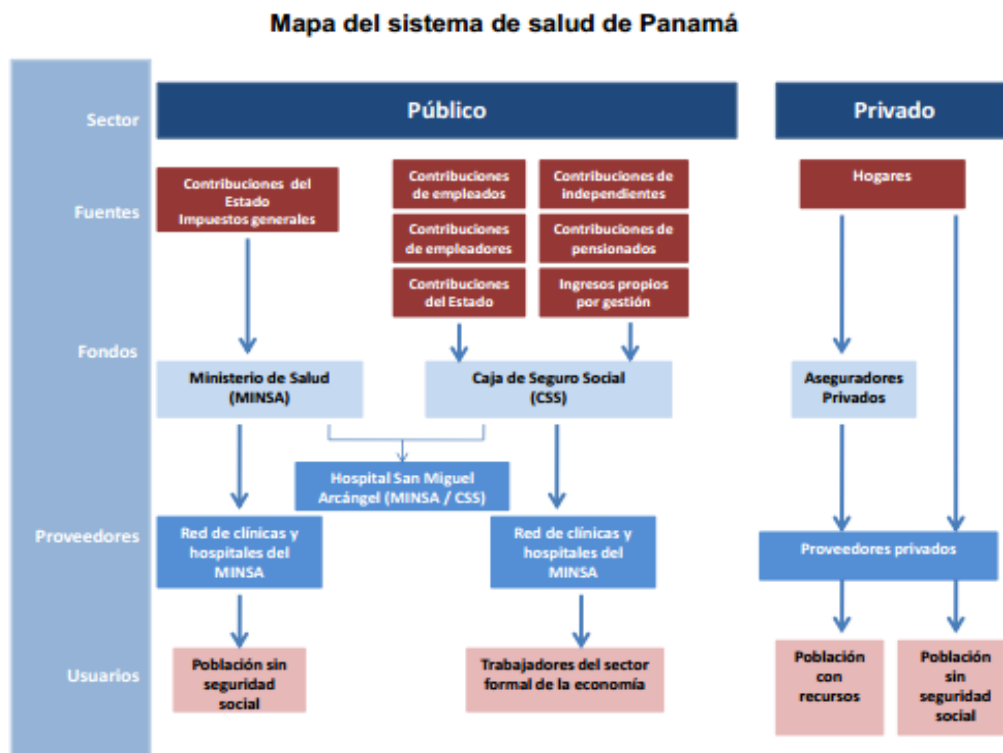


Figura 1. Mapa del sistema de salud de Panamá

Fuente: Fundación Mapfre. (2010). *Los sistemas de salud en Latinoamérica y el papel del seguro privado*. Recuperado de <http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/cs-seguro/libros/los-sistemas-de-salud-en-latinoamerica-y-el-papel-del-seguro-privado.pdf>

PERU:

Figura 1. Mapa del sistema de salud de Panamá

Fuente: Fundación Mapfre. (2010). *Los sistemas de salud en Latinoamérica y el papel del seguro privado*. Recuperado de <http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/cs-seguro/libros/los-sistemas-de-salud-en-latinoamerica-y-el-papel-del-seguro-privado.pdf>

Mapa del sistema de salud en Perú

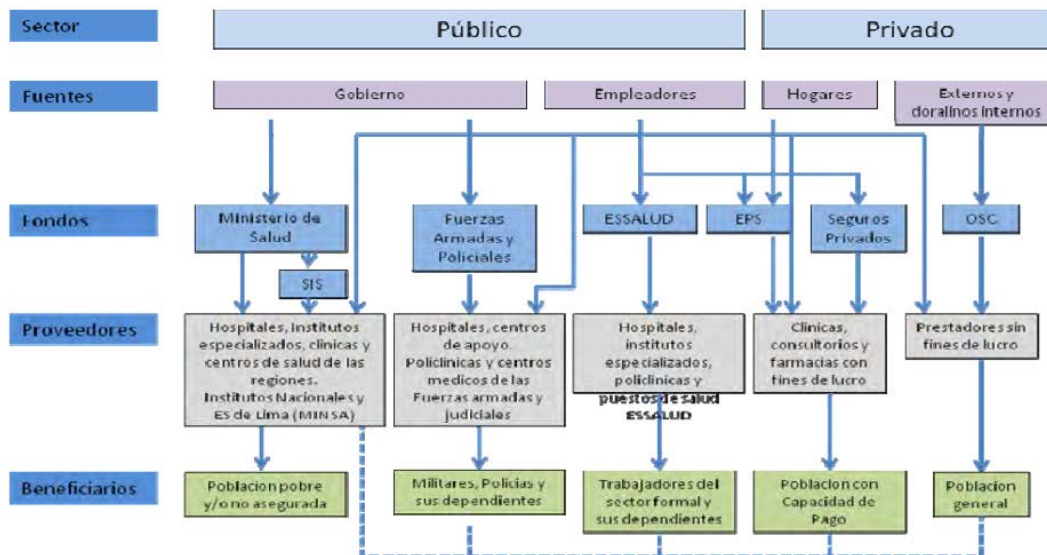


Figura 2. Mapa del sistema de salud de Perú

Fuente: Fundación Mapfre. (2010). *Los sistemas de salud en Latinoamérica y el papel del seguro privado*. Recuperado de

<http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/cs-seguro/libros/los-sistemas-de-salud-en-latinoamerica-y-el-papel-del-seguro-privado.pdf>

COSTA RICA:

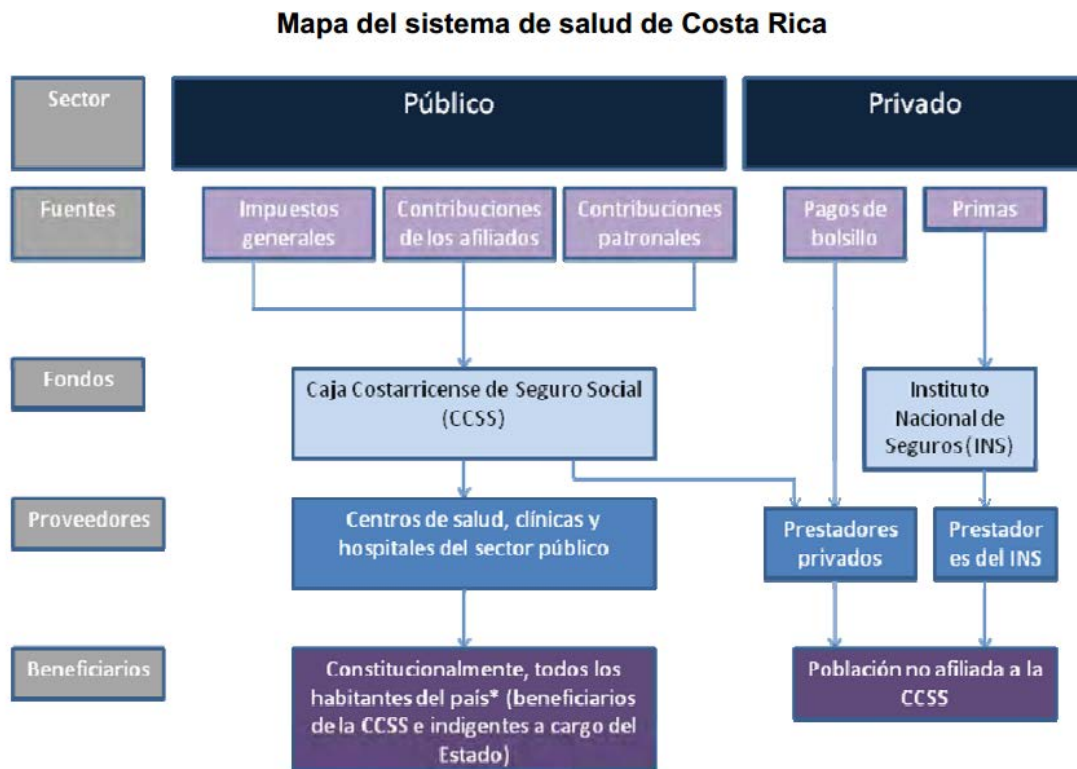


Figura 3. Mapa del sistema de salud de Costa Rica

Fuente: Fundación Mapfre. (2010). *Los sistemas de salud en Latinoamérica y el papel del seguro privado*. Recuperado de

<http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/cs-seguro/libros/los-sistemas-de-salud-en-latinoamerica-y-el-papel-del-seguro-privado.pdf>

REPUBLICA DOMINICANA:

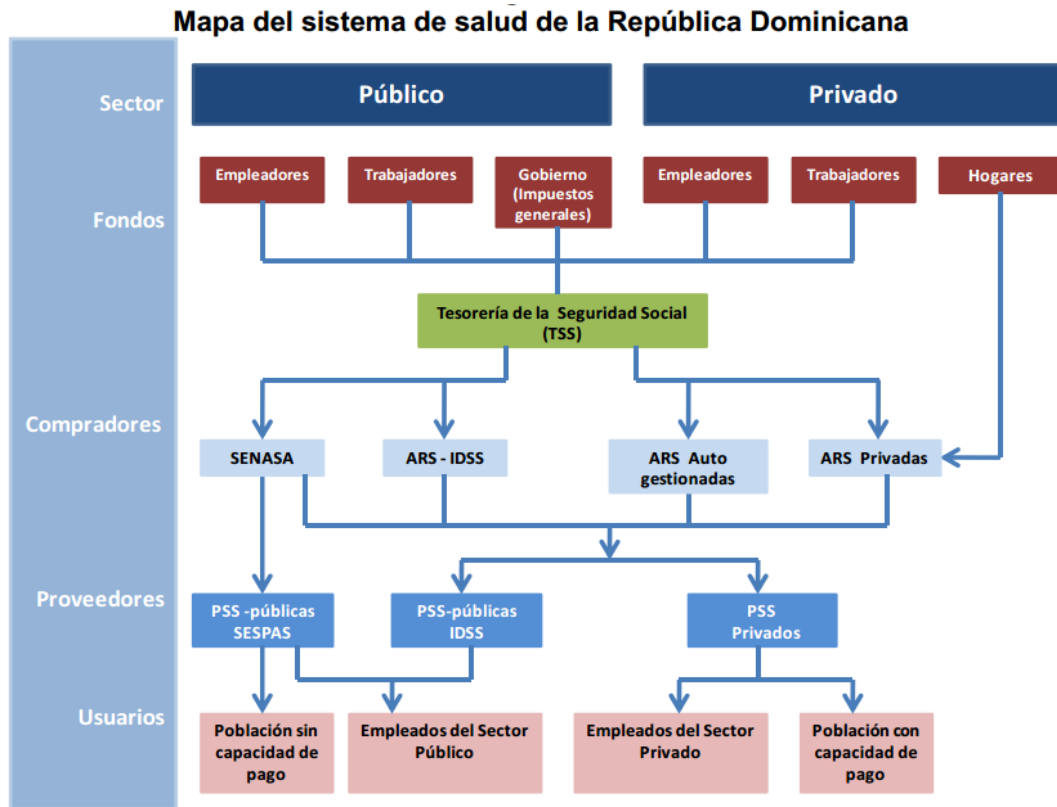


Figura 4. Mapa del sistema de salud de Republica Dominicana

Fuente: Fundación Mapfre. (2010). *Los sistemas de salud en Latinoamérica y el papel del seguro privado*. Recuperado de

<http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/cs-seguro/libros/los-sistemas-de-salud-en-latinoamerica-y-el-papel-del-seguro-privado.pdf>

GUATEMALA:

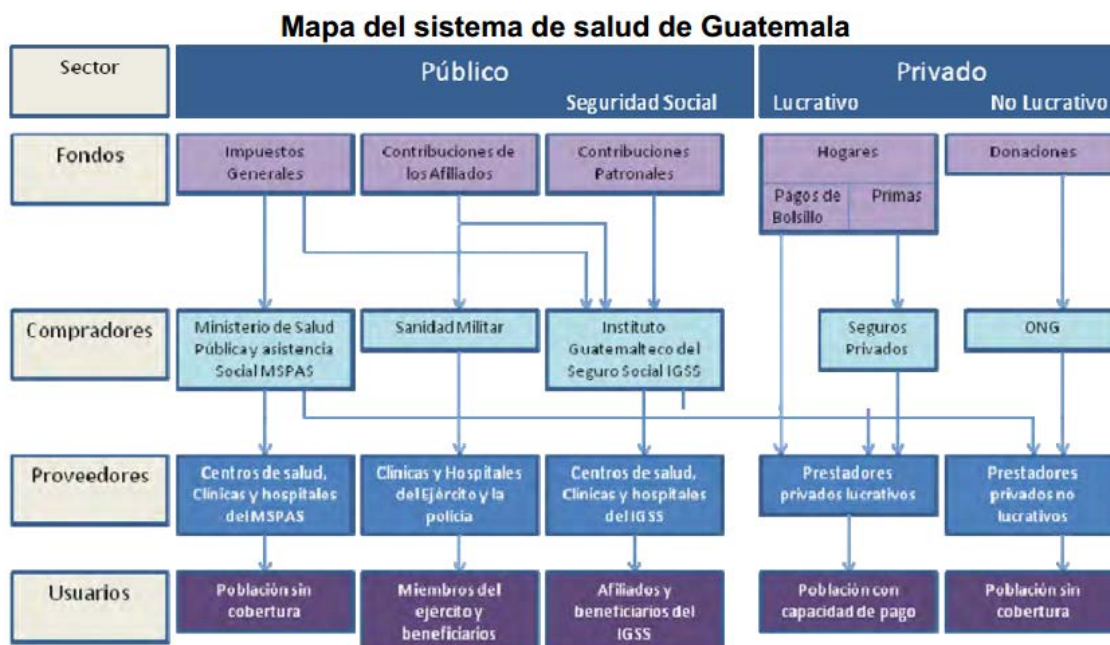


Figura 3. Mapa del sistema de salud de Guatemala

Fuente: Fundación Mapfre. (2010). *Los sistemas de salud en Latinoamérica y el papel del seguro privado*. Recuperado de <http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/cs-seguro/libros/los-sistemas-de-salud-en-latinoamerica-y-el-papel-del-seguro-privado.pdf>

3.2.2. Beneficios en impuestos

De acuerdo con la decisión 578, el cual expone el régimen para evitar la doble tributación de los países miembros de la CAN, se exponen los siguientes apartes:

Artículo 13.- Rentas provenientes de prestación de servicios personales: las remuneraciones, honorarios, sueldos, salarios, beneficios y compensaciones similares, percibidos como retribuciones de servicios prestados por empleados, profesionales, técnicos o por servicios personales en general, incluidos los de consultoría, sólo serán gravables en el territorio en el cual tales servicios fueren prestados, con excepción de sueldos, salarios, remuneraciones y compensaciones similares percibidos por:

a) Las personas que presten servicios a un País Miembro, en ejercicio de funciones oficiales debidamente acreditadas; estas rentas sólo serán gravables por ese País, aunque los servicios se presten dentro del territorio de otro País Miembro.

Artículo 14.- Beneficios empresariales por la prestación de servicios, servicios técnicos, asistencia técnica y consultoría: Las rentas obtenidas por empresas de servicios profesionales, técnicos, de asistencia técnica y consultoría, serán gravables sólo en el País Miembro en cuyo territorio se produzca el beneficio de tales servicios. Salvo prueba en contrario, se presume que el lugar donde se produce el beneficio es aquél en el que se imputa y registra el correspondiente gasto. (CAN, 2004)

A continuación encontramos una herramienta útil a la hora de elegir el país destino. Tal como se evidencia en la siguiente tabla, encontramos diferentes variables que van desde variables macroeconómicas hasta variables que están directamente relacionados con el mercado objetivo.

Tabla 13:

Medición por variables relevantes según país destino

<i>Variables</i>	<i>Perú</i>	<i>Panamá</i>	<i>Costa Rica</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Rep. Dominicana</i>
Población	30,476,000	3,605,000	4,667,000	15,440,000	9,475,000
PIB per cápita*	\$ 11,124.00	\$ 16,658.00	\$ 12,942.00	\$ 7,112.00	\$ 9,700.00
cantidad de PyMES*	1,696,139	49,949	64,293	194,616	40,213

cantidad de		24,319	28,633	84,269	16,890
PyMES en					
ciudad					
representativa					
*					
% sobre	99.00%	94.40%	98.10%	99.69%	97%
firmas					
formales					
cantidad de	8,041	909	3,309	2,677	1,439
prestadores de					
servicios de					
salud					
Hospitales	453	7	9	9	31
tercer nivel					
Hospitales	1,748	68	43	43	105
segundo nivel					
Clínicas	5,849	834	2,693	2,625	1,303
ambulatorias					
Número de	N/A	27**	25873*	N/A	433
empresas					
consultoras					
por país					
Comercio	13480	5340	N/A	N/A	13182
Wholesale y					
Retail de					

autopartes

Afinidad con	5	1	3	4	2
--------------	---	---	---	---	---

el sistema

general de

seguridad

social en salud

Afinidad	3	5	4	1	2
----------	---	---	---	---	---

cultural

Requerimiento	0	0	0	0	0
---------------	---	---	---	---	---

s normativos

del servicio

Barreras	5	4	1	2	3
----------	---	---	---	---	---

impositivas

Obstáculos	1	2	3	4	5
------------	---	---	---	---	---

burocráticos

Distancia	4	5	2	1	3
-----------	---	---	---	---	---

geográfica

Ferias y exhibiciones	Expomecánica, marzo de cada año, Tecnosalud, Septiembre de cada año.	Congreso internacional de psicología, panamá motor show en julio de cada año	Expoautomotriz en Mayo de cada año, expoestética en Julio de cada año, expo vida en Julio de cada año, expobelleza en octubre de cada año	FOCAP Guatemala, congreso de odontología en abril de cada año,	Feria mayorista, Agosto de cada año
-----------------------	--	--	---	--	-------------------------------------

Nota. Fuente: Autor

Basándonos en la información previa, analizamos los factores determinantes para elección de país, le asignamos a cada indicador un valor de 0 a 5 y procedemos a calificar cada uno de ellos. Para variables macroeconómicas se considera que los valores como población, PIB per cápita, cantidades y porcentajes, entre más altos sean mayor valor tendrán en el ponderador. Asimismo en variables subjetivas como afinidad, barreras y obstáculos, de acuerdo con lo revisado en los informes citados previamente se cuantificaron para hacer el respectivo análisis.

Tabla 14:

Ponderación según variables relevantes

<i>Variables</i>	<i>Perú</i>	<i>Panamá</i>	<i>Costa Rica</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Rep. Dominicana</i>
------------------	-------------	---------------	-------------------	------------------	------------------------

Población	5	1	2	4	3
PIB per cápita*	3	5	4	1	2
Cantidad de PyMEs*	5	2	3	4	1
Cantidad de PyMEs en ciudad representativa*	5	2	3	4	1
% Sobre firmas formales	4	1	3	5	2
Cantidad de prestadores de servicios de salud	5	1	4	2	3
Hospitales tercer nivel	5	1	2	3	4
Hospitales segundo nivel	5	3	2	1	4
Clínicas ambulatorias	5	1	3	4	2
Número de empresas consultoras por país	0	3	5	0	4
Comercio Wholesale y Retail de autopartes	5	3	0	0	4
Afinidad con el sistema general de seguridad social en	5	1	3	4	2

salud					
Afinidad cultural	3	5	4	1	2
Requerimientos normativos del servicio	0	0	0	0	0
Barreras impositivas	5	4	1	2	3
Obstáculos burocráticos	1	2	3	4	5
Distancia geográfica	4	5	2	1	3
Ferias y exhibiciones	4	3	5	2	1
<i>Promedio</i>	3.8	2.4	2.7	2.3	2.6

Nota: El país que alcanzó mayor cantidad de puntos es Perú, con un valor de 3.8. dicho valor indica que tiene un gran potencial para recibir los servicios de consultoría. Esto se demuestra con la afinidad en sistemas como el de salud, así como la afinidad con el medio autopartista y como gran aporte se encuentra el beneficio de la doble tributación. Fuente: Autor

3.2.3 Perú

La economía peruana creció 6.3% en 2012. Esto nos indica que si comparamos el año 2012 con 2011, la producción aumentó en 6.3%. La demanda externa, es decir, las exportaciones aumentó en 4.8% comparado con 2012 (después de crecer 8.8% en 2011), mientras que la demanda interna lo hizo en 7.4%, después de crecer 7.8% en 2011. La lectura de las cifras presentadas es que se observa una desaceleración de las exportaciones (en gran parte debido a la crisis financiera externa) y un crecimiento estable de la demanda interna. De manera que la demanda interna ha incidido más que la externa en el resultado de 2012.

Si revisamos la demanda interna por componentes, observamos que la inversión privada aumentó 13.6% en 2012, mientras que en 2011 lo había hecho en 13.2%. Por su parte, la inversión pública, luego de una caída de -17.8% en 2011, aumentó en 20.9% en 2012. La lectura que puede hacerse de esta información es que la inversión privada es el motor del crecimiento. La fuente principal es el aumento del crédito al sector privado, que fue de 20%.

El problema con la caída de las exportaciones ha sido el aumento del déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos a 3.6% del PIB, lo que significa que las importaciones crecieron más que las exportaciones. La diferencia fue cubierta por un ingreso de capitales de US\$ 20 244 millones de dólares; como sabemos, el ingreso de capitales financia la brecha externa o déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos. En otras palabras, el exceso de importaciones fue cubierto por la inversión extranjera directa (IED) que ingresó al Perú en 2012. La entrada de capitales permite que el país importe más de lo que exporta y por ende pueda producir más, pero al mismo tiempo crea el riesgo de la dependencia de los capitales externos para sostener el crecimiento.

Por último, la posición fiscal es relativamente sólida, con un superávit fiscal de 2.1% del PIB en 2012; esto quiere decir que los ingresos del gobierno, la mayoría de los cuales son tributarios, fueron mayores que el gasto público. Este comportamiento es normal, debido a que el crecimiento económico está correlacionado con el aumento de la recaudación tributaria. Se produce más, las empresas tienen más utilidades y por ende pagan más impuestos.

Ahora bien, más allá de la sostenibilidad de las cifras presentadas, la cuestión es que la solidez macroeconómica se refleje en un aumento en el bienestar de la población. Ello ocurre a través de dos canales. En primer lugar, la mayor producción genera empleo y este último

eleva los ingresos de las familias. En segundo lugar, la mayor recaudación tributaria eleva la capacidad de gasto del gobierno; por ende, el gobierno tiene recursos para gastar más, pero parece que falta capacidad de gestión pública en sus tres niveles: central, regional y local.

Por ultimo, las cifras muestran lo siguiente: la economía peruana crece con buenos ojos en materia fiscal y monetaria (la inflación de 2012 fue 2.6, dentro de la meta del BCR). El crecimiento está basado en la inversión privada, la que a su vez se sostiene por el boom crediticio y la inversión extranjera directa. Esto nos indica como conclusión que Perú tiene buenas perspectivas de crecimiento y continua teniéndola, la estabilidad fiscal finalmente nos indica que las instituciones tienen un comportamiento, solido y sostenido.

3.3. DEFINICION DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA

Los servicios ofrecidos por Diligere Consulting comprenden en razón de un contrato establecido el acompañamiento de un equipo transdisciplinar en la toma de decisiones estratégicas en procura de optimizar la función objetivo de todo marco financiero en toda organización: Supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

3.4. SELECCIÓN DEL PRODUCTO Y MERCADOS

Como ya lo sabemos, la selección del servicio son los servicios de consultoría financiera para servicios de salud, los cuales se detallan en el portafolio de servicios que se mostró anteriormente.

Para la selección de los mercados, se subdividirá la presente investigación en dos puntos: el primero consiste en hacer la investigación de mercados a nivel local, ya que a mediano plazo por políticas internas se pretende hacer mayor énfasis en la venta de los servicios a nivel local para que en un segundo nivel se ponga en práctica toda la estrategia de internacionalización del servicio a mercados internacionales.

Para la primera fase de consultoría financiera, vemos importante seleccionar la población objetivo:

De acuerdo con secretaria de salud, se encuentran inscritas 5,164 IPS privadas. Esta cifra corresponde a la cantidad de sedes en total que hay de IPS privadas. Asimismo encontramos 218 ESE, también en cuanto a sedes. Por otro lado encontramos 21,800 profesionales independientes aproximadamente habilitados. Para este caso vemos que algunos de ellos tienen doble habilitación o algunos más de dos.

4. ASPECTOS TECNICOS DEL PROCESO DE PRESTACION DEL SERVICIO DE CONSULTORIA

4.1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Tabla 15:

Estrategias competitivas

<i>1. ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACION</i>	<i>INDICADORES</i>
Los servicios serán prestados tanto a nivel local como a nivel internacional. Por lo tanto es fundamental estructurar un portal web lo suficientemente robusto como para atender las necesidades de los clientes internacionales. Asimismo se considera fundamental trabajar en medios de comunicación que optimicen el flujo de información-	portal web con las siguientes características: 1. cada cliente tendrá su cuenta de acceso para colgar material requerido 2. portal que sea alimentado diariamente con información útil para los cliente 3. cuentas de acceso a consultores para colgar contenido y descargar este 4. administrador de contenidos 5. sincronización con redes sociales

<p>Diferenciación por canales de ventas: la diferenciación por canales de ventas se realizará por medio de inclusiones acamaras de comercio binacionales, entidades de fomento a la industria nacional, ruedas de negocios en el extranjero, entre otras. Esta ventaja conlleva a enfocar al cliente objetivo, lograr la venta focalizada que se requiere para lograr una venta más exacta.</p>	<p>1. vinculo a cámara de comercio colombo peruana y cámara de comercio Colombia florida en el primer estado de internacionalización.</p> <p>2. programación de dos viajes al exterior, uno a pero junto con misiones comerciales y a Miami.</p> <p>3. trabajar con proexport de la mano para ir ubicando a los clientes potenciales en el exterior-</p>
<p>se pretenderá iniciar un proceso formativo con los consultores que se encuentren en Diligere Consulting, esto con el fin de lograr más crecimiento en el conocimiento particular de consultoría.</p>	<p>1. hacer una vinculación de un consultor a un programa de formación el primer semestre.</p> <p>2. al cabo del primer año lograr certificarse internacionalmente como consultor financiero.</p>
<p>se hará un seguimiento a los servicios que se prestan por medio de una garantía extendida al servicio prestado, con un acompañamiento continuo con indicadores.</p>	<p>1. en cada servicio se mostrarán indicadores de cumplimiento e indicadores de gestión de acuerdo a metas propuestas con el cliente.</p>
<p>financiación directa del servicio.</p>	<p>1. más adelante se hará una explicación del método de financiación del servicio.</p>
<p>2. ESTRATEGIA DE BAJOS COSTOS</p>	<p>INDICADORES</p>
<p>inicialmente se hará una estrategia de bajos costos de prestación de servicios</p>	<p>1. estar entre 10 % y 15% por debajo del mercado}</p>

Nota. Fuente: Autor

4.2. ESTRATEGIAS GENERICAS

La primera de las estrategias genéricas se concentra en lograr una penetración del mercado más profunda, por medio de productos plenamente diferenciados y enfocados a clientes específicos, en este caso el sector de las IPS y retail de autopartes. Esta estrategia se da debido al conocimiento que se tiene en dicho mercado, las grandes posibilidades que hay de inversión en un sistema de salud que requiere mayor eficiencia operativa y financiera, así como la gran necesidad de organizar el mercado autopartista en Colombia.

5. FORMULACION DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES E INTERNACIONALES

5.1. ESTRATEGIA DE PRECIO

Los costos fijos se componen de lo siguiente:

- a. costos de prestaciones de servicios de consultoría a los diferentes consultores requeridos.
- b. costos de alquiler de equipos, arriendo y administración de ubicación fija.
- c. servicios públicos.
- d. gastos de representación.
- e. gastos de manejo de portal web.

Los costos variables son los siguientes:

- a. prima por facturación de proyectos.
- b. publicidad.

Para el precio de los proyectos se tendrán unos estimativos de los costos y sobre este se asignara el margen de utilidad esperado para alcanzar el mínimo de rentabilidad generada para el socio fundador.

5.2. ESTRATEGIA DE VENTAS

Para la estrategia de ventas se pretende hacer un estilo de venta consultiva enfocada a entender más las necesidades de los clientes. En este sentido lo que Diligere adelantaría sería inicialmente una revisión y un diagnóstico de los posibles riesgos financieros a los que se puede ver abocado una IPS/Retailer dada la coyuntura actual del mercado, exponiendo casos puntuales de iliquidez/quiebras, entre otros con el fin de hacer evidente la necesidad de contratar nuestros servicios profesionales. Como gancho motivador se compartirán las experiencias obtenidas con el estudio de casos de empresas exitosas y de grandes crisis en el sector financiero local e internacional para ilustrar a los clientes potenciales de las posibles situaciones adversas que hay que administrar y de otra parte de la implementación de metodologías de gestión que les permitan alcanzar las metas organizacionales, bajo el concepto del éxito alcanzado con acompañamiento del consultor.

5.3. ESTRATEGIA DE PROMOCION

Las actividades que se harán para promocionar a Diligere Consulting y a su socio fundador serán:

Publicación de artículos de prensa, aparición en medios u opinión para ser referente en el entorno financiero.

Participación en seminarios o creación de estos con relación a servicios de consultoría financiera.

Contacto directo con clientes potenciales para ofrecerles charlas sobre los servicios y los beneficios.

Liderar campañas vía web acerca de indicadores financieros micro y macro a nivel sectorial tanto en español como en inglés con el fin de atraer inversión extranjera en Colombia.

Promocionar vía web los productos, así como la promoción por medio de medios masivos el servicio financiero es medios especializados de autopartes y entidades promotoras de salud.

5.4. ESTRATEGIA DE SERVICIO

La ejecución de los proyectos se desarrollara con una presencia física de al menos el 50% del tiempo en la sede de los clientes para levantar toda la información que permita el desarrollo del proyecto así como conocer su actividad, el ambiente laboral, la cultura e intercambiar opiniones con los líderes de los proyectos y los equipos de trabajo con que cuente el cliente.

Asimismo recibirán como servicio la medición ex ante y ex post de las actividades desarrolladas en el proyecto, de manera que le permita al cliente y a las organizaciones la objetividad en la evaluación de la gestión desarrollada por el consultor. A futuro los clientes recibirán por correo electrónico documentos resumen con análisis y opiniones sobre temas relacionados con los proyectos desarrollados así como de interés general que puedan mantenerlos informados y con recordación institucional. Dicha medición será cobrada únicamente a valor costo.

Como servicios de posventa a los clientes, se realizaran máximo dos visitas de dos horas cada una para efectos de recibir retroalimentación y de ser el caso efectuar pequeños ajustes y aclaraciones sobre las asesorías prestadas y reforzar con ello frente a los clientes el aseguramiento de la calidad de los servicios prestados.

6. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN Y ASPECTOS FINANCIEROS

6.1. PLAN DE INTERNACIONALIZACION

Para el plan de internacionalización se implementarán las herramientas propuestas por el profesor. Lo primero que se hará es la identificación de ventajas competitivas del servicio en el mercado internacional, específicamente en el país elegido. En segundo lugar se hará el diseño del marketing mix internacional como herramienta para desarrollar el servicio, para luego identificar como se va a lograr el plan de internacionalización, con tiempos, entre otros.

7. CONCLUSIONES

De acuerdo con lo encontrado en el plan de negocios y en la información recopilada por diferentes fuentes, encontramos lo siguiente:

- Es importante revisar minuciosamente la información recopilada, así como las fuentes de información, ya que de ello depende el éxito o fracaso de todo negocio.
- Asimismo, vemos que el éxito o fracaso de un negocio también depende de variables no controlables y que un ingeniero, financiero, administrador u otros no puede medir. Sin embargo, en la medida en que uno se especialice en una determinada ciencia o disciplina más herramientas va a tener para poder medir variables que puede controlar, medir, y verificar.
- El trabajo previamente expuesto evidencia que estructurar un plan de negocios puede ser tan elaborado o tan simple como uno quiera, lo que depende es que tantas herramientas uno este dispuesto a medir. Por ejemplo, para uno hacer un negocio de venta de perros calientes en un carro, uno puede llegar a medir hasta el flujo de personas de acuerdo a la ubicación, o tan solo podría ubicar proveedores económicos

y ubicarse donde la fuerza publica le permita a uno. Sin embargo las variables aumentan y por ende el reisco tambien.

Tabla 16:

<i>SERVICIOS PARA MERCADOS INTERNACIONALES</i>			
Escala de calificación.		RESULTA	
		DOS:	
Referencia	Servicio		
	CONSULTORÍA		
	FIANNCIERA		
	Pregunta	PUNTAJE	Criterios o situación actual que justifica el puntaje otorgado
CONSULTORÍA FINANCIERA			
Total		61	
Atributos intrínsecos del servicio	Se tiene ventaja competitiva o innovadora en el diseño del servicio	2	es un servicio que se innova en la medida en que se genere más conocimiento y el portafolio de clientes se amplíe.

Se tiene ventaja competitiva o innovadora en proceso de servicio	3	la plataforma de comunicación con el cliente será lo suficientemente robusta para soportar la comunicación constante entre el cliente y el consultor, por lo que el elemento innovador será el administrador de contenidos que cada cliente/consultor tendrá a su cargo para subir contenido descargable
Se tiene ventaja competitiva o innovadora en calidad del servicio	3	la calidad es fundamental en la entrega del servicio, y es un pilar fundamental en la empresa Diligere Consulting.
El servicios cuenta con normas certificados de calidad	3	en la etapa de internacionalización se deberá contar con certificación de calidad ISO, así como certificaciones internacionales en consultoría financiera
El servicio cumple con normas internacional	3	IBID

El servicio tiene identificada la propuesta de valor al cliente	3	hay pleno conocimiento de la propuesta de valor, y el servicio está orientado a responder las necesidades puntuales que el mercado demanda, en este caso autopartes y prestadores de servicio médico.
Comparado en el exterior EL SERVICIO se debe adecuar	2	hay desventajas en el servicio dado que la normatividad legal para servicios médicos varía de país en país, sin embargo el mercado atendido internacionalmente va a tener las mismas características que el servicio local.
Ciclo de vida del servicio. La empresa tiene identificado el nivel de competitividad del servicio seleccionado para los mercados internacionales.	3	Diligere Consulting tiene pleno conocimiento de la competencia internacional.
El servicio es un producto único en el mercado.	1	no es un servicio único, pero es un servicio que se acomoda a las necesidades puntuales del cliente.

Servicios complementar ios	Se tiene identificados los valores agregados del servicio	3	servicios plenamente diferenciados, identificados en las estrategias competitivas mencionadas previamente.
	Se tiene definida la preventa - venta y postventa	3	existe una definición de la venta del servicio y su canal.
	Cuenta con una presentación en la web o material impreso	3	en su momento de internacionalización si lo habrá.
Atributos intangibles	Se tiene documentado el proceso de presentación del servicio	3	hay documentación de la prestación del servicio.
	La marca del servicio se encuentra registrada ante la superintendencia de industria y comercio	3	si
	El servicio se encuentra patentado ante alguna entidad.	3	No hay patente frente al servicio prestado.
	Tiene establecido el tiempo optimo de entrega del servicio	3	si hay estandarización de tiempos de entrega de servicios.
	Tiene establecido el ciclo del servicio	3	si

Otros aspectos	Cuenta la empresa con una estructura adecuada para la prestación del servicio para el mercado internacional.	3	si
	Se poseen los recursos técnicos, y profesionales y financieros necesarios para su comercialización.	3	si
	El servicio muestra crecimiento de las ventas en los últimos tres años	2	N/A
	Es alta participación del servicio en las ventas totales de la empresa	3	si
	Otros cuales	2	N/A
	Se tiene experiencia en el mercado nacional	1	no

Nota. Fuente: Instrumento propuesto por Zerda y Mendez (2014). *Resultado:* La consultoría financiera es competitiva y cumple con requisitos para el mercado internacional. Ejercicio del autor.

A continuación se mostrarán las estrategias de marketing mix internacional. Nótese que al lado de cada estrategia se concreta cada una con un indicador a seguir.

MARKETING MIX

<i>Servicio</i>	<i>Indicad</i>	<i>Precio</i>	<i>Indicador</i>	<i>Canales de</i>	<i>Indica</i>	<i>Promoci</i>	<i>Indicad</i>
-----------------	----------------	---------------	------------------	-------------------	---------------	----------------	----------------

	<i>ores</i>		<i>es</i>	<i>distribución</i>	<i>dores</i>	<i>ón</i>	<i>ores</i>
La calidad del servicio está dado por la intensidad horaria que se le preste al cliente internacio nal. Asimismo se promueve una cultura de seguimien to post venta y garantías al servicio prestado.	% de seguimi ento a clientes , cantida d de garantí as ejecuta das, encuest as de satisfac ción general	el precio de los servicios inicialme nte será fijado de acuerdo con los costos que se generen para prestar cada servicio, se tendrá un margen relativam ente bajo, pero con el tiempo éste se irá	precios locales: 150.000 hora, precios internacio nales, alrededor de 100 dólares por hora.	campañ as publicitarias en medios especializados de consultoría, sector salud y autopartista. Participación en ruedas de negocio, talleres, foros académicos, ruedas internacionales , entre otros.	inversi ón en capital para gestión comerc ial	en inversió n inicial se destinará un dinero para publicid ad y mercade o	rubro destina do a publici dad y mercad eo de carácte r anual con aplicac ión trimest ral.

incremento.

Analizando el

mercado actual,

podemos

ver que

el precio

por hora

de los

servicios

de

consultoría

financiera

a está

entre

\$100.000

.00 y

\$150.000

.00.

El servicio	curva	descuent	20% de	el transporte	númer	se harán	contrat
debe estar	de	os se	descuento	de los	o de	promoci	o con
enfocado	aprendi	harán en	sobre	servicios se	viajes	ones y	outsour
hacia	zaje,	la medida	ventas	harán con	al	publicid	cing de
nuevas	reducci	en que se	cruzadas	ventajas	extranj	ad por	publici
tendencias	ón en	vayan		tecnológicas,	ero.	medio	dad y
o	tiempos	idealizan		tendremos un		de	mercad
enfoques	de	do		portal web que		campaña	eo para
innovador	interve	clientes		nos ayudará a		s	definir
es entorno	nción			interactuar aun		publicita	imagen
a la	por			mas con el		rias en la	,
consultorí	proyect			cliente,		web,	marca,
a	o.			resolviendo		redes	slogan,
financiera.				problemas en		sociales,	definici
Las				tiempo real y		publicid	ón de
característ				analizando		ad en	colores
icas del				situaciones.		medios	, entre
servicio es				Los viajes		especiali	otros.
un				internacionales		zados	
servicio				se pretenden			
no				reducir al			
invasivo,				máximo para			
de				reducir costos.			
asesoría y							
de							

constante

acompaña

miento en

tiempo

récord.

Lo que el

cliente

estará

buscando

será lo que

se le dará,

esto con el

fin de

hacer una

intervenci

ón rápida.

se	marca	plazos de	20%		inversió	contrat
pretende	registra	pago se	anticipo,		n en	o de
desarrollar	da	harán de	restante		platafor	outsour
una marca		acuerdo a	al		ma	cing
propia del		lo	finalizar		tecnológ	para
servicio		estableci	la		ica para	estruct
prestado,		do en el	intervenci		interactu	urar y
sin		mercado,	ón		ar con	montar
embargo		como			clientes	una

esto se	estándar.	y	platafo
hará a	Normalm	consulta	rma
mediano	ente se	res	tecnoló
plazo.	pide un	externos.	gica
	porcentaj		con los
	e de pago		paráme
	al inicio		tros
	y luego a		estable
	la		cidos
	finalizaci		para la
	ón del		interac
	proyecto.		ción en
			tiempo
			real
			con los
			clientes
			y
			consult
			ores.
la garantía	garantí	brochure	contrat
constituye	a de un	s,	o con
el pilar	año en	terjetas	outsour
fundament	la	de	cing de
al de la	prestaci	presenta	publici
prestación	ón del	cion,	dad y

de nuestro servicio entre mercad
servicio, otros eo para
ya que lo con el definir
que se le fin de imagen
prestará al exponer ,
cliente no los marca,
es un servicios slogan,
diagnóstic prestado definici
o y s. ón de
ejecución colores
de , entre
actividade otros, y
s entrega
propuestas bles.
por el
consultor.
Más bien
se
enfocará
en
resolver
necesidad
es que
responden
a orientar

a largo
plazo a la
alta
gerencia.

Nota. Fuente: Instrumento propuesto por Zerda y Mendez (2014). Ejercicio del autor.

6.2. ASPECTOS FINANCIEROS

6.2.1. Inversión inicial

Dado que la información suministrada se da a través de medios electrónicos, no es necesario hacer alguna inversión en propiedades, el arriendo es el lugar físico desde hogar que voy a destinar a la empresa. El trabajo se hará bajo la modalidad de trabajo desde casa, sin embargo si habrá un fee por alquiler de espacio. En cuanto a los equipos necesarios, dentro del presupuesto inicial se contempla la compra de equipos de cómputo, para los cuales se determina una vida útil de 3 a 5 años; adicional a esto se encuentra el equipo de oficina con 10 años de vida útil.

Los gastos pre operativos son los gastos de puesta en marcha, constitución y matrícula, los cuales se encuentran discriminados a continuación:

Tabla 17:

INVERSIONES INICIALES

Concepto	costo unitario	Cantidad	total
Planta			
	\$	- 0	\$ -
Subtotal			\$ -

Muebles y enseres			
Escritorio	\$ 300,000.00	1	\$ 300,000.00
Silla	\$ 200,000.00	1	\$ 200,000.00
Archivador	\$ 100,000.00	1	\$ 100,000.00
Equipo de oficina	\$ 100,000.00	1	\$ 100,000.00
Subtotal			\$ 700,000.00
Equipo de computo y tecnología			
Computador portátil	\$ 1,500,000.00	1	\$ 1,500,000.00
Computador de escritorio	\$ 1,100,000.00	1	\$ 1,100,000.00
Servidor	\$ -	1	\$ -
Licencia de software	\$ 600,000.00	1	\$ 600,000.00
Impresora/fotocopiadora	\$ 300,000.00	1	\$ 300,000.00
Fax	\$ 100,000.00	1	\$ 100,000.00
Outsourcing mercadeo y pub.	\$ 2,000,000.00	1	\$ 2,000,000.00
Gestión comercial	\$ 2,000,000.00	1	\$ 2,000,000.00
Portal web	\$ 5,000,000.00	1	\$ 5,000,000.00
Internet	\$ 100,000.00	1	\$ 100,000.00
Teléfono	\$ 60,000.00	1	\$ 60,000.00
Subtotal			\$ 12,760,000.00
Constitución y puesta en marcha			
Constitución y matricula	\$ 400,000.00	1	\$ 400,000.00
Gastos de puesta en marcha	\$ 600,000.00	1	\$ 600,000.00
Subtotal			\$ 1,000,000.00
Total			\$ 14,460,000.00

Nota. Fuente: Autor.

De acuerdo con el decreto reglamentario 3019 de 1989, se realiza el cálculo de depreciación de los activos requeridos por la empresa, la cual se observa a continuación.

Teniendo en cuenta el valor de salvamento de los equipos, estimamos que para los equipos de cómputo es el 25% y para los muebles y enseres es del 10%.

Tabla 18:

<i>COSTO EN MILES</i>	<i>COSTO</i>	<i>DEPRECIACION MENSUAL</i>	<i>GASTO DE DEPRECIACION MENSUAL</i>	<i>GASTOS DE DEPRECIACION ANUAL</i>
<i>Muebles y enseres</i>				
Escritorios	\$ 300,000.00	1.67%	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00
Sillas	\$ 200,000.00	1.67%	\$ 3,333.33	\$ 40,000.00
Archivador	\$ 100,000.00	1.67%	\$ 1,666.67	\$ 20,000.00
Subtotal			\$ 10,000.00	\$ 120,000.00
<i>Equipo de computo y tecnología</i>				
Computador portátil	\$ 1,500,000.00	2.78%	\$ 41,666.67	\$ 500,000.00
Computador de escritorio	\$ 1,100,000.00	2.78%	\$ 30,555.56	\$ 366,666.67
Servidor	\$	2.78%	\$	\$

	-	-	-
Licencia de software	\$ 600,000.00	2.78%	\$ 16,666.67
Impresora/fotocopiadora	\$ 300,000.00	2.78%	\$ 8,333.33
Fax	\$ 100,000.00	2.78%	\$ 2,777.78
Teléfono	\$ 60,000.00	2.78%	\$ 1,666.67
Subtotal			\$ 101,666.67
<i>Total</i>			\$ 111,666.67
			\$ 1,220,000.00
			\$ 1,340,000.00

Nota. Fuente: Autor.

6.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo está contemplado para manejar el consultor inicial el cual será el mismo representante legal de la empresa. Con el paso del tiempo se irá incluyendo más capital de trabajo en personal.

Tabla 19:

<i>COSTOS/PERSONAL</i>	<i>CONSULTOR/REPRESENTANTE LEGAL</i>
Cantidad	1
SMMLV	5

Salario Real	\$ 3,080,000.00
Seguridad social	
EPS	\$ 246,400.00
ARP	\$ 133,980.00
Fondo pensiones	\$ 369,600.00
Prestaciones sociales	
Prima legal (un salario al año)	\$ 256,564.00
vacaciones (15 días al año)	\$ 128,436.00
Cesantías (un salario al año)	\$ 256,564.00
intereses sobre cesantías (12% anual)	\$ 2,464.00
Aportes parafiscales	
SENA	\$ 61,600.00
ICBF	\$ 92,400.00
Caja de compensación	\$ 123,200.00
Salario Mínimo mensual	\$ 616,000.00
subsidio de transporte	
total general	\$ 5,367,208.00
total C/U hora	\$ 33,545.05
<i>GRAN TOTAL</i>	<i>\$ 5,367,208.00</i>

Nota. Fuente: Autor.

El capital de trabajo inicial contempla un rubro de gestión comercial, correspondiente a afiliaciones a cámaras binacionales, participación en seminarios, talleres, etc. que se presenten con el fin de relacionarse y hacer gestión comercial por parte de gerencia.

Tabla 20:

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL

Concepto	<i>MENSUAL</i>
Gastos de nomina	\$ 5,367,208.00
Administrador de tecnología	\$ 200,000.00
Arriendo	\$ 200,000.00
Servicios	\$ 100,000.00
Mercadeo y publicidad	\$ 2,000,000.00
Gestión comercial	\$ 2,000,000.00
<i>Total</i>	\$ 9,867,208.00

Nota. Fuente: Autor

Por el otro lado encontramos la amortización a la deuda:

<i>Periodo</i>	<i>Saldo Crédito</i>	<i>Amortiza con a</i> <i>Capital</i>	<i>intereses</i>
	\$ 36		0.015
	30,000,000.00		
1	\$ 29,166,666.67	\$ 833,333.33	\$ 459,275.00
2	\$ 28,333,333.33	\$ 833,333.33	\$ 446,517.36
3	\$ 27,500,000.00	\$ 833,333.33	\$ 433,759.72
4	\$ 26,666,666.67	\$ 833,333.33	\$ 421,002.08
5	\$	\$	\$

	25,833,333.33	833,333.33	408,244.44
6	\$	\$	\$
	25,000,000.00	833,333.33	395,486.81
7	\$	\$	\$
	24,166,666.67	833,333.33	382,729.17
8...	\$	\$	\$
	23,333,333.33	833,333.33	369,971.53
30	\$	\$	\$
	5,000,000.00	833,333.33	89,303.47
31	\$	\$	\$
	4,166,666.67	833,333.33	76,545.83
32	\$	\$	\$
	3,333,333.33	833,333.33	63,788.19
33	\$	\$	\$
	2,500,000.00	833,333.33	51,030.56
34	\$	\$	\$
	1,666,666.67	833,333.33	38,272.92
35	\$	\$	\$
	833,333.33	833,333.33	25,515.28
36	\$	\$	\$
	0.00	833,333.33	12,757.64

Tabla 21:

PyG del negocio

	inicio	año1	año2	año3	año4	año5
IMPORRENTA	33%					
Inflación	2%					
devaluación promedio	0.98%					
Ingresos						
número de clientes	0.25%	32	33	35	36	36
horas promedio por cliente mensualmente	30	24	23	22	21	20
PRECIO HORA CONSULTORIA	10%	\$ 150,000.00	\$ 165,000.00	\$ 181,500.00	\$ 199,650.00	\$ 219,615.00
total ingresos		\$ 115,200,000.00	\$ 125,235,000.00	\$ 139,755,000.00	\$ 150,935,400.00	\$ 158,122,800.00
CxC	15	15	15	15	15	15
Cartera			\$ 5,146,643.84	\$ 5,743,356.16	\$ 6,202,824.66	\$ 6,498,197.26
costos operacionales						
salario gerente general (incremento de 5% anual)	\$ 5,367,208.00	\$ 64,406,496.00	\$ 67,626,820.80	\$ 71,008,161.84	\$ 74,558,569.93	\$ 78,286,498.43
Arriendo	\$ 200,000.00	\$ 2,400,000.00	\$ 2,448,000.00	\$ 2,496,960.00	\$ 2,546,899.20	\$ 2,597,837.18
mercadeo y publicidad	\$ 2,000,000.00	\$ 2,000,000.00	\$ 2,040,000.00	\$ 2,080,800.00	\$ 2,122,416.00	\$ 2,164,864.32
Gastos Gestión Comercial	\$ 2,000,000.00	\$ 2,000,000.00	\$ 2,040,000.00	\$ 2,080,800.00	\$ 2,122,416.00	\$ 2,164,864.32
Gastos administrativos	\$	\$	\$	\$	\$	\$

	100,000.00	1,200,000.00	1,224,000.00	1,248,480.00	1,273,449.60	1,298,918.59
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
administrador de tecnología	200,000.00	2,400,000.00	2,448,000.00	2,496,960.00	2,546,899.20	2,597,837.18
	\$					
Equipo	12,460,000.00					
		\$	\$	\$	\$	\$
Comisiones	30%	34,560,000.00	37,570,500.00	41,926,500.00	45,280,620.00	47,436,840.00
		\$	\$	\$	\$	\$
EBITDA		6,233,504.00	9,837,679.20	16,416,338.16	20,484,130.07	21,575,139.97
		\$	\$	\$	\$	\$
(-) Depreciación		(1,340,000.00)	(1,340,000.00)	(1,340,000.00)	(120,000.00)	(120,000.00)
(-) Amort Diferidos						
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Utilidad operacional	-	4,893,504.00	8,497,679.20	15,076,338.16	20,364,130.07	21,455,139.97
		\$	\$	\$	\$	\$
(+) Ingresos no operacionales		-	-	-	-	-
		\$	\$	\$		
(-) Gastos Financieros		(4,669,295.83)	(2,832,195.83)	(995,095.83)		
		\$	\$	\$	\$	\$
EBT		224,208.17	5,665,483.37	14,081,242.33	20,364,130.07	21,455,139.97
		\$	\$	\$	\$	\$
Imporrenta		161,905.18	1,869,609.51	4,646,809.97	6,720,162.92	7,080,196.19
		\$	\$	\$	\$	\$
Utilidad Neta		62,302.99	3,795,873.86	9,434,432.36	13,643,967.15	14,374,943.78

A continuación mostramos el balance general del negocio:

Tabla 22:

Balance del negocio

	Inicio	año1	año2	año3	año4	año5
Activos						
Caja	\$ 25,540,000.00	\$ 16,942,302.99	\$ 6,931,533.01	\$ 7,109,253.04	\$ 20,413,751.69	\$ 34,613,322.87
Egresos pagados por anticipado						
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ 5,146,643.84	\$ 5,743,356.16	\$ 6,202,824.66	\$ 6,498,197.26
Total Activo Corriente	\$ 25,540,000.00	\$ 16,942,302.99	\$ 12,078,176.85	\$ 12,852,609.21	\$ 26,616,576.35	\$ 41,111,520.13
Activo Fijo	\$ 14,460,000.00	\$ 14,460,000.00	\$ 14,460,000.00	\$ 14,460,000.00	\$ 14,460,000.00	\$ 14,460,000.00
Depreciación Acumulada		\$ 1,340,000.00	\$ 2,680,000.00	\$ 4,020,000.00	\$ 4,140,000.00	\$ 4,260,000.00
Total Activo Fijo Neto	\$ 14,460,000.00	\$ 13,120,000.00	\$ 11,780,000.00	\$ 10,440,000.00	\$ 10,320,000.00	\$ 10,200,000.00
Total Activo Diferido		0				
Total Otros Activos		0				
Total Activo	\$ 40,000,000.00	\$ 30,062,302.99	\$ 23,858,176.85	\$ 23,292,609.21	\$ 36,936,576.35	\$ 51,311,520.13
Pasivo						
Obligaciones Financieras	\$ 30,000,000.00	\$ 20,000,000.00	\$ 10,000,000.00	\$ 0.00	\$ -	\$ -
Total Pasivo	\$ 30,000,000.00	\$ 20,000,000.00	\$ 10,000,000.00	\$ 0.00	\$ -	\$ -
Patrimonio						
Capital	\$ 10,000,000.00	\$ 10,000,000.00	\$ 10,000,000.00	\$ 10,000,000.00	\$ 10,000,000.00	\$ 10,000,000.00
Utilidades Acumuladas		\$ -	\$ 62,302.99	\$ 3,858,176.85	\$ 13,292,609.21	\$ 26,936,576.35

		\$	\$	\$	\$	\$
Utilidad del Ejercicio		62,302.99	3,795,873.86	9,434,432.36	13,643,967.15	14,374,943.78
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total Patrimonio	10,000,000.00	10,062,302.99	13,858,176.85	23,292,609.21	36,936,576.35	51,311,520.13
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total Pasivo y Patrimonio	40,000,000.00	30,062,302.99	23,858,176.85	23,292,609.21	36,936,576.35	51,311,520.13
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
diferencia	-	-	-	-	-	-

Tabla 23:

Flujo de caja del proyecto.

Flujo de Caja		0 año1	año2	año3	año4	año5
Utilidad Operacional		\$ 4,893,504.00	\$ 8,497,679.20	\$ 15,076,338.16	\$ 20,364,130.07	\$ 21,455,139.97
(-) Impuestos Operacionales		\$ (161,905.18)	\$ (1,869,609.51)	\$ (4,646,809.97)	\$ (6,720,162.92)	\$ (7,080,196.19)
UODI	\$ -	\$ 4,731,598.82	\$ 6,628,069.69	\$ 10,429,528.19	\$ 13,643,967.15	\$ 14,374,943.78
(+) Depreciaciones		\$ 1,340,000.00	\$ 1,340,000.00	\$ 1,340,000.00	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
= Flujo de Caja Bruto	\$ -	\$ 6,071,598.82	\$ 7,968,069.69	\$ 11,769,528.19	\$ 13,763,967.15	\$ 14,494,943.78
(-) Incremento en Capital de Trabajo		\$ -	\$ (5,146,643.84)	\$ (596,712.33)	\$ (459,468.49)	\$ (295,372.60)
(-) Incremento en Activos Fijos y Diferidos	\$ (14,460,000.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Flujo de Caja Libre Operacional	\$ (14,460,000.00)	\$ 6,071,598.82	\$ 2,821,425.85	\$ 11,172,815.86	\$ 13,304,498.65	\$ 14,199,571.18
(+) Ingreso Crédito	\$ 30,000,000.00					
(+) Aportes de Capital	\$ 10,000,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos Financieros		\$ (4,669,295.83)	\$ (2,832,195.83)	\$ (995,095.83)	\$ -	\$ -
(-) Amortización Deuda		\$ (10,000,000.00)	\$ (10,000,000.00)	\$ (10,000,000.00)	\$ -	\$ -
(+) Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

	\$	\$	\$	\$	\$	\$
= Flujo de Caja del Periodo	25,540,000.00	(8,597,697.01)	(10,010,769.98)	177,720.03	13,304,498.65	14,199,571.18
		\$	\$	\$	\$	\$
(+) Caja Inicial		25,540,000.00	16,942,302.99	6,931,533.01	7,109,253.04	20,413,751.69
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
= Caja Final	25,540,000.00	16,942,302.99	6,931,533.01	7,109,253.04	20,413,751.69	34,613,322.87

Bibliografía

Krugman & Obstfeld (2006). *Economía internacional: Teoría y Política*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Marichal (2010). *Las Grandes Crisis Financieras*. Bogotá: Random House Mondadori.

Calvo, H. (s.f). *Cadena de Valor, Una Metodología de Diagnóstico en Organizaciones de Servicios de Salud*. Ecos de Grado y Postgrado: p. 33- 38.

Navarro, M. (1994). *Dilemas en las Decisiones en la Atención en Salud: Ética, Derechos y Deberes Constitucionales Frente a la Rentabilidad Financiera*. Molina, Muñoz y Ramírez Editores: Bogotá.

Porter, M. (1992). *Ventaja Competitiva*. México: CECOSA.

Ruiz (2013). *Cadena De Valor*. España, Madrid.

Porter (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide: España.