

I

**ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE  
NEGOCIOS DE COORDINACIÓN DE DUE DILIGENCE EN FIRMAS DE  
ABOGADOS PARA EL AÑO 2013**

**DIANA MARÍA SIERRA CASTRILLÓN**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

**BOGOTÁ D.C.**

**2012**

**ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE  
NEGOCIOS DE COORDINACIÓN DE DUE DILIGENCE EN FIRMAS DE  
ABOGADOS PARA EL AÑO 2013**

**DIANA MARÍA SIERRA CASTRILLÓN**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica**

**ASESORA**

**MARÍA CRISTINA GONZÁLEZ SARAVIA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

**BOGOTÁ D.C.**

**2012**

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>RESUMEN</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>VI</b>
<b>1.0 INTRODUCCIÓN</b>	<b>VII</b>
1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	VIII
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	IX
<b>2.0 MARCO TEÓRICO</b>	<b>XI</b>
2.1 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	XXII
<b>3.0 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS</b>	<b>XXIV</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO	XXIV
3.2 RECOLECCIÓN, ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	XXIV
3.3 RESULTADOS	XXVIII
<b>4.0 ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS DE COORDINACIÓN DE DUE DILIGENCE EN FIRMAS DE ABOGADOS PARA EL AÑO 2013</b>	<b>XXXVI</b>
<b>5.0 CONCLUSIONES</b>	<b>XLIX</b>
<b>6.0 RECOMENDACIONES</b>	<b>LI</b>
<b>7.0 BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>LII</b>

**ANEXOS**

**ANEXO 1 – Perfil de abogados**

**LVII**

## RESUMEN

Este trabajo se realiza con la finalidad de establecer la importancia de estructurar una unidad estratégica de negocios enfocada a la coordinación de due diligence dada la importancia que tiene hacer el análisis de una empresa previa a una negociación de tipo fusión o adquisición empresarial. A través de un análisis prospectivo se consigue determinar los factores estratégicos que influyen en su desarrollo. Tomando como caso las fusiones empresariales, se muestra el paso a paso de la función de la unidad de negocios, al igual que la definición de sus respectivos indicadores de resultados y los perfiles y competencias de los abogados que deben constituirla. Con esto, se obtiene como resultado plantear la estrategia de la unidad de negocios y abrir campo para futuras investigaciones.

**Palabras claves:** Unidad estratégica de negocios, due diligence, equipos de alto rendimiento, fusiones, competitividad, análisis prospectivo.

## **ABSTRACT**

The following research is made to establish the importance in a law firm to have a new business unit dedicated to coordinate the due diligence process as it is important to analyze and investigate a company prior a merger or acquisition transaction. Through a prospective analysis is possible to determinate the strategy factors which affect the development of the business unit. For that reason, in this document company mergers were taken as a study case to show the step by step of what the business unit has to execute, as well as, the definition of the key performance indicators and the skills required by the lawyers who integrate the business unit. As a result is set the strategy to develop the business unit and opens the way for future research.

**Key words: Business unit, due diligence, high-performance teams, mergers, competitiveness, economic growth.**

## INTRODUCCIÓN

Dado el contexto económico actual y viendo la necesidad de las empresas en realizar negocios con otras para obtener mayor participación en el mercado bajo el esquema de fusión o adquisición, y teniendo en cuenta que para poder alcanzar tal fin, las empresas requieren de asesoría especializada que le de las pautas necesarias para realizar la negociación o transacción deseada, se ve la necesidad que en las firmas de abogados se desarrolle una unidad estratégica de negocios que se dedique exclusivamente a coordinar due diligence. Es a través del due diligence como se hace un estudio detallado por toda la organización desde todas las áreas de especialización del derecho.

Para tal fin, la firma de abogados a través de la unidad estratégica de negocios coordina los equipos de alto rendimiento, quienes a través de sus abogados especializados realizan un análisis minucioso de todos los aspectos legales referentes a la fusión o adquisición y le entrega al cliente el diagnóstico que servirá de base para realizar la negociación y el futuro cierre de la transacción.

En el presente trabajo de investigación exploratoria se establece la estructura de la unidad estratégica de negocios de coordinación de due diligence que tiene como objetivo asesorar a su cliente en toda la etapa de diagnóstico y negociación.

## 1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

La principal razón por la que se desarrolla esta investigación es porque en la mayoría de firmas de abogados se ha visto la necesidad de tener una unidad estratégica de negocios dedicada específicamente a la coordinación de due diligence debido a la cantidad de demanda de reportes de asesoramiento para la posibilidad de una realizar una fusión o adquisición que requieren las empresas extranjeras y nacionales que están invirtiendo en el país y desean adquirir o fusionarse con otras compañías que se encuentran localizadas en Colombia.

Gracias al aumento de la calificación riesgo – país que le dieron al país y al crecimiento de los últimos años de la inversión extranjera, grandes compañías están adquiriendo participación en otras empresas de su mismo sector para abarcar cada vez más el mercado.

Esto hace que el requerimiento de due diligence se encuentre en auge y sea de gran relevancia, puesto que es el estudio previo que se hace de la empresa potencialmente adquirida para conocer el estado en que se encuentra en todos los aspectos de la compañía tanto de forma legal como técnica.

Es así que como para poder prestar este servicio se requiere que la firma cuente con la estructura adecuada que coordine la información que este análisis arroja entre las diferentes áreas de práctica del derecho y además poder brindar un servicio integral al cliente que incluya la asesoría técnica adicional a la legal en los temas que lo requieran.

Por tal motivo, se formulan los siguientes interrogantes que buscan darle solución al problema planteado en esta investigación:

- ¿Qué factores estratégicos tanto endógenos como exógenos se deben tener en cuenta para el desarrollo de una unidad estratégica de negocios de coordinación de due diligence?
- ¿Qué profesionales de otras áreas diferentes al derecho se requieren para poder prestar una asesoría integral?
- ¿Se podría considerar en integrar la coordinación de due diligence dentro del equipo de alto rendimiento de fusiones y adquisiciones ya existente en las firmas?

## 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- **Objetivo General:**

Diseñar las estrategias para el desarrollar el equipo de alto rendimiento de Coordinación de Due Diligence en una firma de abogados prestando un servicio integrado a sus clientes.

- **Objetivos Específicos:**

- Identificar la normatividad vigente para las fusiones y adquisiciones, y de obligatorio cumplimiento.
- Llevar a cabo el análisis prospectivo para identificar los factores estratégicos que se deben tener en cuenta para el desarrollo de la

unidad estratégica de negocios en el marco de las fusiones y adquisiciones.

- Definir el portafolio de servicios.
- Mostrar las ventajas de un equipo de alto rendimiento dedicado específicamente a la coordinación del due diligence y no un servicio prestado por el equipo de fusiones y adquisiciones.
- Determinar el perfil de los profesionales que integran el equipo de alto rendimiento responsable de prestar la asesoría integral por parte de la firma de abogados a sus clientes.
- Diseñar las estrategias para el efectivo desempeño del equipo de alto rendimiento responsable de prestar la asesoría integral por parte de la firma de abogados a sus clientes.

## 2.0 MARCO TEÓRICO

Para comenzar tenemos que entender de donde se originan las unidades estratégicas de negocio y su importancia en las industrias hoy en día. Este concepto nace en 1973 por parte de General Electric debido a que ve la necesidad de poder realizar planes estratégicos para cada una de sus líneas de productos. Es así como a través de la descentralización de su negocio logran enfrentar las tendencias del mercado y así concentrarse en el producto dedicado a un mercado específico a través de economías de escala.

Sin embargo, ¿qué es una unidad estratégica de negocio? Una unidad estratégica de negocio se define por el Blog de Administración de empresas como:

*Un conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de la demás unidades estratégicas, puesto que se integran en la estrategia de la empresa (Concepto de Unidad Estratégica 2007).*

Es así como las unidades estratégicas de negocios se constituyen como una herramienta fundamental dentro del direccionamiento estratégico de una organización, pues se logra implementar estrategias de diferentes niveles

dependiendo del tipo de servicio que la misma ofrezca o los diferentes sectores en que preste servicios, siempre alineado a la estratégica corporativa de la empresa.

Las unidades estratégicas de negocio tienen seis características fundamentales que son planteadas por Planning Consultores Gerenciales:

1. *Una misión única y diferenciada.*
2. *Unos competidores perfectamente identificados.*
3. *Un mercado (clientes) y unos productos relacionados totalmente reconocidos.*
4. *Control de las funciones de un negocio, aunque emplee servicios de apoyo de otras unidades de negocios de la empresa, tales como pueden ser las unidades de servicios compartidos, las cuales brindan apoyo a las diferentes UEN.*
5. *Su contabilidad es independiente y gozan de cierta autonomía financiera y presupuestal.*
6. *Su planificación es independiente si bien es interdependiente de la planeación corporativa integral de toda la compañía, para respetar sus lineamientos generales. (Mejía 2010).*

Para Planning Consultores Gerenciales, existen tres razones fundamentales para crear una unidad estratégica de negocio:

- *Empresas con múltiples negocios donde no existe una posición competitiva global de la empresa, sino de cada negocio o actividad.*

- *Empresas donde cada negocio se desarrolla en un entorno competitivo específico que requiere de competencias diferentes.*
- *Empresas donde es posible que sus UEN compartan determinadas actividades comunes que son fuente de éxito, y por tanto ventajas competitivas necesarias, lo que permite obtener sinergias entre ellas, agrupando algunos servicios y facilidades comunes denominadas servicios de apoyo (Mejía 2010).*

Según, David, Fred R. en su libro Conceptos de Administración Estratégica la estructura de una unidad estratégica de negocio:

*Agrupar divisiones similares en unidades estratégicas de negocios y delega la autoridad y la responsabilidad de cada unidad a un ejecutivo de alto nivel que informa de manera directa al director general. Este cambio de la estructura facilita la implementación de la estrategia por medio del mejoramiento de la coordinación entre divisiones similares y la canalización de la responsabilidad a las distintas unidades de negocio (David 2003).*

Por tal razón, Las unidades estratégicas de negocios son eficaces por tres razones:

- *En las condiciones adecuadas, los equipos tienden a ser mejores que los individuos aislados para tomar decisiones. También es probable que descubran problemas u oportunidades. Crean sinergias sumando sus conocimientos para formar otras alternativas y con frecuencia son mejores*

*que los individuos para elegir las mejores alternativas porque la revisión de la decisión la realiza gente con perspectivas diversas.*

- *Las personas que trabajan juntas tienen más conocimiento para servir a los clientes.*
- *Pueden llevar a cabo tareas más emprendedoras que personas aisladas.*

*(McShane - Von Ginow,2010)*

Es así que como para una empresa que brinda asesorías legales, al igual que empresas de cualquier sector, es importante desarrollar unidades estratégicas de negocios que se encuentren enfocadas en determinados mercados y que presten un servicio integrado de asesoría a las empresas que lo requieran.

En la actualidad, las grandes empresas del país están usando como estrategia de crecimiento y expansión las adquisiciones y fusiones para así poder penetrar en mercados que competidores o empresas más pequeñas del sector ya han abarcado y así poder ampliar tanto su mercado, diversificar su producto y aumentar el tamaño de sus empresas. Según un artículo publicado por la Revista Dinero (2010), esta estrategia se conoce como crecimiento no orgánico. Empresas como Bavaria con la compra en Ecuador, Panamá y Perú y la venta a Sab Miller para alcanzar su objetivo de desarrollo de mercados; ISA con su estrategia de diversificación adquirió concesiones de la empresa Cintra en Chile; y Ecopetrol

compró Hocol, Petro Tech Perú, Propilco y Ocesa para poder penetrar y desarrollar tanto mercados como productos.

Según Infobae.com (2011), un estudio realizado por el International Business Report de Grant Thornton:

*América Latina está vista hoy en día como un destino con excelentes oportunidades de negocios: es una de las pocas regiones en el mundo en donde se están ofreciendo proyectos con altas tasas de rentabilidad, con monedas locales que en muchos casos se aprecian respecto del dólar y es además el destino de muchas de las inversiones extranjeras (Grant Thornton IBR, 2011).*

Es por tal razón que a nivel mundial el porcentaje de empresas que planean expandirse y aumentar su mercado a través de fusiones y adquisiciones es muy alto sobretodo en América del Norte y en empresas de países pertenecientes a economías del BRIC de acuerdo a información de Infobae.com (2011).

En el caso Colombiano, según el reporte de inversión extranjera de Invierta en Colombia elaborado por Proexport (2010), la inversión extranjera directa en el país durante el primer semestre de 2010 fue de US\$4.115 representados principalmente en los sectores de petróleo y minas y canteras con una participación del 31% y 27% respectivamente. Otros sectores como manufactura, establecimientos financieros y comercio, restaurantes y hoteles tuvieron un peso del 34% sumando los tres.

Gracias al aumento de las empresas en plantear estrategias que busquen la expansión, diversificación, penetración de mercados y productos a través de fusiones y adquisiciones, se hace importante que tanto para la compra como para la venta de empresas se realice un due diligence que se define como “el proceso de investigación en el cual se analizan los aspectos legales, financieros y operacionales para confirmar la veracidad de la inversión propuesta” (Varas, 2010).

Dada la importancia y el crecimiento de las fusiones y adquisiciones en nuestro país, la necesidad de las empresas de realizar procesos de due diligence que faciliten la negociación entre las partes ha sido significativa. El interrogante que surge es: ¿qué aporte ofrece un due diligence a una negociación?

Según Varas (2010), el due diligence tiene como objetivo eliminar las posibles contingencias que se puedan presentar, verificar que se cumplan con las condiciones de la negociación, estudiar las diferentes alternativas de financiación, hacer una revisión legal del proceso de compra o venta y demostrar que la empresa es rentable hacia el futuro.

*El proceso de debida diligencia tiene un amplio alcance y abarca asuntos legales (gobierno corporativo, propiedad, registros y licencias, seguros, litigios, impuestos, etc.), sistemas de tecnología, operaciones, composición de activos productivos, sistemas de distribución, mercadeo y ventas, administración de*

*recursos humanos, labores de tesorería, sistemas de control interno y auditoría externa” (Marín, Ketelhon, 2008)*

Si bien, el proceso de due diligence requiere de un alto nivel de intervención jurídica por el gran número de contratos que deben ser revisados, el análisis financiero y en algunos casos técnico según la industria en la que se esté negociando se requiere para poder llevar a cabo un completo análisis del negocio. Es así como Varas (2010) hace énfasis en la importancia de tener un equipo multidisciplinario que atienda las necesidades de la compañía interesada para ofrecer un servicio completo y dar así un resultado más acertado en lo que sería mejor según los objetivos que quiere alcanzar el inversionista. Además, así es mucho más fácil unificar los criterios que las diferentes áreas de estudio arrojen para poder dar un concepto unificado.

Por consiguiente, podemos considerar que una unidad estratégica de negocios que se encargue de la coordinación de los procesos de debida diligencia es fundamental en una firma de abogados dada la coyuntura mundial en donde hay un “boom” de adquisiciones y fusiones de empresas.

Adicionalmente, esta unidad estratégica de negocios constituye una unidad en la que se apoyan todo el resto de equipos o áreas especializadas con las que cuenta la firma y que hacen parte del desarrollo fundamental de un informe de

debida diligencia para poder dar una adecuada respuesta a los potenciales clientes.

La función principal de esta unidad estratégica de negocios sería organizar el desarrollo de los demás equipos de alto rendimiento para que se encuentren alineados a las necesidades del cliente y se realice el trabajo de forma eficiente y eficaz sin necesidad de caer en contratiempos por falta de organización en el material suministrado por la empresa que será adquirida o con la que el cliente se fusionará.

Para el análisis que vamos a desarrollar, es importante definir el concepto de fusiones dado que será el servicio a través del cual se estructurará la unidad de negocios.

Según Moure (2004), por fusión se entiende la unión de dos organizaciones, de idéntica condición y poder, y que por decisión mutua buscan una asociación formal para mayor prosperidad.

Server Izquierdo, Ricardo J. y Martí, Elena Melía en su artículo La concentración empresarial en cooperativas agrarias. Formulación de un modelo económico para los acuerdos de fusión, define la fusión como un proceso de concentración empresarial en el que ocurren las siguientes circunstancias:

- *Transmisión del patrimonio de dos o más sociedades mediante su cesión a título universal a una sociedad preexistente o a una de nueva creación,*
- *Extinción de las sociedades aportantes, las cuales subsisten como realidad empresarial a través de la sociedad beneficiaria de la aportación,*
- *Adquisición por parte de los socios de las sociedades disueltas de la condición de socios de la nueva sociedad o de la absorbente mediante el canje de las acciones o participaciones de aquellas por las de ésta (Server Izquierdo, Ricardo J – Martí, Elena Melía).*

Hurtado Mejía, Edna Liliana y Peña, Ana María en su trabajo El ser humano den la fusión de la empresa mencionan que según el modelo de las siete fases para las fusiones, planteado por McCann y Gilkey (1990), el proceso de fusión es mucho más que la simple identificación de un candidato óptimo y la negociación de un acuerdo, considerando que el trabajo duro comienza luego que se cierra el trato.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos ver que el proceso de fusiones no debe ser ajeno a la planificación de la estrategia de la unidad estratégica de negocios que se plantea en el presente proyecto. De acuerdo a lo establecido por Hurtado Mejía, Edna Liliana y Peña, Ana María:

*En la planificación estratégica, el objetivo es crear un proceso de planificación corporativo que apoye eficazmente la actividad de fusión articulada con la visión de la empresa, planteando unas tareas principales que*

*redefinirán el proceso de planificación de modo que sea capaz de ayudar a la actividad de fusión, garantizando el desarrollo de los sistemas de apoyo (recursos humanos, control, estructura) para reforzar la actividad de planificación de la fusión (Hurtado Mejía, Edna Liliana y Peña, Ana María).*

En Colombia existe una normatividad muy clara con respecto a las obligaciones que tienen las empresas en el momento de decidir realizar algún tipo de transacción. Es así como la Ley 1340 de 2009, indica:

*Las empresas que se dediquen a la misma actividad económica o participen en la misma cadena de valor, y que cumplan con las siguientes condiciones, estarán obligadas a informar a la Superintendencia de Industria y Comercio sobre las operaciones que proyecten llevar a cabo para efectos de fusionarse, consolidarse, adquirir el control o integrarse cualquiera sea la forma jurídica de la operación proyectada:*

*1. Cuando, en conjunto o individualmente consideradas, hayan tenido durante el año fiscal anterior a la operación proyectada ingresos operacionales superiores al monto que, en salarios mínimos legales mensuales vigentes, haya establecido la Superintendencia de Industria y Comercio o;*

*2. Cuando al finalizar el año fiscal anterior a la operación proyectada tuviesen, en conjunto o individualmente consideradas, activos totales superiores al monto que, en salarios mínimos legales mensuales vigentes, haya establecido la Superintendencia de Industria y Comercio;*

*En los eventos en que los interesados cumplan con alguna de las dos condiciones anteriores pero en conjunto cuenten con menos del 20% mercado relevante, se entenderá autorizada la operación. Para este último caso se deberá únicamente notificar a la Superintendencia de Industria y Comercio de esta operación.*

*En los procesos de integración o reorganización empresarial en los que participen exclusivamente las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, esta conocerá y decidirá sobre la procedencia de dichas operaciones. En estos casos, la Superintendencia Financiera de Colombia tendrá la obligación de requerir previamente a la adopción de la decisión, el análisis de la Superintendencia de Industria y Comercio sobre el efecto de dichas operaciones en la libre competencia. Esta última podrá sugerir, de ser el caso, condicionamientos tendientes a asegurar la preservación de la competencia efectiva en el mercado.*

*Parágrafo 1. La Superintendencia de Industria y Comercio deberá establecer los ingresos operacionales y los activos que se tendrán en cuenta según lo previsto en este artículo durante el año inmediatamente anterior a aquel en que la previsión se deba tener en cuenta y no podrá modificar esos valores durante el año en que se deberán aplicar.*

*Parágrafo 2. Cuando el Superintendente se abstenga de objetar una integración pero señale condicionamientos, éstos deberán cumplir los*

*siguientes requisitos: Identificar y aislar o eliminar el efecto anticompetitivo que produciría la integración, e implementar los remedios de carácter estructural con respecto a dicha integración.*

*Parágrafo 3. Las operaciones de integración en las que las intervinientes acrediten que se encuentran en situación de Grupo Empresarial en los términos del artículo 28 de la ley 222 de 1995, cualquiera sea la forma jurídica que adopten, se encuentran exentas del deber de notificación previa ante la Superintendencia de Industria y Comercio.*

Todo aquello expuesto en la ley es de vital importancia tener en cuenta para el desarrollo adecuado de un proceso de fusión o adquisición, o cualquier tipo de transacción en donde se involucren componentes de este tipo.

De allí se desprende la importancia de realizar un proceso de due diligence de carácter profesional, conciso y transparente que le proporcione valor agregado al cliente y así poder cumplir con las expectativas que se tienen frente a la transacción según los lineamientos trazados por la ley.

## 2.1 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación exploratoria tiene una gran importancia debido a que en las firmas de abogados hace falta un área que se encargue de la coordinación de los due diligence. Si bien, este tipo de servicio se presta dentro de

las firmas y se le ofrece a los clientes, no existe una forma organizada de desarrollo y no hay un equipo que coordine el tema. Además, existe poca evidencia sobre el tema y se aborda principalmente por una necesidad latente en el sector de consultoría profesional de los abogados.

Teniendo en cuenta que para este tipo de asesoría se requiere la intervención de casi todas las prácticas del derecho, no es posible que una persona de algún equipo de un tema específico del derecho se haga cargo teniendo en cuenta que la mayoría de equipos tendrán que participar.

Por otra parte, la asesoría brindada por la mayoría de firmas se limita al tema legal y hoy en día es importante poder prestar un servicio integral que le garantice al cliente que todo lo puede conseguir en un solo lugar y no tiene que contratar una empresa que elabore el tema legal y otra diferente el tema técnico y otra para el tema financiero.

Es por tal razón, que la presente investigación se enfocará en la estructuración de la unidad estratégica de negocios teniendo en cuenta los servicios que el equipo va a ofrecer a sus clientes, y los profesionales abogados y no abogados que se requieran para su conformación.

### **3.0 ESTRATEGIAS METODOLOGÍCAS**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO**

La investigación aquí descrita es de carácter exploratorio, el cual se desarrolla a través de un estudio prospectivo debido a que aborda una temática poco estudiada y que las tendencias actuales demandan y por consiguiente deberá profundizarse en futuras investigaciones. Se explora sobre la formulación de una estrategia para desarrollar una nueva unidad estratégica de negocios enfocada a la coordinación del due diligence por medio de variables endógenas y exógenas que se analizan a través de un método prospectivo que surge a partir de la necesidad que se presenta en la estructura de negocios de algunas firmas de abogados.

#### **3.2 RECOLECCIÓN, ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para el desarrollo de una nueva unidad estratégica de negocios dedicada a la coordinación de due diligence, se hizo un análisis prospectivo sobre la factibilidad que tenía su implementación en una firma de abogados. Para tal fin, se analizaron diferentes factores tanto exógenos como endógenos de gran influencia dentro del área de estudio a través de un método prospectivo en el que se analizó cada una de las variables para establecer la estrategia de desarrollo de la unidad de negocios.

La primera herramienta utilizada fue un árbol de competencias por medio del cual se determinaron las fortalezas y debilidades de los factores endógenos que influyen en la posibilidad de desarrollar esta unidad estratégica de negocios:

	RAICES <i>Fortalezas</i>	RAICES <i>Debilidades</i>	TRONCO <i>Fortalezas</i>	TRONCO <i>Debilidades</i>	RAMAS <i>Fortalezas</i>	RAMAS <i>Debilidades</i>
<b>MERCADEO</b>	Comunicación asertiva hacia su foco de clientes.	Profundizar en nuevos nicho de mercado.	Excelente manejo de las relaciones publicas a través de la participación en diferentes eventos.	Falta de seguimiento en la post venta.	Reconocimiento en el mercado como lider.	Baja fidelización por insatisfacción de clientes.
<b>MISIONAL</b>	Calidad del talento con alto grado de conocimiento en la materia.		Alta calidad en la asesoría prestada.	Sistema ordenado de responsabilidades.	Servicio enfocado a la satisfacción del cliente.	
			Trabajo especializado por las diferentes ramas del derecho.			
<b>ADMINISTRACIÓN</b>		Rotacion de personal producto de la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral.				Baja remuneración frente a la competencia.
<b>TECNOLOGÍA</b>	Sistema de facturación práctico.	Gestión documental y trazabilidad de la información.				Información no acertada en ciertos casos.
<b>FINANZAS</b>	Buen apalancamiento financiero.	Estructura de costos no definida.	Registro de conceptos oportuno y exacto.	Falta de definición de análisis de perdidas y ganancias por cada negocio.	Cobro apropiado al cliente.	Recaudo lento.
		Flujo de caja inestable.		Repartición de utilidades pensando a corto plazo.		Baja reinversión en la compañía.

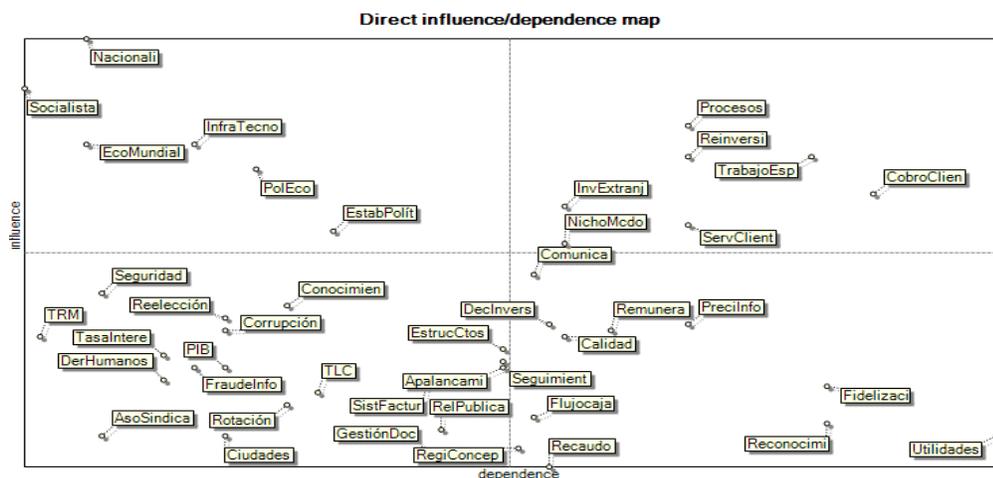
A través del árbol de competencias de Marc Giget, se hizo un análisis del comportamiento en el pasado, presente y futuro de las principales variables endógenas al interior de la empresa.

	ANÁLISIS DEL PASADO	ANÁLISIS DEL PRESENTE	ANÁLISIS DEL FUTURO
<b>RAÍZ</b>	Empresa con tradición que ha aprendido de sus errores pasados y paulatinamente ha ganado un Know how que le permite ser lider en el mercado, con un crecimiento constante y de corto plazo.	Empresa consolidada que cuenta con profesionales de alto nivel, unidades estratégicas de negocio definidas y con un sistema de flujo de información sólido. Sin embargo, tiene un nivel alto de rotación de personal por la falta de equilibrio entre la vida laboral y personal.	Aumento de cobertura en servicios legales manteniendo la calidad del trabajo y el alto liderazgo que tiene la firma.
<b>TRONCO</b>	Procesos simples y mucha concentración de la información relacionado con el tamaño de la empresa en ese momento.	División de responsabilidades no definidas que no concuerdan con el tamaño actual de la empresa.	Visión de integración de información en un sistema de gestión documental para simplificar procesos y mejorar calidad de producto entregado.
<b>RAMAS</b>	Pocos clientes con concentración en pocas especialidades del derecho.	A través del bueno nombre han llegado más clientes para más prácticas del derecho que con la baja calidad del resultado hacen que los clientes no sean fieles a la firma.	Es una compañía que se enfocará en la fidelización del cliente aprovechando el posicionamiento de la firma y prestando servicios de alta calidad.

Por medio del entorno estratégico se detectaron los factores exógenos que podrían interferir en establecer una nueva unidad de negocio especializada en la materia de due diligence, estableciendo cuáles serían una oportunidad y cuáles una amenaza para la firma.

FACTORES EXOGENOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>POLÍTICOS</b>	Tratados de libre mercado con países con potencial de inversión en Colombia.	Nacionalización de empresas producto de políticas socialistas.
	Posible reelección presidencial o continuidad de corrientes políticas que aprueben la inversión extranjera y la dinamización económica con la fusión de compañías.	Decisiones de estado que afecten la inversión extranjera.
	Estabilidad política visible a largo plazo.	Ascenso de corrientes socialistas.
<b>ECONÓMICOS</b>	Estabilidad en las Tasas de interés con políticas fiscales enfocadas a mantenerlas o incluso a disminuirlas.	Incertidumbre en la valorización del dólar y su impacto en la TRM.
	PIB colombiano en continuo aumento.	Políticas económicas restrictivas para la inversión extranjera.
	Decisión de invertir en economías emergentes por parte de multinacionales.	Economía mundial en descenso, generando incertidumbre e impidiendo que las empresas piensen en expandirse.
<b>SOCIALES</b>	Ciudades con alto desarrollo vanguardista.	Asociaciones sindicales.
	Incremento de la seguridad en el país.	Corrupción a nivel institucional y gubernamental.
		Repetidas violaciones a los derechos humanos reportados por ONGs.
<b>TECNOLÓGICOS / CIENTÍFICOS</b>	Buena infraestructura tecnológica en todo el país y plan de incremento de la misma en el futuro cercano.	Fraudes informáticos y vulnerabilidad de información.

Después de realizar la calificación de las variables, se utilizó la herramienta del MicMac que ayudó a determinar cuáles debían ser las variables estratégicas en las que se debía enfocar la organización.



Como otro factor importante del análisis de la implementación de la estrategia, se evaluaron los actores que intervienen de forma activa en el desarrollo de una unidad estratégica de negocios para coordinar due diligence. Para este fin se revisaron sus proyectos, motivaciones, intereses, apremios y medios de acción en los que cada actor incurre para el desarrollo del proyecto.

ACTOR	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIO	MEDIO DE ACCIÓN
<b>Socios de la Firma</b>	Liderazgo en el mercado	Prestigio en el medio	Rentabilidad de la compañía	Incremento de clientes y negocios	Posicionamiento en el medio
<b>Coordinadores de equipos</b>	Liderazgo y posicionamiento del equipo de trabajo	Generar mayores ventas para la empresa	Tener una mejor remuneración	Reconocimiento tanto laboral como económico	Comunicación interna
<b>Abogados revisores</b>	Calidad del trabajo y garantía de cero errores	Ser reconocidos al interior de la organización como actores auditores	Tener una mejor remuneración	Reconocimiento tanto laboral como económico	Mejoramiento continuo y productividad asertiva
<b>Abogados ejecutores</b>	Tiempo desarrollo del trabajo	Fácil acceso información	Remuneración	Calidad del trabajo	Eficiencia
<b>Clientes de la empresa</b>	Viabilidad para la adquisición o la fusión con otras compañías	Información exacta y precisa sobre los pros y los contras de la transacción	Mejores utilidades, apalancamiento financiero, poder de negociación como grupo	Cerrar un negocio exitoso	Comunicación total con todas las áreas de la firma
<b>Profesionales no-abogados especializados en otras áreas</b>	Análisis de Due Diligence desde otras áreas profesionales	Generar valor agregado como conocedores de otras ramas distintas al derecho	Retribución económica e incremento del conocimiento	Pertenecer a la firma en un futuro en un área establecida	Trabajo de calidad
<b>Área de recursos humanos</b>	Contratar profesionales idóneos para los cargos necesarios Retener el talento a futuro	Estructurar un equipo humano con alto potencial	Calidad de personal y calidad de vida al interior de la organización	Buen clima organizacional	Procesos de selección y retención del talento
<b>Área de facturación</b>	Emisión de Facturas	Buenas propuestas de honorarios	Ventas	Recaudo rápido	Calidad del servicio
<b>Área de planeación</b>	Desarrollo del equipo	Posicionamiento interno	Mejores ventas	Reconocimiento	Calidad del trabajo
<b>Gerencia</b>	Liderazgo en el mercado	Mayor participación en el mercado, utilidades y estados financieros saludables	Mayores utilidades	Reconocimiento de la firma tanto en el servicio como en la organización	Liderando todos los frentes de trabajo
<b>Competencia</b>	Liderazgo en el mercado	Mayor participación en el mercado, utilidades y estados financieros saludables	Reconocimiento	Posicionamiento	Tarifas competitivas

A través del campo de batalla se determinaron los objetivos claves de cada actor con respecto a cada una de las variables estratégicas en virtud de la defensa de sus propios intereses con el fin de poder determinar el nivel de influencia de un actor frente al otro, los objetivos conflictivos, y elaborar alianzas entre actores que pudieran tener interés en objetivos similares para desarrollar el proyecto.

### 3.3 RESULTADOS:

Como resultado del análisis de los factores endógenos y exógenos, se identificaron los siguientes factores de cambio que influyen principalmente en el desarrollo de la unidad estratégica de negocios:

- a) **Servicio al cliente:** Es el soporte que brinda la empresa para darle al cliente respuesta frente a sus necesidades. Se manifiesta de forma positiva frente a la organización y podría medirse a través del tiempo de respuesta comparado con el número de solicitudes recibidas. Es un factor que puede mejorar constantemente pero que podría ocasionar rupturas que se opondrían a la tendencia con gran demora en darle solución a la solicitud del cliente al igual que la mala calidad del servicio prestado. Para esto es necesario buscar nuevas herramientas de gestión documental y comunicación internos de la firma.
- b) **Nicho de mercado:** Es un grupo o segmento del mercado con características específicas que tienen una necesidad puntual. Se manifiesta de forma creciente y se puede medir comparando en número de casos nuevos por sector sobre el número de casos totales de la firma. Aunque tiene una tendencia fuerte, esta tendencia podría tener rupturas en caso que se presenten políticas económicas restrictivas, baja inversión extranjera, gobierno socialista, nacionalización de empresas. Sin embargo, este factor presenta un potencial muy alto para la organización porque se genera trabajo especializado.

- c) **Inversión extranjera:** Es el "acto de adquirir activos fuera del país de origen"<sup>1</sup>. Se manifiesta de forma creciente y favorable para el desarrollo del negocio y actividad. La inversión extranjera se puede medir comparando con respecto al año anterior cuantas empresas internacionales han venido al país a realizar negocios de adquisiciones o fusiones o han inyectado capital en algunas empresas nacionales. Este factor presenta una tendencia fuerte por la buena calificación que tiene el país en cuanto al nivel de riesgo. Sin embargo, temas como la nacionalización de empresas, gobierno socialista, políticas económicas restrictivas podrían causar una ruptura a esta tendencia. Una mayor entrada de empresas extranjeras al país que buscan invertir en nuevos mercados es un gran potencial que podría aprovechar la organización en el futuro.
- d) **Trabajo especializado:** Es la segmentación que se ha hecho al interior de la organización para que cada área se enfoque en un nicho de mercado específico, permitiendo profundizar en conocimientos y contratar profesionales especializados para área del derecho. Afecta positivamente la organización, pues el hecho de que todos los abogados no sean conocedores de todas las especialidades permite entregar resultados satisfactorios y clientes satisfechos con el servicio. Para medirlo se puede hacer un benchmarking con la competencia y así

---

<sup>1</sup> Inversión extranjera, Generalidades, Dirección de Inversión y servicios. Ministerio de Comercio Exterior.  
<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/verimp.asp?id=5436&IdCompany=1>

medir la cobertura en todas las áreas de especialización para entender que se debe profundizar o mejorar. El factor presenta una tendencia creciente, pues las firmas tienen claro que es importante dominar todas las ramas del derecho. Una ruptura podría ser la decisión de la empresa de profundizar o tener un nicho único y más concentrado de especialidades, impidiendo el conocimiento en nuevos trabajos especializados. Sin embargo, entre mayor sea la cobertura en el conocimiento de la organización, mayor capacidad de atraer clientes tendrá la empresa.

- e) **Procesos de negocio:** Conjunto de tareas relacionadas lógicamente llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido. Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas. Las entradas son requisitos que deben tenerse antes de que una función pueda ser aplicada. Cuando una función es aplicada a las entradas de un método, tendremos ciertas salidas resultantes. Afectan positivamente a la organización ya que estructura lógicamente las funciones y los resultados esperados de que cada área para que los objetivos se cumplan. Para medir el factor, cada área debe tener un KPI establecido para cumplir con cada proceso, una entrada y una salida de un producto/servicio a convertir, un cliente y un proveedor de información. Todos los procesos de las firmas se han ido perfeccionando a medida que se ajustan las necesidades de cada área/cliente. Tiene tendencia creciente y es un factor fuerte en la organización. Sin embargo, las

rupturas que podrían presentarse es que de una u otra forma se desligue el flujo de responsabilidades al interior de la organización. Si los procesos, roles y responsabilidades quedan establecidas (entrada y salida de insumos), se podrá garantizar que el entregable al cliente externo sea excelente.

- f) **Cobro a cliente:** Valor que se pacta con el cliente para el desarrollo de la asesoría. Este acuerdo que se haga con el cliente puede ser de diferentes tipos: horas multiplicadas por la tarifa de cada abogado, tarifas con descuentos, tarifas únicas, valores únicos, comisiones de éxito, entre otros. Se manifiesta de forma creciente debido a la alta capacitación que reciben los abogados a diario en el tema de negociación. Se puede medir a través de la realización que es el valor real facturado sobre el valor a tarifa plena. Este factor tiene una tendencia débil debido a la falta de interés que le prestan a la buena práctica de presupuestar honorarios internamente en la firma. Esto no ocurriría si no se excede el valor pactado con el cliente por medio del uso eficiente de los recursos y el tiempo, y además se presupuestar correctamente los honorarios.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de actores, se determinan los siguientes objetivos para cada actor según cada una de las variables estratégicas encontradas:

ACTORES SOCIALES	CAMPO 1 SERVICIO AL CLIENTE	CAMPO 2 NICHOS DE MERCADO	CAMPO 3 INVERSIÓN EXTRANJERA	CAMPO 4 TRABAJO ESPECIALIZADO	CAMPO 5 REINVERSIÓN	CAMPO 6 PROCESOS	CAMPO 7 COBRO AL CLIENTE
<b>Socios de la firma</b>	1. Realizar seguimiento al soporte que la firma le ofrece al cliente para atender las solicitudes de cada cliente.	7. Penetrar en nuevos mercados que generen alta rentabilidad a la firma.	15. Aumentar el número de clientes internacionales aprovechando el liderazgo que tiene la firma en el mercado nacional.	23. Apoyar la especialización del trabajo sin que se diversifiquen muchas áreas de negocios, haciendo más improductiva la compañía.	33. Estudiar cuidadosamente el presupuesto de inversión, pues este tiene que estar en balance con las utilidades presentes y futuras.	43. Los procesos garantizan calidad y productividad, por lo tanto para los socios es importante mantenerlos.	51. Pactar acuerdos de honorarios con comisión de éxito que le dejen una ganancia mayor a la firma.
<b>Coordinadores de equipos</b>	2. Prestar el mejor servicio para fidelizar al cliente con el equipo de alto rendimiento y la firma.	8. Atraer nuevos clientes que busquen realizar fusiones y/o adquisiciones en Colombia.	16. Prestar servicio a clientes del exterior que busquen fusionarse o adquirir alguna empresa nacional.	24. Mantener áreas de especialización alineadas con los objetivos de la compañía, para garantizar mejor reenumeración.	34. Se deben entregar resultados en la misma proporción que se ha reinvertido en la compañía.	44. Generan una mayor distribución de los roles y responsabilidades.	52. Hacer una presupuestación correcta de los honorarios estableciendo una repartición adecuada del trabajo por categoría de abogado.
<b>Abogados revisores</b>	3. Entregar un reporte final de alta calidad y con los mejores estándares.	8. Atraer nuevos clientes que busquen realizar fusiones y/o adquisiciones en Colombia.	17. Participar en transacciones de alta relevancia para la industria del país.	25. Profundizar en conocimientos especializados para así hacerse expertos en materias específicas.	35. Están dispuestos a que se les apoye con más equipo humano o mayor inversión en recursos.	45. Mayor carga de trabajo pues establecen responsabilidades específicas para cada miembro.	53. Ejecutar el trabajo en el tiempo establecido y de forma eficiente según la repartición del honorario que le corresponda.
<b>Abogados ejecutores</b>	N/A	9. Ejecutar trabajo especializado en un sector de la industria.	17. Participar en transacciones de alta relevancia para la industria del país.	26. Facilidad en los procesos pues no tendrán que consultar a otras áreas.	35. Están dispuestos a que se les apoye con más equipo humano o mayor inversión en recursos.	45. Mayor carga de trabajo pues establecen responsabilidades específicas para cada miembro.	53. Ejecutar el trabajo en el tiempo establecido y de forma eficiente según la repartición del honorario que le corresponda.
<b>Clientes de la empresa</b>	4. Obtener un reporte que le brinde solución a su necesidad.	N/A	18. Posibilidad de hacer conexiones para futuros negocios con empresas del exterior que deseen invertir en el país.	N/A	36. Toda inversión que se haga para la compañía seguramente será reflejada en mejor servicio y calidad del mismo.	N/A	54. Pagar el valor que se acordó desde un principio con la firma recibiendo una asesoría de alta calidad con un buen servicio.
<b>Profesionales no-abogados especializados en otras áreas</b>	N/A	10. Oportunidad de complementar la asesoría legal con asesoría técnica en áreas específicas de la industria.	17. Participar en transacciones de alta relevancia para la industria del país.	27. Entre más especializaciones del trabajo haya en la empresa, los profesionales no abogados sentirán que están más apoyados para sus propósitos.	37. La reinversión la verán como una oportunidad para tener estabilidad laboral a futuro en la empresa.	46. Tienen que entrar a conocer todos los procesos internos.	53. Ejecutar el trabajo en el tiempo establecido y de forma eficiente según la repartición del honorario que le corresponda.
<b>Área de recursos humanos</b>	N/A	11. Contratar personas con conocimiento de diferentes sectores que complementen la asesoría por medio de una alta calidad.	19. Traer abogados consultores extranjeros que conozcan la legislación de otros países.	28. Generar mayor cantidad de contratación producto de nuevas especialidades. De igual forma, crear nuevas estrategias de retención de talento para profesionales especializados.	38. La reinversión mejora el clima organizacional.	47. Garantizan distribución de responsabilidades para lograr medir a cada miembro de la organización.	N/A
<b>Área de facturación</b>	5. Cobrar oportunamente al cliente según el valor pactado al momento de la aceptación de la propuesta de honorarios.	12. Aumentar el nivel de ventas de la firma.	12. Aumentar el nivel de ventas de la firma.	29. Establecer procesos claros para cada segmento de negocio.	39. Mayores conceptos a facturar, producto de nuevas inversiones.	48. Están dispuestos a que se perfeccionen en pro del mejoramiento de la información, facilitando el trabajo.	55. Elaborar facturas según lo pactado con el cliente en los tiempos determinados dentro de la propuesta.
<b>Área de planeación</b>	2. Prestar el mejor servicio para fidelizar al cliente con el equipo de alto rendimiento y la firma.	13. Aumentar el nivel de ventas del equipo de due diligence.	20. Establecer un alto nivel de productividad del equipo de alto rendimiento.	30. Se crean procesos paralelos para cada segmento de negocio.	40. En otras cosas, el equipo de planeación genera los proyectos de reinversión.	49. Se establece que todos los procesos son susceptibles de mejorar, por tanto siempre se está pensando en avanzar en los mismos.	56. Contribuir con una buena planeación del equipo de alto rendimiento con respecto a las horas de cada abogado y el valor realmente incurrido por cada uno de ellos.
<b>Gerencia</b>	1. Gestionar el adecuado soporte que brinda la firma al cliente para atender sus solicitudes.	12. Aumentar el nivel de ventas de la firma.	21. Obtener una mayor utilidad a través de la atención a clientes internacionales.	31. Alinear todas las áreas de negocio con los objetivos estratégicos generales.	41. Es visto como el resultado de un buen ejercicio gerencial, pero presenta un gran reto para demostrar resultados mayormente a corto plazo.	50. Los procesos garantizan calidad y productividad para la entrega de resultados.	57. Recibir ganancias adicionales a través de las comisiones de éxito.
<b>Competencia</b>	6. Atraer clientes brindando un servicio de alta calidad.	14. Abrir la posibilidad de asesorar compañías de nuevos sectores de la industria.	22. Penetrar en el mercado internacional asesorando posibles fusiones y/o adquisiciones.	32. Trabajar en profundizar por cada especialidad para poder tener una diferenciación al igual que otras firmas.	42. El desarrollo de inversiones generan disminución en la competitividad de sus competidores.	N/A	58. Ofrecer una tarifa menor o un acuerdo de honorarios más apropiado para el cliente garantizándole alta calidad en el trabajo.

Como resultado del análisis anterior y según las variables estratégicas determinadas a través del MicMac, se elaboraron los siguientes eventos e hipótesis:

Evento	Variable Clave	Descripción del Evento	Hipótesis
E1	Procesos internos del negocio	Actualmente en la firma se encuentran levantados únicamente los procesos del área administrativa y los básicos del área misional. Se espera que para el 2013 los procesos de el área misional tanto generales como por equipo se encuentren levantados y funcionando.	¿Qué probabilidad hay que en el 2013 se encuentren levantados todos los procesos de la firma por equipo de alto rendimiento?
E2	Nichos de Mercado	En el 2011 los nichos de mercado son fortalecer los sectores de recursos naturales y ambiente e inmobiliario. Para el 2013 se espera ingresar a los segmentos de agrobusiness, farmacéutico y reforzar la participación en recursos naturales e inmobiliario.	¿Qué probabilidad existe que en el 2013 la firma penetre en el mercado de agrobusiness y farmacéutico?
E3	Inversión extranjera en el país	La inversión extranjera en Colombia para el 2010 fue de US\$9.483 millones. Fuente: Banco de la República, Balanza de pago 2010 Se espera que la inversión extranjera crezca a un ritmo de 4% anual, es decir que para el 2013 la IED debe estar cercana a los US\$11.500 millones. Fuente: Balance ANIF, Diciembre 2010	¿Qué probabilidad existe que en el 2013 la inversión extranjera en el país sea de US\$11.500 millones?
E4	Trabajo especializado	En 2011 las áreas del derecho en las que se esta trabajando son aduanas, bancario, cambiario, competencias e insolvencia, corporativo, fusiones y adquisiciones, gestión del patrimonio, impuestos, inmobiliario, inmigraciones, laboral, mercado de capitales, recursos naturales y ambiente, seguros, telecomunicaciones, litigios y corporativo. Para el 2013 se espera tener fortalecidos las áreas de due diligence, recursos naturales y ambiente, inmobiliario y establecer equipos nuevos para entretenimiento y tecnología.	¿Qué probabilidad existe que en el 2013 se fortalezcan el área de recursos naturales el área de inmobiliario y crear unidades de negocio de entretenimiento y de tecnología?
E5	Servicio al cliente	En el 2011 la atención a cliente se demora aproximadamente 5 días en efectuarse. Se espera que para el 2013 se logre establecer el proceso por el cual cada solicitud debe demorar máximo 48 horas en ser atendida.	¿Qué probabilidad existe que en el 2013 la atención se haga máximo en 48 horas?
E6	Cobro al cliente	En el 2011 el 60% de los casos que se cobran al cliente, internamente el trabajo incurrido realmente es igual al valor pactado con el cliente. Se espera que para el 2013 el valor cobrado al cliente sea en un 90% igual al valor real incurrido por los abogados.	¿Qué probabilidad existe que en el 2013 el valor cobrado al cliente sea en un 90% igual al valor real incurrido por los abogados?
E7	Reinversión	Actualmente en la firma los socios reinvierten el 0% de las utilidades brutas. Se espera que para el 2013 el porcentaje de reinversión sea del 10% de las utilidades.	¿Qué probabilidad existe que en el 2013 los socios reinviertan el 10% de las utilidades?

Una vez evaluadas todas las hipótesis, se propusieron cinco escenarios tendenciales:

**a) E1. ¿Qué probabilidad hay que en el 2013 se encuentren levantados todos los procesos de la firma por equipo de alto rendimiento?**

VARIABLE CLAVE	COMPORTAMIENTO AL AÑO
Para la organización es muy importante establecer roles, responsabilidades y entregables de cada área, generando un flujo de entradas y salidas sin desperdiciar tiempo, procesos y recursos.	Anualmente se pueden modificar los procesos de toda la compañía. A través de los procesos se detecte el número exacto de personas que deben asumir un rol.

**b) E.2 ¿Qué probabilidad existe que en el 2013 la firma penetre en el mercado de agro - business y farmacéutico?**

VARIABLE CLAVE	COMPORTAMIENTO AL AÑO
En la firma se ha presentado oportunidad de asesorar empresas del sector farmacéutico, sin embargo, no existe área especializada para este mercado.	Ser pioneros en tener un equipo especializado para atender las necesidades del sector farmacéutico.
Necesidad de ampliar la asesoría legal a un nuevo mercado que está llegando al país en el sector agroindustrial.	Reforzar el equipo de inmobiliario abarcando una tendencia mundial.

**c) E.3 ¿Qué probabilidad existe que en el 2013 la inversión extranjera en el país sea de US\$11.500 millones?**

VARIABLE CLAVE	COMPORTAMIENTO AL AÑO
Aumente la calificación riesgo país generando un ambiente aún más favorable para la entrada de capital extranjero.	Posibilidad que entre capital golondrina por altos niveles de especulación.
Continuación de la revaluación del peso.	Exportaciones se vean afectadas generando consecuencias negativas frente a los exportadores.
Crecimiento estable del PIB.	Aumento en la inflación.

**d) E.4 ¿Qué probabilidad existe que en el 2013 se fortalezcan el área de recursos naturales el área de inmobiliario y crear unidades de negocio de entretenimiento y de tecnología?**

VARIABLE CLAVE	COMPORTAMIENTO AL AÑO
La entrada de nuevos clientes con intenciones de invertir en el sector minero y agropecuario.	Abarcar la mayoría de clientes interesados en el sector minero y agropecuario a través de un equipo especializado.
Necesidad de especializarse en temas de entretenimiento y/o tecnología y no se manejen en conjunto con el área de telecomunicaciones.	Mayor número de abogados para trabajar en cada área teniendo especialidad en el tema.

- e) **E6. ¿Qué probabilidad existe que en el 2013 el valor cobrado al cliente sea en un 90% igual al valor real incurrido por los abogados?**

VARIABLE CLAVE	COMPORTAMIENTO AL AÑO
No existe una herramienta que ayude a controlar el valor de los honorarios.	Garantizar el cumplimiento de las horas presupuestadas facturando el valor real vs. El valor pactado.
Implantación reciente de políticas estrictas para establecer acuerdos de honorarios.	Mayor eficiencia en utilizar los recursos de tiempo y dinero según lo pactado con el cliente.

Una vez realizado el estudio prospectivo de la viabilidad de la unidad estratégica de negocio y recopilando las herramientas que nos ofrece el análisis para su estructuración, es necesario armar la unidad delimitando su funcionalidad, los servicios que prestaría y el perfil de los abogados que estarían involucrados en el mismo. Para tal fin se utilizará fusiones como el servicio del portafolio de la unidad estratégica de negocios como modelo para la estructuración del equipo y el desarrollo del proceso.

#### **4.0 ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS DE COORDINACIÓN DE DUE DILIGENCE EN FIRMAS DE ABOGADOS PARA EL AÑO 2013**

Según los resultados obtenidos en el análisis prospectivo, es indispensable que el contexto en que se presente la posibilidad de realizar un due diligence para la fusión de una empresa es que la economía del país se encuentre en constante crecimiento y que las posibilidades de ingreso de capital extranjero al país proporcionen unas condiciones adecuadas para que se realice la transacción.

Por otra parte, la firma también debe proporcionar las condiciones apropiadas para que la unidad estratégica de negocios se estructure dentro de la organización. Estas condiciones se refieren a los procesos que la organización debe adecuar para tal fin, empezando por la definición de los perfiles de los abogados que la constituirán, como también el establecimiento de indicadores y políticas de trabajo del equipo.

A continuación se describirá la estrategia a seguir para la estructuración de la unidad estratégica de negocios según los factores estratégicos obtenidos después de analizar aquellas variables endógenas y exógenas que influyen en la estrategia, al igual que los actores que se involucran en su desarrollo.

La unidad estratégica de negocios de coordinación de due diligence busca asesorar a empresas nacionales e internacionales en la estructuración y negociación de transacciones ventajosas que involucren todos los temas referentes a fusiones y adquisiciones de compañías localizadas en el país o a en el exterior, tanto del sector privado como del sector público.

Es a través del proceso de due diligence que se hace una investigación y un análisis de factores determinantes de un negocio con la finalidad de conocer cada una de las áreas de la empresa que sean de gran importancia para la negociación y que aporten información relevante que lleve al cliente a tomar una decisión frente a la transacción.

Dependiendo del propósito que se tenga con la empresa, el due diligence la da prioridad a las operaciones realizadas por la organización en el pasado pero que serán las que darán pie a evaluar las proyecciones del presente y el futuro. En este caso particular, es el cliente quien determina el alcance que el due diligence va a tener y la empresa a fusionar la que da acceso a la información que se tomará completamente confidencial. Durante el proceso de due diligence se busca analizar información crítica de la compañía según sus áreas. Principalmente se analizan aspectos contables, presupuestarios, comerciales, legales, entre otros.

La firma de abogados y el trabajo realizado por la unidad estratégica de negocios de coordinación de due diligence lo que hará es dar una opinión y unos

lineamientos para continuar con la negociación según los resultados obtenidos durante el análisis de la información proporcionada.

El portafolio de servicios que puede ofrecer la unidad estratégica de negocios se encuentra enfocado en asesorar a empresas que tengan como finalidad cerrar los siguientes tipos de negociaciones:

- Adquisiciones o escisiones empresariales.
- Fusiones empresariales.
- Capitalizaciones.
- Compra de activos.
- Auditorías.
- Compra de garantías con terceros.
- Compra de pasivos o créditos.

Para poder entender de mejor manera como se realiza un proceso de due diligence, tomaremos fusiones como un servicio que proporciona la unidad estratégica de negocios a sus clientes y encaminaremos su estructuración a través de este modelo.

El objetivo principal del due diligence en un proceso de fusión es asesorar al cliente en la determinación de los riesgos y oportunidades que representa llevar el negocio a cabo.

Para alcanzar tal fin, es relevante realizar cuatro pasos que contribuyan al entendimiento de los requerimientos del cliente:

- Concientizar al cliente sobre los temas relevantes de la empresa que puedan afectar la negociación.
- Hacer una verificación a través del due diligence del negocio de tal manera que se pueda establecer si es lo que el cliente está esperando y cumple con las expectativas del inversionista.
- Contar con la información requerida, necesaria y completa para garantizar una negociación y transformación de las empresas totalmente transparente y satisfactoria.
- Garantizar a través del due diligence un análisis completo y satisfactorio evitando así que el cliente se fusione con una empresa que pueda tener algún tipo de contingencia fiscal o legal.

Por esta razón, en el proceso de due diligence se debe hacer un análisis detallado de la información contable de la empresa, una evaluación de los estados financieros y composición financiera, al igual que se deben identificar los riesgos en que la empresa ha incurrido y la manera en que los han mitigado; lo anterior con el fin de tener completa certeza de las condiciones de la empresa que se están adquiriendo. De igual forma, el análisis jurídico transversal que se hace

desde todos los equipos de alto rendimiento de la firma, contribuyen a determinar todos los factores relevantes a la fusión de la empresa.

Pero, ¿cómo se realiza un proceso de due diligence para una fusión?. El proceso consta principalmente de una etapa preliminar, en donde se comprende el objetivo que tiene el cliente frente a la transacción, una etapa de investigación donde se realizan los estudios y análisis necesarios para la determinación de la negociación, y una fase final de entrega de resultados y toma de decisión por parte del cliente de acuerdo con lo que el due diligence haya arrojado.

En la etapa preliminar, como se menciona anteriormente, se determina el objetivo del cliente frente a la negociación que busca realizar, entendiendo cuales son las razones principales por las que quiere fusionarse con una empresa y el monto que estaría dispuesto a pagar por llevar a cabo la transacción. En esta fase también es importante delimitar el alcance de la asesoría según las necesidades del cliente y elaborar una propuesta de honorarios en donde la unidad de negocios determine el monto que cobrará por la asesoría que se va a prestar.

Cuando entramos a la etapa de investigación, se deben analizar aspectos relacionados con todas las áreas de la empresa con el fin de determinar cuáles son los factores de riesgo a las que se enfrenta el inversionista. En un primer lugar, es importante realizar un análisis de resultados financieros en donde se abarque toda la información referente al crecimiento de la empresa en término de

utilidades y el sostenimiento de los ingresos obtenidos según el nivel de ventas de la compañía. Además, se debe calcular el EBITDA de la empresa que contribuirá en gran medida a determinar el valor que tiene la empresa en el mercado. Sin embargo, existen otros factores de análisis que contribuyen a que el cliente establezca el precio de compra a través de la negociación de algunos elementos con los que cuenta la empresa y que en un futuro podrían representar un riesgo para el inversionista. Estos elementos son las contingencias y provisiones que la organización tiene para mitigarlas, en el aspecto legal todo lo referente a contratos y cláusulas con los que cuenta la compañía y puedan entrar a ser parte de negociación, el valor del capital de trabajo con el que cuenta la organización y las deudas que ésta pueda tener con terceros.

Es en esta etapa donde la unidad de negocios entra a jugar un papel importante en la obtención del resultado de la investigación. Es aquí donde los abogados que hacen parte de la coordinación de due diligence recopilan las necesidades del cliente y se reúne con los abogados designados de los equipos de alto rendimiento especializados para informales sobre las necesidades y la información con la que cuentan y empezar a realizar el reporte. Para tal fin, se designa un abogado ejecutor y un abogado revisor en cada equipo, quienes se encargarán de su área del derecho específica a revisar la información proporcionada por la empresa y hacer un análisis de la situación jurídica de cada área. Al final, cada revisor del equipo entregará un reporte final al abogado

coordinador de due diligence, el cual se encargará de compilar la información y elaborar el reporte final.

Para poder obtener satisfactoriamente el resultado que se desea, en el momento de realizar el due diligence se deben revisar puntualmente aspectos como el historial y la posición de la empresa en el mercado, su desempeño financiero, sus fortalezas y debilidades, su estructura organizacional, sus productos y toda la línea de producción. De igual forma se hace un análisis del mercado, de sus clientes y de la competencia. Mientras tanto internamente se hace una revisión de áreas específicas como mercadeo, recursos humanos, finanzas, ventas, compras y se examinan a detalles los activos, pasivos, impuestos y temas tributarios y asuntos ambientales que constituyen factores de alto riesgo de contingencias para la negociación.

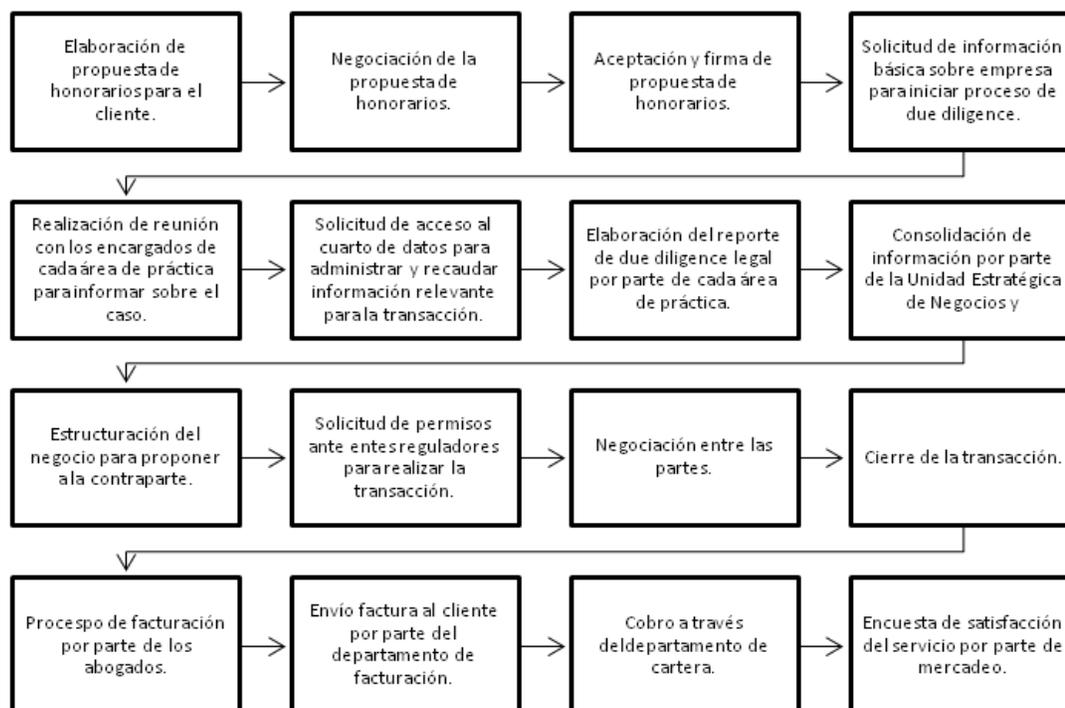
En la última fase, se entregan los resultados obtenidos en el due diligence realizado a la empresa y se le plantea al inversionista aquellos elementos que puede entrar a negociar con el fin de obtener un mejor precio de adquisición y adicionalmente garantizar la transparencia en el proceso y una transición sin traumatismos para ambas partes. En el informe, el cliente podrá encontrar as recomendaciones que cada área especializada hace según el tema de análisis, y una conclusión final que contribuirá a la estimación final del valor de la empresa y la adecuada toma de decisión por parte del inversionista.

El due diligence es de gran importancia para el inversionista porque contribuye a tomar la decisión de comprar o no y establecer el precio de compra con los mínimos riesgos que la transacción pudiera tener.

Sin embargo, para garantizar esto es necesario que la unidad estratégica de negocios se diferencie de sus competidores que no cuentan con una estructura de negocios especializada para este tema. Por tal razón, la unidad de negocios ofrecerá a sus clientes:

- Una planificación exacta de las áreas que se requieren analizar de acuerdo a las necesidades establecidas por el inversionista.
- Obtener información consistente y precisa según el acceso y el profesionalismo de los abogados involucrados en el proceso.
- Aplicar la experiencia y trayectoria tanto de la firma como de sus abogados en el análisis del informe y la futura negociación.
- Aplicar por completo el conocimiento que cada uno de los miembros del equipo tiene y la capacidad de coordinación que tiene frente a los involucrados de los otros equipos de alto rendimiento.
- Hacer una verificación de resultados previa a la entrega del documento final al cliente con el fin de rectificar el cumplimiento del proceso satisfactoriamente.

A continuación se establece un diagrama de procesos interno de la firma que muestra el desarrollo de la operación en todas sus fases:



Con el fin de poder cumplir a cabalidad con las expectativas del cliente y garantizar el éxito del proceso, cada uno de los abogados que conforman la unidad estratégica de negocios debe tener un perfil que va acorde a las necesidades del equipo, clasificado en niveles según sus estudios, experiencia laboral y competencias desarrolladas (ver Anexo 1).

De igual forma, para poder llevar a cabo el proceso y obtener un resultado satisfactorio al finalizar la negociación, es importante delimitar las funciones de cada uno de los miembros del equipo según las etapas básicas de una transacción:

### a) Abogado Junior:

Etapas	Funciones sustanciales jurídico/legales	Funciones Gestión Documental y Procedimental	Funciones Administrativa Gerencial
1. Propuesta de Honorarios		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impida aceptar el caso y en consecuencia debe seguir con las funciones siguientes.</li> <li>- Tomar del formato de Primer Contacto con el potencial cliente y establecer los equipos que van a intervenir en el proceso de debida diligencia.</li> <li>- Cotizar los honorarios.</li> <li>- Elaboración y envío de la propuesta de honorarios y sus anexos al potencial cliente.</li> <li>- Hacerle seguimiento a la aceptación de la propuesta de honorarios con el potencial cliente.</li> <li>- Recalcular los honorarios en caso que se el cliente proporcione mayor información.</li> </ul>	
2. Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comentarles a los abogados ejecutores que deben revisar la información proporcionada y en que deben enviar la solicitud de información adicional, en caso de ser necesaria.</li> <li>- Leer las actas de junta directiva y asamblea de accionistas o junta de socios (dependiendo del tipo societario) y las notas de los estados financieros de la target con el objetivo de detectar posibles contingencias.</li> <li>- Reportar las posibles contingencias en el formato de seguimiento actas, estados financieros Target.</li> <li>- Consolidar en un solo documento los informes de todos los equipos, revisarlos y ajustarlos en temas sustanciales y formales.</li> <li>- Una vez recibido el reporte final por parte de los equipos, consolidar en un solo documento los informes, revisarlos y ajustarlos en temas sustanciales y formales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustar el formato de listado de solicitud de información inicial de acuerdo a los equipos involucrados y con base a las características de la target.</li> <li>- Una vez ajustado el mencionado formato debe enviárselo al Cliente usando el formato de correo electrónico de solicitud de información inicial.</li> <li>- Organizar la Información dependiendo de su contenido en las distintas carpetas de los equipos involucrados.</li> <li>- Registrar toda la información recibida y organizada en el formato de registro de información.</li> <li>- Hacer seguimiento del nombramiento de los abogados revisores y ejecutores</li> <li>- Consolidar en un solo documento la solicitud de información adicional de los distintos equipos.</li> </ul>	
3. Cierre del caso		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicarse con el cliente para verificar si el mismo cumplió sus expectativas.</li> <li>- Solicitar cierre del caso al departamento de facturación.</li> <li>- Elaborar junto con mercadeo un reporte de satisfacción del cliente.</li> </ul>	
4. Periódicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar un control de todos los procesos de debida diligencia de la firma respecto a variables críticas como socio a cargo, nombre del cliente, nombre del target, valor y fecha de pago de honorarios, equipo involucrados.</li> </ul>		

### b) Abogado Intermedio – Senior:

Etapas	Funciones sustanciales jurídico/legales	Funciones Gestión Documental y Procedimental	Funciones Administrativa Gerencial
1. Propuesta de Honorarios			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de "Front office"</li> <li>- Realizar teleconferencia o reunión con el potencial cliente</li> <li>- Advertirle al cliente que con base en la información de la teleconferencia o reunión (i) se verificará el conflicto de intereses, y (ii) que en caso de no presentarse ninguno se enviará una propuesta de honorarios.</li> </ul>
2. Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absolver las dudas del Asociado Banda 1 o Pasante en la redacción de la propuesta de honorarios.</li> <li>- Revisar el reporte parcial consolidado y hacerle los comentarios en materia sustancial y formal que considere pertinentes.</li> <li>- Revisar el reporte final consolidado y hacerle los comentarios en materia sustancial y formal que considere pertinentes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordine ajustes del documento con los equipos y se surte el mismo proceso cuantas veces sea necesario.</li> <li>- Una vez efectuada la totalidad de las correcciones, debe enviar el reporte parcial al cliente, sugiriéndole que nos envíe el reporte parcial con sus observaciones y comentarios.</li> <li>- Enviar el reporte final consolidado al abogado junior para que coordine su ajuste con los equipos.</li> <li>- Una vez efectuada la totalidad de las correcciones, enviar el reporte final al cliente.</li> </ul>
3. Cierre del caso			
4. Periódicas			

Como un último aspecto que garantice el cumplimiento de las necesidades del cliente y la excelencia en el trabajo realizado, la unidad de negocios debe tener unos indicadores que miden a los miembros del equipo en el desarrollo de sus metas específicas de trabajo.

Los principales aspectos a evaluar frente a este tipo de transacción en cuanto a indicadores se refieren son los siguientes:

INDICADOR	MEDICIÓN	% CUMPLIMIENTO
N° due diligences realizados	N° propuestas aceptadas / N° propuestas enviadas a clientes	80%
N° transacciones realizadas	N° transacciones / N° due diligence realizados	90%
Tiempo de entrega	Fecha de entrega / Fecha de solicitud	2 - 4 semanas de acuerdo al tipo de due diligence
Honorarios	Valor facturado / Valor real por hora de abogado	90%
Cartera	Monto recaudado / Valor facturado	100%
Satisfacción del cliente	Evaluación de satisfacción realizada por el departamento de mercadeo de la firma	90%

Estructurando la unidad estratégica de negocios de coordinación de due diligence y estableciendo los procesos que se deben llevar a cabo durante una transacción, se logra clarificar la necesidad de tener una unidad de negocios que se encargue del desarrollo y la coordinación del proceso principal de una fusión o adquisición referente al reporte de due diligence legal.

Gracias a la información obtenida durante esta etapa del proceso, se logran establecer los lineamientos para la estructuración del negocio que propondrá el

cliente y adicionalmente conlleva al éxito de la transacción. Es por esto que es importante que la firma se asegure que los abogados que compondrán el equipo cumplan con los requisitos de competencias y conocimientos necesarios para el buen desarrollo del proceso.

Adicionalmente, es por medio del análisis prospectivo que se logra establecer la estrategia a seguir para poder estructurar la unidad estratégica de negocios y determinar los pasos a seguir para que se cumplan con los procesos y exigencias de los clientes según la finalidad de la inversión.

Es así como después de revisar la viabilidad del proyecto y elaborar los procesos básicos de la unidad estratégica de negocios y los requisitos que deben cumplir las personas que constituyan el equipo de trabajo, se estableció el siguiente árbol de pertenencia donde se resume la opción estratégica a desarrollar, el propósito del proyecto, los objetivos y las acciones que se recomienda tomar para el pleno desarrollo y ejecución de una nueva unidad estratégica de negocios destinada a la coordinación de due diligence dentro de una firma de abogados.

OPCIÓN ESTRATEGICA	PROPOSITO	OBJETIVO	ACCIONES
Desarrollar una unidad estratégica de negocio de Due Diligence al año 2013.	Garantizar que establezcan procesos, se evalúen potenciales nichos de mercado, se haga un cobro adecuado utilizando herramientas eficientes y se reinvierta al menos un 10% de las utilidades.	Establecer procesos para los equipos de alto rendimiento.	Establecer meta a corto plazo del área para crear procesos. Hacer seguimiento constante a los procesos y mejorarlos. Contratar empresas especializada para desarrollar análisis de mercados.
		Evaluar los potenciales nichos mercado utilizando estrategias de investigación de mercado.	Establecer estrategia de mercado que se enfoque a atraer nuevos clientes en nichos específicos.
		Cobro adecuado a través de sistemas eficientes.	Busqueda de desarrollos tecnológicos disponibles especializados para firmas de abogados.
			Desarrollar herramientas que contribuyan a la correcta negociación de honorarios.
		Desarrollar estrategia para controlar la información al interior de la organización.	
Designar el 10% de las utilidades para reinvertir.	Vender la idea a la junta directiva para poder establecerlo en los estatutos de la firma.		

Por medio de estas acciones y el desarrollo de los objetivos se logrará desarrollar una unidad estratégica de negocios encaminada al crecimiento de las firmas de abogados, al igual que al desarrollo de nuevas áreas de práctica especializadas en industrias que se logren desarrollar y potencializar en el país a través del ingreso de inversión extranjera.

## 5.0 CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta las condiciones del entorno y haber realizado un análisis de los factores exógenos y endógenos que podrían interferir en el desarrollo de un equipo de alto rendimiento encaminado a la coordinación de due diligence, se puede concluir que es necesario el desarrollo de un proceso de debida diligencia para poder abarcar un mercado que se encuentra en crecimiento en nuestro país, si se tiene en cuenta las proyecciones de crecimiento económico actual de país. Además, es un negocio que se proyecta a futuro y que si se organiza de forma adecuada dentro de una firma de abogados, se lograrán desarrollar nuevo y grandes negocios que contribuirán al desarrollo del país.

La debida diligencia aplica para todas las industrias y mercados en donde se quiera desarrollar un potencial cliente. En la actualidad hay muchas industrias en crecimiento y se puede aprovechar la coyuntura actual del país para impulsar esas industrias atrayendo capital extranjero e inyectando nuevas fuentes de recursos. Es por medio de estudios jurídicos del estilo del due diligence que se logra establecer la viabilidad de un negocio y se abren puertas para el desarrollo de nuevas industrias.

A través del ejemplo de fusiones se identificó la cantidad de información y análisis que se requiere realizar sobre una empresa en todas sus áreas para

lograr un resultado satisfactorio y favorable para el cliente. Es importante tener en cuenta aspectos como contingencias, capital de trabajo, pasivos, activos, contratos y garantías que logran establecerse como herramientas de negociación frente a una transacción donde el precio de una compañía es dado por indicadores financieros precisos.

Gracias a la experiencia de abogados especializados en una unidad estratégica de negocios, se simplifica la coordinación de un procedimiento que requiere de casi la totalidad de la participación de abogados de todas las áreas del derecho. Con una unidad estratégica de negocios de coordinación de due diligence se realiza un proceso más concreto en el que la cabeza de la negociación estará a cargo de la unidad de negocios y de forma transversal con toda la organización se hará un análisis objetivo y preciso de la transacción que el cliente desea realizar.

## 6.0 RECOMENDACIONES

Para conseguir tal fin, se recomienda llevar a cabo investigaciones descriptivas que contribuyan al desarrollo de la unidad estratégica de negocios considerando los análisis y las conclusiones obtenidas en esta investigación exploratoria que suministra pautas para analizar la efectividad de las estrategias propuestas.

## 7.0 BIBLIOGRAFÍA

Calvo, Carlos. *Unidades Estratégicas de Negocio*. Planeamiento Estratégico. En: [http://www.mercadeo.com/21\\_uen.htm](http://www.mercadeo.com/21_uen.htm). Consulta el 01 de Agosto de 2011.

Marín, José Nicolás y Ketelhon, Werner (2008). *Fusiones y Adquisiciones en la Práctica*. México, D.F., México, Cengage Learning Editores.

Mejía, Carlos Alberto (2010). *Las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)*. Documento Planning. Publicación Periódica Coleccionable. Planning Consultores Gerenciales. En: <http://planning.co/bd/archivos/Octubre2010.pdf>. Consulta el 01 de Agosto de 2011.

Varas, José María (2010, Mayo) La Importancia de la Due Diligence en el proceso de compra y venta de las empresas, *VR Business Brokers*. En: <http://www.vrspain.es/prensa/noticia.asp?id=132>. Consulta el 30 de Junio de 2011.

(2007, Diciembre) *Concepto de Unidad Estratégica de Negocios*. Blog Administración de Empresas. En:

<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/concepto-de-unidad-estrategica-de.html>. Consulta el 01 de Agosto de 2011.

(2010, Octubre) Reporte de Inversión Extranjera en Colombia, *Invierta en Colombia*, Proexport Colombia. En: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=5439&IDCompany=>  
1. Consultada el 30 de Junio de 2011.

(2010, Febrero) Crecimiento No Orgánico, *Revista Dinero*, Publicaciones Semana S.A. En: [http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/crecer-comprando-empresas\\_72683.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/crecer-comprando-empresas_72683.aspx). Consulta el 27 de Junio de 2011.

(2011, Febrero) Casi un Tercio de las Empresas Planea Crecer a través de Adquisiciones en los Prox, *Infobae.com*. En: <http://www.infobae.com/notas/566091-Casi-un-tercio-de-las-empresas-planea-crecer-a-traves-de-adquisiciones-en-los-prox.html>. Consulta el 30 de Junio de 2011.

McShane, Steven L. y Von Ginow, Mary Ann (2010). Liderazgo y Recursos Humanos: Análisis del compromiso organizacional, *Cursos de MBA*. Barcelona, Bresca Editorial S.L.

(2009; Julio) Ley 155 de 1959, *D.M.S Ediciones Jurídicas*. En: <http://www.dmsjuridica.com/CODIGOS/LEGISLACION/LEYES/LEY%20155%20DE%201959.htm>. Consulta el 10 de Abril de 2012.

(2010, Octubre) Fusiones y Adquisiciones. Nuevo récord, *Revista Dinero*, Publicaciones Semana S.A. En: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/tendencias/articulo/fusiones-adquisiciones-nuevo-record/106537>.

Consulta el 10 de Abril de 2012.

(2004) Manual para la formulación y aplicación de leyes de competencia, *Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo UNCTAD*, Publicaciones de Naciones Unidas. En: [http://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Abogacia/Documentos/Manual.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Abogacia/Documentos/Manual.pdf). Consulta el 10 de Abril de 2012.

David, Fred R. (2003) Conceptos de administración estratégica, Pearson Educación, México. En: <http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=kpj->

[H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=unidades+estrat%C3%A9gicas+de+negocios&ots=iZzWL5jG7W&sig=FnGQMeNU3jm6o4dXl3Cw6dfaVX4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=unidades%20estrat%C3%A9gicas%20de%20negocios&f=false](http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_reeap/r196_02.pdf). Consulta el 01 de Mayo de 2012.

Server Izquierdo, Ricardo J., Martí, Elena Melía. La concentración empresarial en la cooperación agraria. Formulación de un modelo económico para los acuerdos de fusión. En: [http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_reeap/r196\\_02.pdf](http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_reeap/r196_02.pdf). Consulta el 01 de Mayo de 2012.

Moure, Antonella (Mayo 2004). ¿Ellos y Nosotros o Ellos v/s Nosotros? Reporte de una Experiencia de Fusión en el Ámbito Educacional. *Pontificia Universidad Católica de Chile*. Psykhe 2004, Vol.13, N° 01, 117 – 130. En: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22282004000100010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22282004000100010&script=sci_arttext). Consulta el 04 de Mayo de 2012.

Hurtado Mejía, Edna Liliana, Peña, Ana María. El ser humano en la fusión de su empresa. *Universidad de la Sabana*. En:

<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/1847/1/131367.pdf>.

Consulta el 04 de Mayo de 2012.

Cuadrado i Salido, David (2005). ¿La unión hace la fuerza?: Una visión particular de los procesos de unión o fusión organizacionales (empresariales y familiares). *ESIC* *Editorial*. En:

[http://books.google.com.co/books?id=gfseFawHWCEC&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.com.co/books?id=gfseFawHWCEC&hl=es&source=gbs_navlinks_s). Consulta el 04 de Mayo de 2012.

## ANEXO 1 –Perfil Abogados

### INFORMACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Cargo:</b> ABOGADO JUNIOR
<b>Área a la que pertenece:</b> EAR FUSIONES Y ADQUISICIONES
<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b> SOCIO
<b>Nivel dentro del Cargo:</b> ASOCIADO
<b>Cargo(s) que le reporta(n):</b> N/A
<b>Misión del Cargo:</b> APOYAR EN LA ESTRUCTURACIÓN E IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DE MECANISMOS DE INVERSIÓN Y DESINVERSIÓN PARA COMPAÑÍAS, ATENDIENDO SIEMPRE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

### FORMACIÓN ACADÉMICA

<b>Formación Académica:</b> ABOGADO	<b>Nivel de Estudio:</b> PROFESIONAL PREFERIBLEMENTE CON ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO DE LOS NEGOCIOS Y/O DERECHO COMERCIAL Y/O LEGISLACIÓN FINANCIERA.
--	--

### EXPERIENCIA

<b>Tiempo de experiencia (en años)</b> <b>Total Laboral:</b> 0-2 AÑOS <b>Específico:</b> 6 MESES	<b>Áreas Ocupacionales:</b> DERECHO DE LOS NEGOCIOS, DERECHO COMERCIAL Y LEGISLACIÓN FINANCIERA.
--	---

**CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS**

Conocimientos previos y nivel que debe poseer el aspirante al cargo para su adecuado desempeño.

Conocimientos en:	Alto	Medio	Deseable
<b>Inglés 100%</b>	x		
Interés en fusiones y adquisiciones	x		
Aspectos tributarios		x	
Temas contables		x	
Due diligence	x		

**COMPETENCIAS, HABILIDADES Y NIVELES REQUERIDOS PARA EL CARGO**

Nombre de la competencia	Nivel Requerido			
	Poco Desarrollada	Desarrollada	Muy Desarrollada	Excepcional
<b><i>Orientación a la Excelencia</i></b>				X
<b><i>Trabajo en Equipo</i></b>				X
<b><i>Desarrollo de Relaciones Interpersonales</i></b>				X
<b><i>Liderazgo Organizacional</i></b>				X
Visión interdisciplinaria de todas las áreas			x	
Planeación y Organización			x	
Fuerte en Liderazgo y Negociación			x	
Pensamiento estratégico			x	
Dirección de Equipos de Trabajo			x	
Tolerancia bajo presión			x	
Comunicación Efectiva			x	

**MATRIZ DE FUNCIONES**

<b>Funciones</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Solución concreta y apropiada de las necesidades del cliente.</li><li>- Entendimiento del negocio del cliente y su contexto macroeconómico.</li><li>- Interpretación adecuada de las normas.</li><li>- Capacidad investigativa y de síntesis.</li><li>- Análisis lógico de los supuestos de hecho y aplicación de las normas correctamente.</li><li>- Actualización en desarrollos legislativos, jurisprudenciales y doctrinales.</li><li>- Establecimiento y seguimiento a contactos útiles para la Firma.</li><li>- Identificación de oportunidades de negocio para la Firma.</li></ul>

**INFORMACIÓN DEL CARGO**

<b>Nombre del Cargo:</b> ABOGADO INTERMEDIO
<b>Área a la que pertenece:</b> EAR FUSIONES Y ADQUISICIONES
<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b> SOCIO
<b>Nivel dentro del Cargo:</b> ASOCIADO
<b>Cargo(s) que le reporta(n):</b> ABOGADO JUNIOR
<b>Misión del Cargo:</b> LIDERAR Y EJECUTAR EN LA ESTRUCTURACIÓN E IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DE MECANISMOS DE INVERSIÓN Y DESINVERSIÓN PARA COMPAÑÍAS, ATENDIENDO SIEMPRE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

<b>Formación Académica:</b> ABOGADO	<b>Nivel de Estudio:</b> PROFESIONAL CON ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO DE LOS NEGOCIOS Y/O DERECHO COMERCIAL Y/O LEGISLACIÓN FINANCIERA. PREFERIBLEMENTE CON MAESTRÍA EN DERECHO.
--	---

**EXPERIENCIA**

<b>Tiempo de experiencia (en años)</b>  <b>Total Laboral:</b> 2-4 AÑOS <b>Específico:</b> 2 AÑOS	<b>Áreas Ocupacionales:</b> DERECHO DE LOS NEGOCIOS, DERECHO COMERCIAL Y LEGISLACIÓN FINANCIERA.
---	---

## CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Conocimientos previos y nivel que debe poseer el aspirante al cargo para su adecuado desempeño.

Conocimientos en:	Alto	Medio	Deseable
<b>Inglés 100%</b>	x		
Fusiones y adquisiciones	x		
Manejo de áreas de desarrollo del sector comercial, vivienda y otros	x		
Contratación	x		
Aspectos civiles y comerciales	x		
Régimen de inversión extranjera, cambiario e impositivo	x		

## COMPETENCIAS, HABILIDADES Y NIVELES REQUERIDOS PARA EL CARGO

Nombre de la competencia	Nivel Requerido			
	Poco Desarrollada	Desarrollada	Muy Desarrollada	Excepcional
<b>Orientación a la Excelencia</b>				X
<b>Trabajo en Equipo</b>				X
<b>Desarrollo de Relaciones Interpersonales</b>				X
<b>Liderazgo Organizacional</b>				X
Visión interdisciplinaria de todas las áreas			x	
Planeación y Organización			x	
Fuerte en Liderazgo y Negociación			x	
Pensamiento estratégico			x	
Dirección de Equipos de Trabajo			x	
Tolerancia bajo presión			x	
Comunicación Efectiva			x	

**MATRIZ DE FUNCIONES**

<b>Funciones</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Identifica los asuntos críticos y no críticos.</li><li>- Estructura y maneja distintos tipos de transacciones.</li><li>- Tiene capacidad de liderazgo con el equipo de trabajo en el manejo del proceso de due diligence.</li><li>- Sirve de intermediador entre el cliente y los abogados ejecutores.</li><li>- Solución concreta y apropiada de las necesidades del cliente.</li><li>- Entendimiento del negocio del cliente y su contexto macroeconómico.</li><li>- Actualización en temas relevantes a los negocios del cliente.</li><li>- Establecimiento y seguimiento a contactos útiles para la Firma.</li><li>- Identificación de oportunidades de negocio para la Firma.</li></ul>

**INFORMACIÓN DEL CARGO**

<b>Nombre del Cargo:</b> ABOGADO SENIOR
<b>Área a la que pertenece:</b> EAR FUSIONES Y ADQUISICIONES
<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b> SOCIO
<b>Nivel dentro del Cargo:</b> ASOCIADO
<b>Cargo(s) que le reporta(n):</b> ABOGADO JUNIOR Y ABOGADO INTERMEDIO
<b>Misión del Cargo:</b> LIDERAR, REVISAR Y MERCADEAR EN LA ESTRUCTURACIÓN E IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DE MECANISMOS DE INVERSIÓN Y DESINVERSIÓN PARA COMPAÑÍAS, ATENDIENDO SIEMPRE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

<b>Formación Académica:</b> ABOGADO	<b>Nivel de Estudio:</b> PROFESIONAL CON ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO DE LOS NEGOCIOS Y/O DERECHO COMERCIAL Y/O LEGISLACIÓN FINANCIERA Y MAESTRÍA EN DERECHO.
--	--

**EXPERIENCIA**

<b>Tiempo de experiencia (en años)</b>  <b>Total Laboral:</b> 4 AÑOS MÍNIMO <b>Específico:</b> 4 AÑOS	<b>Áreas Ocupacionales:</b> DERECHO DE LOS NEGOCIOS, DERECHO COMERCIAL Y LEGISLACIÓN FINANCIERA.
--	---

## CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Conocimientos previos y nivel que debe poseer el aspirante al cargo para su adecuado desempeño.

Conocimientos en:	Alto	Medio	Deseable
<b>Inglés 100%</b>	x		
Tipos de transacciones de fusiones y adquisiciones	x		
Manejo de modalidades de Contratación	x		
Aspectos civiles y comerciales	x		
Régimen de inversión extranjera, cambiario e impositivo	x		
Actualización en desarrollos legislativos, jurisprudenciales y doctrinales	x		

## COMPETENCIAS, HABILIDADES Y NIVELES REQUERIDOS PARA EL CARGO

Nombre de la competencia	Nivel Requerido			
	Poco Desarrollada	Desarrollada	Muy Desarrollada	Excepcional
<b><i>Orientación a la Excelencia</i></b>				X
<b><i>Trabajo en Equipo</i></b>				X
<b><i>Desarrollo de Relaciones Interpersonales</i></b>				X
<b><i>Liderazgo Organizacional</i></b>				X
Visión interdisciplinaria de todas las áreas			x	
Planeación y Organización			x	
Fuerte en Liderazgo y Negociación			x	
Pensamiento estratégico			x	
Dirección de Equipos de Trabajo			x	
Tolerancia bajo presión			x	
Comunicación Efectiva			x	

**MATRIZ DE FUNCIONES**

<b>Funciones</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Coordinar el trabajo entre los miembros del equipo específico.</li><li>- Identificar asuntos críticos y no críticos</li><li>- Liderar para servir de intermediador entre el cliente y los abogados ejecutores</li><li>- Solución concreta y apropiada de las necesidades del cliente.</li><li>- Entendimiento del negocio del cliente y su contexto macroeconómico.</li><li>- Identificación de oportunidades de negocio para la Firma.</li><li>- Propuestas para mercadear la Firma.</li></ul>

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM  
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Estratégica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Estrategias para el desarrollo de una unidad estratégica de negocios de coordinación de due diligence en firmas de abogados para el año 2013
3	AUTOR(es)	Sierra Castrillón Diana María
4	AÑO Y MES	2012 - Mayo
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	González Saravia María Cristina
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Este trabajo se realiza con la finalidad de establecer la importancia de estructurar una unidad estratégica de negocios enfocada a la coordinación de due diligence dada la importancia que tiene hacer el análisis de una empresa previa a una negociación de tipo fusión o adquisición empresarial. A través de un análisis prospectivo se consigue determinar los factores estratégicos que influyen en su desarrollo. Tomando como caso las fusiones empresariales, se muestra el paso a paso de la función de la unidad de negocios, al igual que la definición de sus respectivos indicadores de resultados y los perfiles y competencias de los abogados que deben constituiría. Con esto, se obtiene como resultado plantear la estrategia de la unidad de negocios y abrir campo para futuras investigaciones.</p> <p>The following research is made to establish the importance in a law firm to have a new business unit dedicated to coordinate the due diligence process as it is important to analyze and investigate a company prior a merger or acquisition transaction. Through a prospective analysis is possible to determinate the strategy factors which affect the development of the business unit. For that reason, in this document company mergers were taken as a study case to show the step by step of what the business unit has to execute, as well as, the definition of the key performance indicators and the skills required by the lawyers who integrate the business unit. As a result is set the strategy to develop the business unit and opens the way for future research.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Unidad estratégica de negocios, due diligence, equipos de alto rendimiento, fusiones, competitividad, análisis prospectivo.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Servicios
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo aplicado
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar las estrategias para el desarrollar el equipo de alto rendimiento de Coordinación de Due Diligence en una firma de abogados prestando un servicio integrado a sus clientes.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Identificar la normatividad vigente para las fusiones y adquisiciones, y de obligatorio cumplimiento.</li> <li>o Llevar a cabo el análisis prospectivo para identificar los factores estratégicos que se deben tener en cuenta para el desarrollo de la unidad estratégica de negocios en el marco de las fusiones y adquisiciones.</li> <li>o Definir el portafolio de servicios.</li> <li>o Mostrar las ventajas de un equipo de alto rendimiento dedicado específicamente a la coordinación del due diligence y no un servicio prestado por el equipo de fusiones y adquisiciones.</li> <li>o Determinar el perfil de los profesionales que integran el equipo de alto rendimiento responsable de prestar la asesoría integral por parte de la firma de abogados a sus clientes.</li> <li>o Diseñar las estrategias para el efectivo desempeño del equipo de alto rendimiento responsable de prestar la asesoría integral por parte de la firma de abogados a sus clientes.</li> </ul>
12	RESUMEN GENERAL	<p>Dado el contexto económico actual y viendo la necesidad de las empresas en realizar negocios con otras para obtener mayor participación en el mercado bajo el esquema de fusión o adquisición, y teniendo en cuenta que para poder alcanzar tal fin, las empresas requieren de asesoría especializada que le de las pautas necesarias para realizar la negociación o transacción deseada, se ve la necesidad que en las firmas de abogados se desarrolle una unidad estratégica de negocios que se dedique exclusivamente a coordinar due diligence. Es a través del due diligence como se hace un estudio detallado por toda la organización desde todas las áreas de especialización del derecho.</p> <p>Para tal fin, la firma de abogados a través de la unidad estratégica de negocios coordina los equipos de alto rendimiento, quienes a través de sus abogados especializados realizan un análisis minucioso de todos los aspectos legales referentes a la fusión o adquisición y le entrega al cliente el diagnóstico que servirá de base para realizar la negociación y el futuro cierre de la transacción.</p> <p>En el presente trabajo de investigación exploratoria se establece la estructura de la unidad estratégica de negocios de coordinación de due diligence que tiene como objetivo asesorar a su cliente en toda la etapa de diagnóstico y negociación.</p>
13	CONCLUSIONES.	<p>Teniendo en cuenta las condiciones del entorno y haber realizado un análisis de los factores exógenos y endógenos que podrían interferir en el desarrollo de un equipo de alto rendimiento encaminado a la coordinación de due diligence, se puede concluir que es necesario el desarrollo de un proceso de debida diligencia para poder abarcar un mercado que se encuentra en crecimiento en nuestro país, si tenemos en cuenta las proyecciones de crecimiento económico actual de país. Además, es un negocio que se proyecta a futuro y que si se organiza de forma adecuada dentro de una firma de abogados, se lograrán desarrollar nuevo y grandes negocios que contribuirán al desarrollo de nuestro país.</p> <p>La debida diligencia aplica para todas las industrias y mercados en donde se quiera desarrollar un potencial cliente. En la actualidad hay muchas industrias en crecimiento y se puede aprovechar la coyuntura actual del país para impulsar esas industrias atrayendo capital extranjero e inyectando nuevas fuentes de recursos. Es por medio de estudios jurídicos del estilo del due diligence que se logra establecer la viabilidad de un negocio y se abren puertas para el desarrollo de nuevas industrias.</p> <p>A través del ejemplo de fusiones vimos la cantidad de información y análisis que se requiere realizar sobre una empresa en todas sus áreas para lograr un resultado satisfactorio y favorable para el cliente. Es importante tener en cuenta aspectos como contingencias, capital de trabajo, pasivos, activos, contratos y garantías que logran establecerse como herramientas de negociación frente a una transacción donde el precio de una compañía es dado por indicadores financieros precisos.</p> <p>Gracias a la experiencia de abogados especializados en una unidad estratégica de negocios, se simplifica la coordinación de un procedimiento que requiere de casi la totalidad de la participación de abogados de todas las áreas del derecho. Con una unidad estratégica de negocios de coordinación de due diligence se realiza un proceso más concreto en el que la cabeza de la negociación estará a cargo de la unidad de negocios y de forma transversal con toda la organización se hará un análisis objetivo y preciso de la transacción que el cliente desea realizar.</p>

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>Calvo, Carlos. Unidades Estratégicas de Negocio. Planeamiento Estratégico. En: <a href="http://www.mercadeo.com/21_uen.htm">http://www.mercadeo.com/21_uen.htm</a>. Consulta el 01 de Agosto de 2011.</p> <p>Marín, José Nicolás y Ketelhon, Werner (2008). Fusiones y Adquisiciones en la Práctica. México, D.F., México, Cengage Learning Editores.</p> <p>Mejía, Carlos Alberto (2010). Las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN). Documento Planning. Publicación Periódica Coleccionable. Planning Consultores Gerenciales. En: <a href="http://planning.co/bd/archivos/Octubre2010.pdf">http://planning.co/bd/archivos/Octubre2010.pdf</a>. Consulta el 01 de Agosto de 2011.</p> <p>Varas, José María (2010, Mayo) La Importancia de la Due Diligence en el proceso de compra y venta de las empresas, VR Business Brokers. En: <a href="http://www.vrspan.es/prensa/noticia.asp?id=132">http://www.vrspan.es/prensa/noticia.asp?id=132</a>. Consulta el 30 de Junio de 2011.</p> <p>(2007, Diciembre) Concepto de Unidad Estratégica de Negocios. Blog Administración de Empresas. En: <a href="http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/concepto-de-unidad-estrategica-de.html">http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/concepto-de-unidad-estrategica-de.html</a>. Consulta el 01 de Agosto de 2011.</p> <p>(2010, Octubre) Reporte de Inversión Extranjera en Colombia, Invierta en Colombia, Proexport Colombia. En: <a href="http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=5439&amp;IDCompany=1">http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=5439&amp;IDCompany=1</a>. Consultada el 30 de Junio de 2011.</p> <p>(2010, Febrero) Crecimiento No Orgánico, Revista Dinero, Publicaciones Semana S.A. En: <a href="http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/crecer-comprando-empresas_72683.aspx">http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/crecer-comprando-empresas_72683.aspx</a>. Consulta el 27 de Junio de 2011.</p> <p>(2011, Febrero) Casi un Tercio de las Empresas Planea Crecer a través de Adquisiciones en los Prox, Infobae.com. En: <a href="http://www.infobae.com/notas/566091-Casi-un-tercio-de-las-empresas-planea-crecer-a-traves-de-adquisiciones-en-los-prox.html">http://www.infobae.com/notas/566091-Casi-un-tercio-de-las-empresas-planea-crecer-a-traves-de-adquisiciones-en-los-prox.html</a>. Consulta el 30 de Junio de 2011.</p> <p>McShane, Steven L. y Von Ginow, Mary Ann (2010). Liderazgo y Recursos Humanos: Análisis del compromiso organizacional, Cursos de MBA. Barcelona, Bresca Editorial S.L.</p> <p>(2009; Julio) Ley 155 de 1959, D.M.S Ediciones Jurídicas. En: <a href="http://www.dmsjuridica.com/CODIGOS/LEGISLACION/LEYES/LEY%20155%20DE%201959.htm">http://www.dmsjuridica.com/CODIGOS/LEGISLACION/LEYES/LEY%20155%20DE%201959.htm</a>. Consulta el 10 de Abril de 2012.</p> <p>(2010, Octubre) Fusiones y Adquisiciones. Nuevo récord, Revista Dinero, Publicaciones Semana S.A. En: <a href="http://www.dinero.com/edicion-impresatendencias/articulo/fusiones-adquisiciones-nuevo-record/106537">http://www.dinero.com/edicion-impresatendencias/articulo/fusiones-adquisiciones-nuevo-record/106537</a>. Consulta el 10 de Abril de 2012.</p> <p>(2004) Manual para la formulación y aplicación de leyes de competencia, Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo UNCTAD, Publicaciones de Naciones Unidas. En: <a href="http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Abogacia/Documentos/Manual.pdf">http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Abogacia/Documentos/Manual.pdf</a>. Consulta el 10 de Abril de 2012.</p> <p>David, Fred R. (2003) Conceptos de administración estratégica, Pearson Educación, México. En: <a href="http://books.google.com.co/books?hl=es&amp;lr=&amp;id=kpj-H4TukDQC&amp;oi=fnd&amp;pg=PR14&amp;dq=unidades+estrat%C3%A9gicas+de+negocios&amp;ots=iZzWL5jG7W&amp;sig=FnGQMeNU3jm6o4dXl3Cw6dfaVX4&amp;redir_esc=y#v=onepage&amp;q=unidades%20estrat%C3%A9gicas%20de%20negocios&amp;f=false">http://books.google.com.co/books?hl=es&amp;lr=&amp;id=kpj-H4TukDQC&amp;oi=fnd&amp;pg=PR14&amp;dq=unidades+estrat%C3%A9gicas+de+negocios&amp;ots=iZzWL5jG7W&amp;sig=FnGQMeNU3jm6o4dXl3Cw6dfaVX4&amp;redir_esc=y#v=onepage&amp;q=unidades%20estrat%C3%A9gicas%20de%20negocios&amp;f=false</a>. Consulta el 01 de Mayo de 2012.</p> <p>Server Izquierdo, Ricardo J., Martí, Elena Melia. La concentración empresarial en la cooperación agraria. Formulación de un modelo económico para los acuerdos de fusión. En: <a href="http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_reeap/r196_02.pdf">http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_reeap/r196_02.pdf</a>. Consulta el 01 de Mayo de 2012.</p> <p>Moure, Antonella (Mayo 2004). ¿Ellos y Nosotros o Ellos v/s Nosotros? Reporte de una Experiencia de Fusión en el Ámbito Educacional. Pontificia Universidad Católica de Chile. Psykhe 2004, Vol. 13, N° 01, 117 – 130. En: <a href="http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22282004000100010&amp;script=sci_arttext">http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22282004000100010&amp;script=sci_arttext</a>. Consulta el 04 de Mayo de 2012.</p> <p>Hurtado Mejía, Edna Liliana, Peña, Ana María. El ser humano en la fusión de su empresa. Universidad de la Sabana. En: <a href="http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/1847/1/131367.pdf">http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/1847/1/131367.pdf</a>. Consulta el 04 de Mayo de 2012.</p> <p>Cuadrado i Salido, David (2005). ¿La unión hace la fuerza?: Una visión particular de los procesos de unión o fusión organizacionales (empresariales y familiares). ESIC Editorial. En:</p>
----	------------------------	--

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA