

# PLAN DE NEGOCIOS



Universidad de  
**La Sabana**

INSTITUTO DE POSTGRADOS - FORUM  
formación ejecutiva



**César Augusto Vega**  
**Gloria María Correa Rodas**  
**William Elías Orjuela Ariza**

**Universidad de La Sabana**  
**Especialización en Gerencia Estratégica**  
**Bogotá**  
**2012**

# **PLAN DE NEGOCIOS**

**César Augusto Vega  
Gloria María Correa Rodas  
William Elías Orjuela Ariza**

**Plan de Negocio “Fabriko Process”**

**Jaime Torres Duarte  
Publicista  
Especialista en Marketing**

**Universidad de La Sabana  
Especialización en Gerencia Estratégica  
Bogotá  
2012**

**Nota de Aceptación:**

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Bogotá, 26/01/12**

## **AGRADECIMIENTOS**

Expresamos nuestros agradecimientos a los docentes de la especialización por su conocimiento, a los compañeros de estudios por sus aportes y al asesor por su guía para enriquecer este trabajo. A los empresarios que gentilmente nos aportaron sus experiencias y necesidades.

## CONTENIDO

1	RESUMEN EJECUTIVO.....	9
2	EVALUACION DE IDEAS DEL NEGOCIO.....	10
2.1	Idea No. 1: Construir un Hotel para la tercera Edad .....	10
2.2	Idea No. 2: Producir cremas para hombres .....	11
2.3	Idea No 3. Diseñar un MBA exclusivamente Mujeres .....	13
2.4	Idea No 4: Crear un banco sin sucursales físicas .....	16
2.5	Idea No. 5: Banco Propio - Fabriko Process. ....	18
2.6	Misión .....	20
2.7	Visión .....	21
2.8	Filosofía de la empresa .....	22
2.8.1	Principios.....	22
2.9	Competencias Esenciales .....	22
2.9.1	Cadena de valor .....	25
3	ANALISIS DEL ENTORNO.....	27
3.1	Análisis Macro .....	32
3.1.1	Tratados de Libre Comercio .....	32
3.1.2	Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	37
3.1.3	Análisis PESTEL .....	40
3.1.4	Indicadores macroeconómicos proyectados .....	41
3.2	Análisis Micro .....	43
3.2.1	Competencia Potencial – Sector de Consultoría.....	43
3.2.2	Jahv MCGREGOR S.A.....	48
3.3	Identificación de las Estrategias de los Competidores .....	59
3.3.1	Análisis de la ventaja competitiva .....	62
3.3.2	Posición Relativa de Competitividad (MATRIZ M.P.C.).....	65
3.3.3	Análisis de Stakeholders .....	66
3.3.4	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	67
3.4	Matriz DOFA.....	68
4	Área de Mercadeo .....	69
4.1	Investigación de mercados .....	69
4.1.1	Entrevistas.....	69
4.1.2	Ciclo de vida del producto .....	70
4.1.3	Matriz de estrategia principal .....	72

4.2	Estrategia .....	73
4.2.1	Estrategia de Selección del Mercado Objetivo.....	73
4.2.2	Estrategia de Desarrollo del Producto .....	76
4.2.3	Estrategia de Distribución.....	79
4.2.4	Estrategia de Promoción y Publicidad .....	79
4.2.5	Estrategia de Ventas .....	80
4.2.6	Estrategia de Precios.....	81
4.2.7	Estrategia de Comunicación .....	81
4.2.8	Estrategia de Asistencia Técnica y de Manejo de Fallas .....	82
4.2.9	Estrategia de Localización.....	82
4.2.10	Estrategia de Branding e Imagen Empresarial.....	83
4.2.11	Estrategias de Personal Calidad.....	83
4.3	Plan de acción.....	85
4.4	Control y evaluación .....	86
5	ESTUDIO TECNICO.....	87
7.	ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO.....	102
6	ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL.....	106
7	CONCLUSIONES FINALES .....	114
8	ANEXOS .....	115
9	BIBLIOGRAFIA.....	137

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1, Investigación de mercados .....	115
Anexo 2, Análisis Estructural Del Sistema .....	126
Anexo 3, Método MICMAC .....	127
Anexo 4, Gráfico de influencias directas .....	128
Anexo 5, Mapa de influencias indirectas.....	129
Anexo 6, Diagrama de influencias indirectas .....	130
Anexo 7, Mapa de Desplazamiento .....	131
Anexo 8, Mapa Estratégico BSC (Propuesta de Valor) .....	132

## LISTA DE GRAFICAS

Ilustración 1, Cluster de Conocimiento.....	24
Ilustración 2, Cadena de Valor.....	26
Ilustración 3, Relación de las cinco fuerzas de Porter .....	39
Ilustración 4, Nivel de Atractividad .....	40
Ilustración 5, Identificación de Estrategias Competidoras, Servicio al cliente.....	59
Ilustración 6, Identificación de Estrategias competidoras, Precio .....	60
Ilustración 7, Identificación de estrategias competidoras, solidez financiera .....	60
Ilustración 8, Identificación de estrategias competidoras, calidad .....	61
Ilustración 9, Nivel de competitividad .....	64
Ilustración 10, Ciclo de vida del producto.....	70
Ilustración 11, Estructura Organizacional.....	106

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Evaluación de ideas.....	19
Tabla 2, Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	39
Tabla 3, Análisis PESTEL.....	40
Tabla 4, Indicadores Macroeconómicos Proyectados .....	43
Tabla 5, Análisis de la ventaja competitiva.....	63
Tabla 6, Matriz de evaluación de factores internos .....	64
Tabla 7, Posición relativa de competitividad .....	65
Tabla 8, Análisis de Stakeholders .....	66
Tabla 9, Matriz de evaluación de factores externos .....	67
Tabla 10, Matriz DOFA .....	68
Tabla 11, Matriz de estrategia principal .....	72
Tabla 12, Plan de acción .....	85
Tabla 13, Modelo Financiero .....	102

## 1 RESUMEN EJECUTIVO

La comunidad empresarial ha empezado a reconocer la importancia de tener los procesos de negocio alineados con la estrategia dentro de un marco que integralmente se denomina Modelo Operativo, el cual es un paso fundamental que permitirá a la Alta Gerencia involucrar iniciativas que bajo este enfoque contribuyan al logro de los objetivos corporativos.

Esto sugiere una Transformación Empresarial profunda para lograr la migración ordenada, del modelo funcional de procesos, creado hace más de 100 años, para adoptar el modelo de Gestión de Procesos, el cual responde a los retos actuales y se enfoca en competitividad, rentabilidad, eficiencia y eficacia operativa. No obstante, es necesario involucrar un acompañamiento adecuado para este cambio cultural, por que no se puede desconocer que lo que se esta impactando es el cliente interno y externo, variables esenciales en la gestión empresarial.

Esta posición expresada en sus escritos por los Doctores Norton, Kaplan y Peter Druker fortalece la visión del proyecto de “Fabrica de Procesos de Negocio - Fabriko Process”, en el sentido que abre paso a una nueva tendencia organizacional y un nuevo mercado en la cual los procesos de negocio se pueden estandarizar por industria y por tanto enfocarse en reglas de negocio y estrategia, verdaderos factores que diferencian una empresa de sus competidores, lo cual se reflejará en el reconocimiento por parte del mercado y en los resultados financieros.

**Fabriko Process** surge con la profunda convicción que la adecuada sincronización entre la estrategia y los procesos de negocio hacen la verdadera diferencia, y que la propuesta de valor, se fundamenta en contribuir en este sentido con la comunidad empresarial.

Fabricar industrialmente procesos de negocio implica profundo conocimiento, metodologías probadas, buenas prácticas de industria, tecnología de punta y normas internacionales; para lograr el adecuado balance de los componentes y obtener un producto que sea reconocido y aceptado por el mercado financiero.

Comprar o arrendar un proceso de negocio bajos estándares internacionales para ser adaptado a las necesidades particulares de cada organización será tan sencillo como acceder a una librería física o virtual para adquirir un libro de un tema específico, incluyendo la capacitación y soporte on line requerido para entenderlo, adaptarlo e implementarlo en la organización.

## 2 EVALUACION DE IDEAS DEL NEGOCIO

Para la selección del Plan de Negocio de **Process Fabriko** se partió de cinco (5) alternativas que se presentan a continuación.

### 2.1 Idea No. 1: Construir un Hotel para la tercera Edad

Uno de los segmentos que crece rápidamente es el de la gente mayor. Hoy, son 8 millones los mexicanos que tienen más de 60 años, y se calcula que la cifra ascenderá a 14 millones en el 2020.

Cada vez hay más personas mayores con salud, dinero, cultura y ganas de seguir disfrutando de la vida. Pero, a medida que la gente envejece parece que las opciones de entretenimiento, paseo y diversiones se reducen mucho, pues tradicionalmente la sociedad occidental ha pensado muy poco en este sector. Por tal motivo, cualquier servicio o producto que se haga para satisfacer a este grupo es una excelente oportunidad de negocio, y el sector turístico ha comenzado a trabajar este atractivo nicho.

Es así como, dentro de esta industria, cada vez toma mayor importancia el mercado de la tercera edad, convirtiéndose en la principal fuente de ingresos de agencias de viajes y aerolíneas en temporada baja. Atendiendo a la creciente demanda por hospedaje proveniente de este segmento, surgieron los hoteles para la tercera edad.

Esta tendencia va en aumento y en países como Brasil y España ya existen grandes compañías que cada día se especializan más en el rubro de la atención hotelera para adultos mayores, aprovechando el crecimiento demográfico de este segmento.

El objetivo de esta idea de negocios es muy clara: crear un hotel u hostel acondicionado para especializarse en el hospedaje de personas mayores.

En primer lugar, es recomendable no abusar de la personalización de esta oferta, sobre todo que esto no sea evidente en el marketing. El motivo es simple: si hay algo que fastidia a los mayores es que se les trate como a viejos, es mejor pensar que estos especiales clientes tienen básicamente los mismos gustos que otros grupos.

Por otro lado, hay que recordar que como este tipo de cliente turístico tiene la virtud de llegar en temporada media y baja –debido a que están jubilados, ayudarán a desestacionalizar el sector. Además, hay que tener presente que los planes turísticos para personas mayores suelen comenzar en estas temporadas, por lo que éste es el periodo de mayor demanda para este nuevo nicho.

En cuanto al servicio, estos clientes apreciarán saber que en el hotel está todo bien pensado para garantizar su bienestar. Se debe tener especial cuidado en las medidas de precaución para este tipo de personas. Los adultos mayores elegirán pensando mucho en los puntos de seguridad que posea el establecimiento.

Esto podría aplicarse también a otros ámbitos como la alimentación: ofrecer menús sin sal o postres sin azúcar, platos para vegetarianos o incluso para celíacos.

Además, apreciarán el buen trato, la capacidad del personal de resolver los problemas que puedan surgir y la idoneidad de las instalaciones e infraestructuras, que en este tipo de negocio es vital.

## **2.2 Idea No. 2: Producir cremas para hombres**

Actualmente, las visitas a dermatólogos y esteticistas aumentan cada día. Lo llamativo es que el incremento en las consultas proviene de los hombres, quienes se interesan cada vez más tanto por su apariencia como por el bienestar que puede reflejarse a través de su desplante facial.

Retrasar la llegada de las arrugas, verse más jóvenes, deshacerse de problemas como el acné e incluso consultar por alternativas más invasivas como la toxina botulínica tipo A o la cirugía plástica, han llevado a algunos barones a visitar al médico para que éste le recete cremas o derechamente algunos tratamientos que les permitan conseguir estos objetivos.

El cuidado de la piel es recomendable siempre e incluso se dice que la protección debe llegar a tanto, que los niños no debieran exponerse a la luz solar sino hasta los dos años de edad, algo que puede sonar incluso descabellado como la idea de confinar a todos los pequeños dentro de sus casas. Es por eso que el uso de bloqueadores solares y cremas hidratantes e hipoalergénicas son las que debieran ser parte de la vida de hombres y mujeres por igual.

“Antes los traían sus esposas y ahora vienen solos a consultar”, asevera el dermatólogo Robinson Guerrero Araya para explicar el interés que ha llevado a los hombres a consultar por tratamientos estéticos que la mayor parte de las veces, corresponden a consecuencias que van más allá de la edad y que pueden reconocerse como los malos hábitos alimenticios, consumo de tabaco y alcohol, la exposición a los rayos solares, entre otros.

“Los hombres tenemos la producción de testosterona, la que hace que de alguna manera la piel sea más grasa”, explica el médico para comenzar a entregar algunos conceptos con respecto a las diferencias entre la piel de los varones y la de las mujeres. Para complementar la aseveración anterior, el dermatólogo menciona que esta característica – que se presenta tanto en la dermis del cuerpo como en la del cuero cabelludo – “hace que necesitemos lociones, cremas y

shampoo distintos que tengan un PH diferente y un control de sustancias que equilibren el sebo del individuo”, afirma.

Otra de las características de la piel de los varones es que poseen poros más grandes, por lo tanto la aplicación de la crema correcta, aquella que ayude al proceso de cerrado luego de la afeitada, es imprescindible. “Todos los hombres usamos aquellas lociones para después de afeitarnos, son esas que arden y que si se los pusiera una mujer, casi le quemaría la piel de la cara”, enfatiza.

En cuanto a poner en evidencia el paso de los años, el doctor Robinson Guerrero destaca que a diferencia de las mujeres, la vejez en los varones llega de manera fulminante entre los 55 y 60 años. “Les aparecen las arrugas todas juntas, se les suelta la piel y aparece la papada”, sentencia y agrega que todos estos cambios serán aún más drásticos en aquellas personas que no han tomado los cuidados necesarios con su piel.

Debido a todas las características antes mencionadas, es importante subrayar que el uso de cremas especiales para mujeres no darán los mismos resultados en pieles masculinas. Al respecto, el especialista menciona que en caso de hombres con pieles más sensibles, el resultado de estas aplicaciones será un acné cosmético, provocado por el alto índice de grasa que poseen estos productos femeninos, los que tapan los poros provocando espinillas.

Para el dermatólogo, el interés por utilizar productos naturales también es parte de las preferencias de algunos varones que optan ir en paralelo con el cuidado del medio ambiente. “Hay lociones tónicas con manzanilla, aloe vera solo y con filtro solar, caléndula, etcétera”, enumera.

Otro de los productos que ayudan a tener un buen cutis y que por cierto pueden utilizarse en ambos géneros son cápsulas de betacaroteno y antioxidantes como la vitamina E, selenio, entre otros componentes.

A pesar de lo bueno que puede resultar la aplicación de estos productos, el especialista dice “que sean naturales no quiere decir que sean hipoalergénicos, además existe como en todo, de diferente calidad, desde los hechos artesanalmente hasta los fabricados con cosméticos, los que también pueden tener los mismos efectos de alergia”, afirma.

Al respecto, el profesional comenta que “el principal problema con los cosméticos es la provocación de dermatitis de contacto, la que puede ser provocada por los preservantes como por sus componentes como el perfume o sus principios activos. “Entre un 15 y un 20% de las personas pueden desarrollar una dermatitis y esto puede ser por cualquier producto, desde aloe vera aplicado en gel en una piel más bien rosácea, hasta una loción de las más caras mandada a hacer a un laboratorio”, concluye:

A pesar de que la piel masculina es mucho más resistente a las inclemencias del tiempo y los años, otras preocupaciones como la agresión sufrida por las continuas afeitadas y factores externos como la contaminación, el estrés y malos hábitos como el alcohol y el cigarrillo, provocan la preocupación de algunos varones que consultan por tratamientos que les permitan tener la piel suave e hidratada.

Al respecto, la cosmetóloga esteticista Miriam Orellana ([www.miriamorellana.cl](http://www.miriamorellana.cl)), comenta que las grandes diferencias entre la piel de hombres y mujeres radica principalmente en que la masculina es “mucho más rica en colágeno, más elástica y menos frágil, posee mejor irrigación sanguínea y produce mayor cantidad de sebo”. Otros contrastes hablan del pH de la dermis masculina, que es ligeramente más ácido y más resistente a la aparición prematura de arrugas.

A raíz de lo anterior, la profesional asevera que los tratamientos para unos y otros también tendrán características propias, aunque se asemejan en periodicidad y cuidados. “Un tratamiento cosmetológico masculino es similar al de una mujer. La gran diferencia se aprecia en los productos que se utilizan”, afirma Orellana.

De esta forma, la cosmetóloga dice que para lograr objetivos como sentir la piel saludable existen cremas formuladas especialmente para hombres, “con texturas ligeras y agradables que calman, hidratan y proporcionan sensaciones de confort durante su aplicación y a lo largo del día”.

Es un hecho: los hombres de hoy se están preocupando mucho más por la apariencia y salud de su piel. Más visitas a los dermatólogos e incluso el sometimiento a tratamientos cosmetológicos y naturales avalan la inquietud que para la esteticista se traduce en “sentir una piel más saludable, fresca y por supuesto, retardar lo más posible la aparición de arrugas”.

### **2.3 Idea No 3. Diseñar un MBA exclusivamente Mujeres**

La idea de abrir una maestría en administración de negocios exclusiva para mujeres puede sonar descabellada, sexista y hasta discriminatoria. Pero quizás es una buena idea para revertir la tendencia actual, donde las féminas son minoría tanto en los programas de MBA como en las empresas y sus gerencias. Es que si se piensa, siente y actúa de manera distinta -lo cual no es un secreto para nadie- es lógico que se negocie, administre y aprenda este oficio de manera distinta. Y quizás los programas tradicionales no satisfacen enteramente las necesidades o expectativas de muchas mujeres.

En esta idea, interviene Diana Bank, quien nos cuenta cómo nace este innovador programa, en qué se diferenciará de un MBA tradicional y por qué creen que esta maestría atraerá las mujeres que hasta ahora no se han animado a participar.

La idea de crear un MBA para mujeres nace de la experiencia vista en el Campus Puebla lleva solo tres años impartiendo el MBA con bastante éxito, pero estábamos viendo que la gran mayoría de los postulantes eran hombres. Y como el emprendedurismo es una de las facetas más importantes de este campus, surgió la idea de abrir un programa para mujeres, únicamente **emprendedoras**, porque necesitábamos llegar a este target: Las mujeres.

El crecimiento del campus en general ha sido muy rápido. El de Puebla es el último de los 33 campus que tiene el Tec de Monterrey, se incorporó recién hace 6 años, pero ya tiene el quinto lugar en términos de alumnos y es el más importante de la zona sur. La idea del **MBA** para mujeres, nació hace un año, pensando en seguir creciendo, pero justo llegó la crisis y no se empezó a dar. Pero no solo no se pudo abrir, sino tampoco empezar a difundirlo. Porque para difundir un programa nuevo se necesita mucho capital. Pero al cabo de un tiempo se decidió dar un mayor empuje a las maestrías en la zona sur y, en este contexto, se empezó a promover la maestría para mujeres.

Para diferenciar un MBA para mujeres, de un MBA tradicional, se tomó como base el programa que ya existe para **maestrías**, pero con la concentración en empresas familiares. El MBA normal en Campus Puebla tiene la concentración en innovación, una concentración en finanzas y una concentración en mercadotecnia; y por ser campus del Tec de Monterrey, es necesario seguir el programa de Monterrey, pero con la concentración en empresas familiares. Una diferencia es que se ofrecerá un taller para mujeres en administración y mujeres **empresarias**, y un taller de cómo ser mujer profesional y balancearlo con tu carrera, ya que los hombres por lo general no tienen esta necesidad.

La idea de crear un MBA solo para mujeres, se basa en varias razones, entre ellas crear un network para mujeres, algo que nos parece muy importante. La segunda razón es porque estas mujeres quieren sus propios negocios y por eso la concentración es en emprendimiento para ellas.

Los MBA tradicionales no logran atraer a las mujeres por un tema cultural, ya que en América Latina -al menos en México- todavía pensamos que las madres tienen que estar en la casa con los hijos, muchas mujeres sienten todavía culpabilidad por "abandonar" a los hijos y, por otra parte, aún hay hombres que tienen ese pensamiento de que si la mujer trabaja es porque ellos no pueden mantenerlas. Pero en realidad no se trata del salario del marido, ni de abandonar a la familia, sino del desarrollo de la mujer. No se trata de promover el divorcio, ni de que el hombre no pueda sostener a la familia. Se trata de que la mujer crezca en sus posibilidades, en sus deseos y sus intereses.

En México será una **maestría** de nicho, porque no a todas las mujeres les interesa, no todas quieren abrir su propio negocio y hay otras que ya son emprendedoras de una manera o de otra. Pero sí hay mujeres que quieren empezar un negocio, solas

o con amigas. El mercado está ahí. De hecho, la idea partió chequeando si había mercado y sí lo hay.

Se realizaron talleres para atraer a más gente y ver cuáles eran las necesidades y muchas mujeres decían: "nosotras sí podemos, sí necesitamos algo así, necesitamos conocer a más mujeres que estén en la misma condición". Hay por ejemplo madres solteras que necesitan sacar a sus hijos adelante, hay mujeres que quieren seguir carrera, y probablemente ellas no hubiesen mostrado interés si esta maestría no les hubiese tocado alguna fibra, si no les hubiese movido el tapete. Hay mujeres que están felices en casa con sus hijos, y es respetable, pero también hay mujeres que quieren desarrollarse, que tienen la inquietud de tener algo más que la familia. Y el punto es que no hay ninguna contradicción, ese es el mensaje que hay que transmitir. Al contrario. Si una mujer tiene una empresa familiar es más flexible con tu tiempo, [lo que te permite compatibilizar tus labores de madre con tu trabajo].

Puebla es una de las ciudades más conservadoras de México, muy católica, pese a que estamos muy cerca del DF. Por esta razón no había seguridad de la acogida que tendría y de qué pensaría la gente. Muchos se preguntarán por qué solo para mujeres o por qué se está excluyendo a los hombres. Pero no se trata de excluir a los hombres. Es que ya existe un **MBA** normal para los hombres, para toda la población de Puebla. Ya existe. Pero las mujeres tienen otras necesidades.

Las mujeres piensan muy diferente de los hombres, definitivamente, y las emociones son un buen ejemplo de ello. Aquí no hay emociones, las emociones hay que dejarlas en la casa.

Además, en muchas ocasiones no saben usar el vocabulario que los hombres tienen; el vocabulario en negocios es distinto, y este **MBA**, da las herramientas para aprender esta forma de comunicarse, ya que se escucha y se lee todo el tiempo. En negocios se debe hablar con hechos, con números y porcentajes, y a las mujeres les hace falta saber eso.

Por otro lado, en América Latina influyen mucho las relaciones personales. Hay que aprender a negociar como mujeres de negocios. Y las mujeres es muy difícil dejar esa parte de querer relacionarse, pero cuando se está tratando con proveedores hay que dejar esa parte de lado y tener claro que son negocios. Pero también hay que usar las herramientas de toda mujer, como la feminidad, el poder de conseguir lo que se quiere sin agredir ni insultar a nadie.

En esta **maestría** será posible tomar dos cursos en línea, aunque no más, ya que es importante la parte presencial por la calidad de los profesores, por el trabajo en grupo, y por crear esa hermandad, por decirlo de una forma, entre las mujeres. Los cursos son de lunes a jueves de 6:30pm a 10:00pm con cena ligera, café, etc.

o bien los viernes, en el mismo horario, y sábados de 9am a 4pm, pero solo cuatro veces en el trimestre, no todos los fines de semana. Entonces, ofrece completa flexibilidad, en el sentido que pueden tomar un curso un día a la semana de 6:30 a 10:00pm y uno en la modalidad viernes-sábado. También pueden optar y hacer el **MBA** en 2 años o 2 años y medio o bien en 1 año y medio. La idea es que pueden ir al ritmo que quieran y que mejor se acomode a sus necesidades familiares y también a sus necesidades financieras. La recomendación es hacer dos cursos por trimestre.

De las 14 clases a ofrecer, 7 van a ser exclusivas para mujeres y 7 van a ser con el **MBA** regular. Van a estar mezcladas, porque claramente la convivencia no es únicamente entre puras mujeres, ni es la isla de Lesbos, en la Grecia Antigua. Obviamente es muy importante y enriquecedor contar con estos cursos compartidos, porque el pensamiento es diferente, y culturalmente mujeres y hombres son diferentes.

Los requisitos para ingresar son exactamente los mismos. Deben tener la licenciatura en ingeniería o cualquier otra licenciatura. Un puntaje de **TOEFL** de 500 puntos que se va a incrementar en los dos años a 550 en el futuro, mínimo, ya que sin el inglés ya no se puede vivir. Además, deben tener una idea o un plan de negocios, o bien una empresa familiar. Y muchas ya la tienen... muchas mujeres empiezan con un negocio por necesidad, otras empiezan porque enviudan y se quedan con los negocios de los maridos, otras porque los padres les dejan el **negocio familiar...**

La principal ventaja de este programa es que se ofrece un seguimiento muy fuerte para el éxito. Como se decía, el emprendedurismo es uno de los focos más importante en el Campus Puebla. Próximamente se realizará la apertura (en seis a diez meses) de un parque tecnológico. Entonces, cada mujer, podrá partir con la **maestría**, luego pasar a la incubadora, y luego al parque tecnológico. Por decirlo de alguna forma, se tomaría a las mujeres de la mano, viendo lo que necesitan y cómo se les puede ayudar. En cierta forma, existe la infraestructura y todo lo que se necesita para ayudar dentro de la universidad. La ayuda ofrecida puede ser muy personalizada.

#### **2.4 Idea No 4: Crear un banco sin sucursales físicas**

El Grupo Consultivo de Asistencia a los Pobres (CGAP) presentó durante la celebración de la Mobile Money Summit en El Cairo, un documento (en inglés) en el que los técnicos del organismo dependiente del Banco Mundial presentaron algunas observaciones, incertidumbres y predicciones basadas en las primeras experiencias de **banca sin sucursales (branchless banking)** y, especialmente, de las soluciones que se apoyan en **teléfonos móviles** para prestar **servicios financieros**

Los autores, Gautam Ivatury e Ignacio Mas, destacan por un lado el potencial de la **banca sin sucursales** o **banca de corresponsales** como instrumento de **bancarización** para la población de rentas bajas y, por otro, cómo las experiencias consideradas “de éxito” no están llegando todavía a los segmentos más pobres y a menudo se limitan a ofrecer servicios de pagos, lejos todavía de los **servicios financieros** más sofisticados (depósitos, créditos, seguros...).

A continuación se expone una traducción libre de las principales observaciones sobre el terreno reflejadas por los analistas del CGAP:

La **banca sin sucursales** puede reducir dramáticamente el coste de llevar **servicios financieros** a los pobres.

Los canales de **banca sin sucursales** se emplean sobre todo para pagos, no para depósitos ni crédito.

**Hay** pocas personas **pobres** y **no bancarizadas** que **hayan** empezado a usar la **banca sin sucursales** para acceder a **servicios financieros**.

Los proveedores de **servicios financieros** consideran clave las redes de agentes para llevar a cabo su estrategia de negocio.

La mayoría de los proyectos de **banca móvil** para ampliar la extensión de los **servicios financieros** han sido liderados por **operadores de telecomunicaciones**.

Los proveedores de **banca móvil** han valorado la facilidad de implementación y de la adopción por encima de la riqueza de la funcionalidad, limitando la experiencia de usuario.

Las instituciones micro financieras están siendo dejadas de lado.

Algunas predicciones a medio plazo reflejadas en el documento (traducción libre):  
Los pobres utilizarán la **banca móvil** más que los ricos.

Los proveedores manejarán el riesgo operacional del uso de corresponsales, y los clientes tolerarán faltas puntuales de liquidez.

Las redes de agentes compartidas serán claves para la expansión masiva del acceso financiero a través de la **banca sin sucursales**.

La **banca móvil** será utilizada por un gran número de pobres, gente actualmente excluida de la distribución bancaria, en el plazo de tres años, como resultado de la entrada de competencia en el mercado.

## **2.5 Idea No. 5: Banco Propio - Fabriko Process.**

Basados en su experiencia, un grupo de profesionales ex funcionarios del sector bancario en la Colombia y Latinoamérica analizaron la problemática existente en este sector en relación con el marco documental que es necesario tener actualizado para facilitar el desarrollo de las actividades diarias. No obstante, el exceso de oferta de soluciones para el mercado bancarizado, su baja penetración, los excesivos costos y la reciente crisis financiera mundial obliga a reorientar el papel del sector financiero con el fin de hacer más eficiente su labor y de darle oportunidad a los estratos más necesitados de la sociedad para acceder a servicios financieros pero ajustados a las necesidades y realidad de este segmento de la población.

El reto que se ha planteado es diseñar soluciones que incorporen mejores prácticas, menores tiempos y mejores costos en beneficio de la eficiencia administrativa, tecnológica y financiera de nuevas o actuales instituciones financieras que estén focalizadas en este mercado.

Los productos, servicios, mercado y estrategias comerciales que cada una de las entidades financieras requieran y que estén interesadas en el modelo, serán elaboradas directamente por cada una de ellas de acuerdo con sus intereses individuales y de los accionistas; pero el modelo lo hace compatible para ofrecer el soporte que necesiten en la implementación dado que estas variables son el factor diferenciador y de competitividad frente a sus clientes.

### **Definición Banco Propio**

Es un Modelo Estandarizado de Proceso (MEP) construido de base cero (0) que incorpora el know how, mejores prácticas, metodologías y normas internacionales para contribuir con la eficiencia, eficacia, servicio y productividad INICIALMENTE de instituciones especializadas en microfinanzas y banca.

El modelo permite que los diferentes procesos requeridos para una entidad de microfinanzas o entidades financieras de tamaño medio sean implementados como un servicio “llave en mano” con todos los requerimientos incluidos, controles (riesgo) para acelerar en forma ordenada la apertura o administración de este tipo de instituciones.

### **EVALUACIÓN DE IDEAS**

La siguiente matriz resume las diferentes ideas y valora la decisión de preferencia por la Fábrica de Procesos de Negocio.

PLAN DE NEGOCIOS									
UNIVERSIDAD DE LA SABANA									
GERENCIA ESTRATEGICA									
EVALUACION DE IDEAS									
		EMPRESARIO			MERCADO			EMPRESA	
#	IDEA	GUSTO	HABILIDADES	EXPERIENCIA	PROPUESTA DE VALOR	MERCADO EN CRECIMIENTO	BARRERAS DE ENTRADA	RECURSOS QUE TENGO	QUE TANTO SE CONOCE EL MERCADO
		que tanto me gusta la idea	si tengo las habilidades suficientes para hacerlo		porque se va a diferenciar del mercado	revisar proyecciones de este mercado seleccionado			
1	BANCO VIRTUAL	3	3	3	SU BANCO EN CASA	ASCENSO	OPERACIÓN	0	ALTO
2	FABRICA PROCESOS NEG.	5	5	5	MAXIMA EFICIENCIA	ASCENSO	METODOLOGIA HOLISTICA	0	ALTO SUPERIOR
3	MBA PARA MUJERES	3	3	1	LO MEJOR PARA TI	MEDIO	INVERSION	0	BAJO
4	HOTEL PARA 3a EDAD	3	3	1	DESCANSO ACTIVO	ASCENSO	INVERSION	0	BAJO
5	CREMAS PARA HOMRES	1	1	1	PORQUE LO NECESITAS	BAJO	TECNOLOGIA-CONOCIMIENTO	0	DESCONOCIDO

Tabla 1. Evaluación de ideas

## DESCRIPCION DEL NEGOCIO

**Fabriko Process** es un consorcio de conocimiento empresarial, fundamentado en Business Process Management (BPM), dedicado inicialmente a la Fabricación de Procesos de Negocio, mediante la incorporación de las mejores prácticas de industria bancaria, metodologías probadas, expertos en negocio y normas internacionales, que formaliza el interés en el sector de Business Process Outsourcing (BPO), y específicamente en la línea de KPO Knowledge Process Outsourcing en octubre de 2010.

La idea de negocio surge como resultado de la experiencia acumulada en más de 20 años de aplicaciones en procesos, operaciones y tecnología que los consorciados pudieron comprobar en diferentes industrias, pero con énfasis en el sector bancario de varios países, en los cuales se pudo observar que los procesos de negocio por industria son estandarizados, y que la diferencia entre una entidad y otra, radica básicamente en la estrategia y modelo operativo que cada cual define y qué articulados constituyen sus reglas de negocio, lo que les permite diferenciarse en su industria y que se traduce en la percepción del cliente y los ingresos que generan.

Cuando hay una clara estrategia y está alineada con todos los procesos de negocio (modelo operativo), las empresas pueden tener un mayor grado de certidumbre en la ejecución de la misma, llegando a los resultados esperados o corrigiendo su rumbo en el momento adecuado.

No obstante, el diseño de los procesos de negocio no debe obedecer al modelo funcional sino al modelo transversal para lograr la coherencia entre los esfuerzos de las personas, los diferentes departamentos y los objetivos corporativos.

Por tanto, la arquitectura de los procesos de negocio debe considerar holísticamente: estrategia, macroprocesos, procesos, subprocesos, actividades, datos, riesgos, controles, modelamiento, estructura organizacional, costos e indicadores, inmerso en ella, la calidad y el mejoramiento continuo basado en el conocimiento de las personas y fundamentada en una cultura organizacional.

En virtud a que el BPM y los servicios de BPO son de reciente aplicación (10 años), ha sido necesario iniciar desde octubre del 2010, una estrategia de evangelización, con el fin de crear la necesidad e inducir el consumo, que consiste básicamente en explicar los beneficios de estas metodologías y compararlo con el modelo funcional (Taylor) que viene operando hace mas de 100 años y el cual resulta inconveniente para las actuales circunstancias de eficiencia, eficacia, competitividad y globalización.

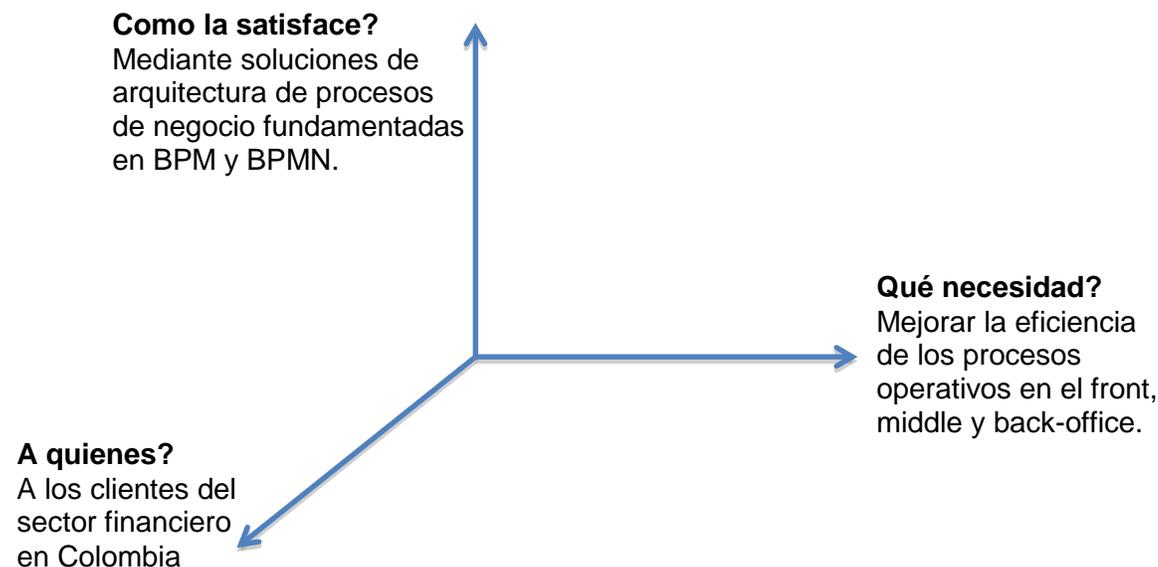
El este contexto, se han adelantado 56 conversatorios dirigidos a diferentes sectores empresariales, gremios (ANDI, Cámara de Tercerización) y empresarios con el fin de sensibilizar a los todos los niveles de la organización, estratégico táctico y operativo de los beneficios de esta solución y al mismo tiempo validar el modelo.

Como resultado, se han evangelizado 2100 personas, lo que equivale a 150 empresas en diez países mediante desayunos empresariales, webinars, participación en el congreso de crédito y cobranza, el congreso de reducción de costos, la Cámara Colombo Americana, SGS Colombia Training y la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

## **2.6 Misión**

**Fabriko Process** diseña, modela e implementa procesos de negocio para el sector financiero, actuando dentro de una estructura de clúster como plataforma de conocimiento empresarial. Incorpora las mejores prácticas de la industria, metodologías probadas, normas internacionales y expertos del negocio para mejorar la eficiencia operacional de sus clientes.

## Matriz de macro segmentación



## 2.7 Visión

**Fabriko Process** estará consolidada en el año 2016 como el líder en diseño, modelamiento e implementación de procesos de negocio para el sector financiero colombiano, con presencia en Panamá y Perú, orientado hacia los clientes y comprometido con la innovación, la investigación y la tecnología aplicada en procesos. **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Estructurar un plan de negocio para **Fabriko Process** alineado a la misión y la visión y que su operación le permita la sostenibilidad, dentro de un marco legal, financiero y de responsabilidad empresarial y social.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Generar una facturación de COP 1500 millones en el año 2016.
- ✓ Disponer de 12 procesos de negocio nuevos en el año 2016.
- ✓ Lograr una rentabilidad incremental del 5% anual, iniciando con el 10% en el 2012 hasta llegar al 30% en el 2016.

## 2.8 Filosofía de la empresa

Para lograr la Visión y cumplir con la Misión adoptamos los siguientes principios institucionales.

### 2.8.1 Principios

#### **Glocalización:**

Pensamos globalmente pero actuamos local y diligentemente de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes para lograr procesos estandarizados de industria; con la mayor calidad y el mejor servicio.

#### **Armonía:**

Respetamos a todas las personas, damos participación en la visualización de nuestro futuro colectivo y lo construimos con el apoyo de la sociedad e interesados.

#### **Creatividad:**

Creamos soluciones prácticas, aprendiendo cada día más y transfiriendo nuestro conocimiento en beneficio de los clientes y la comunidad empresarial.

#### **Rigor:**

Incorporamos las mejores prácticas de industria, conocimiento del negocio, normas internacionales y metodologías probadas para construir soluciones competitivas.

#### **Innovación:**

Adoptamos la ciencia, investigación y tecnología de punta, como pilares fundamentales de nuestro conocimiento y sostenibilidad.

## 2.9 Competencias Esenciales

- ✓ **Pensamiento Estratégico**  
Capacidad de entender holísticamente una empresa y plantear modelos operativos que la soporten.
- ✓ **Conocimiento en BPM**  
Experiencia en el diseño y administración de procesos de negocio en el sector financiero.
- ✓ **Competencia Práctica**  
Capacidad de aplicar las mejores prácticas de industria, normas internacionales y metodologías probadas en procesos de negocio.

✓ **Gestor de Cambio**

Capacidad de adoptar e implantar nuevos modelos operativos logrando el concurso de las personas.

Las Fortalezas que se logra a través de los Consorciados Fabriko Process:

- ✓ Conformado por cinco compañías que tienen diferentes competencias que sumadas permiten integrar soluciones de procesos de negocios bajo estándares internacionales.

**Baker Tilly Consulting** tiene conocimiento profundo de las necesidades de procesos operativos de los clientes del sector financiero en Latinoamérica, como resultado de los proyectos de consultoría ejecutados.

**Wolman Group**, posee un profundo conocimiento en metodología Master Data Management (MDM) que es fundamental para el diseño y gestión de los procesos de negocio.

**Coba Group**, posee un profundo conocimiento Business Process Management (BPM), diseño de arquitecturas de los procesos de negocio (APN) y Modelo Estandarizado de Procesos (MEP).

**Archivenet**, posee un profundo conocimiento en modelamiento de procesos de negocio bajo estándares de Business Process Modeling Notation (BPMN) con capacidad de implementación sobre diferentes plataformas Business Process Management Suite.

**Avisor Technology**, posee amplia experiencia en diseño y comercialización de soluciones via web.

- ✓ Las alianzas internacionales de expertos en procesos BPA, BPM, BPMS, BPMN, generan un conocimiento ampliado y global de la disciplina y las prácticas a través de casos de éxito y de fracaso.
- ✓ La adopción de los estándares internacionales como Basilea, BPA, BPM, BPMN, MDM hacen que las soluciones ofrecidas sean de clase mundial.
- ✓ Los convenios de cooperación institucionales firmados con universidades y escuela de negocio permiten incorporar rigor científico alrededor de los procesos y generar un ambiente propicio para mejoramiento continuo.
- ✓ Los expertos de negocio de la región vinculados al consorcio, permiten la incorporación de las mejores prácticas de industria.

- ✓ La incorporación de la metodología RISKOCAM de propiedad de Baker Tilly permite el análisis holístico de los clientes y la integración de los modelos internacionales de riesgo como son operativo, crediticio, de mercado, reputacional, de liquidez, legal y estratégico. Sistema de Valor

## CLUSTER DE CONOCIMIENTO “FABRIKO PROCESS”

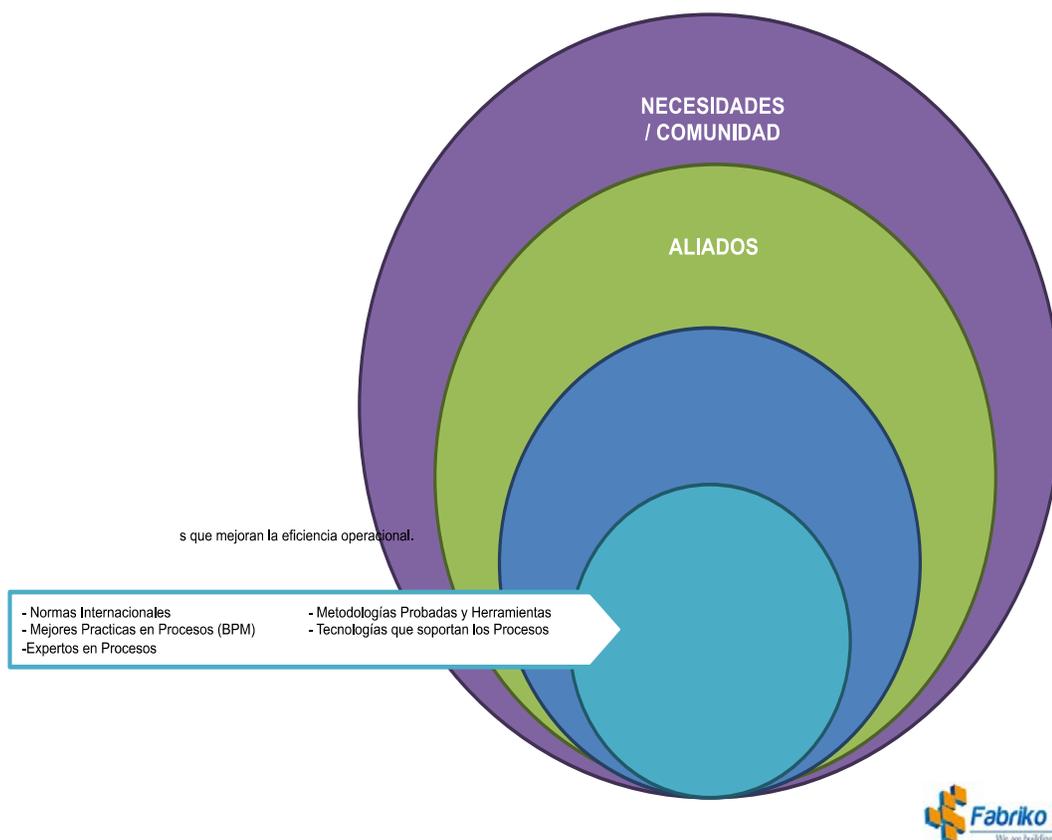
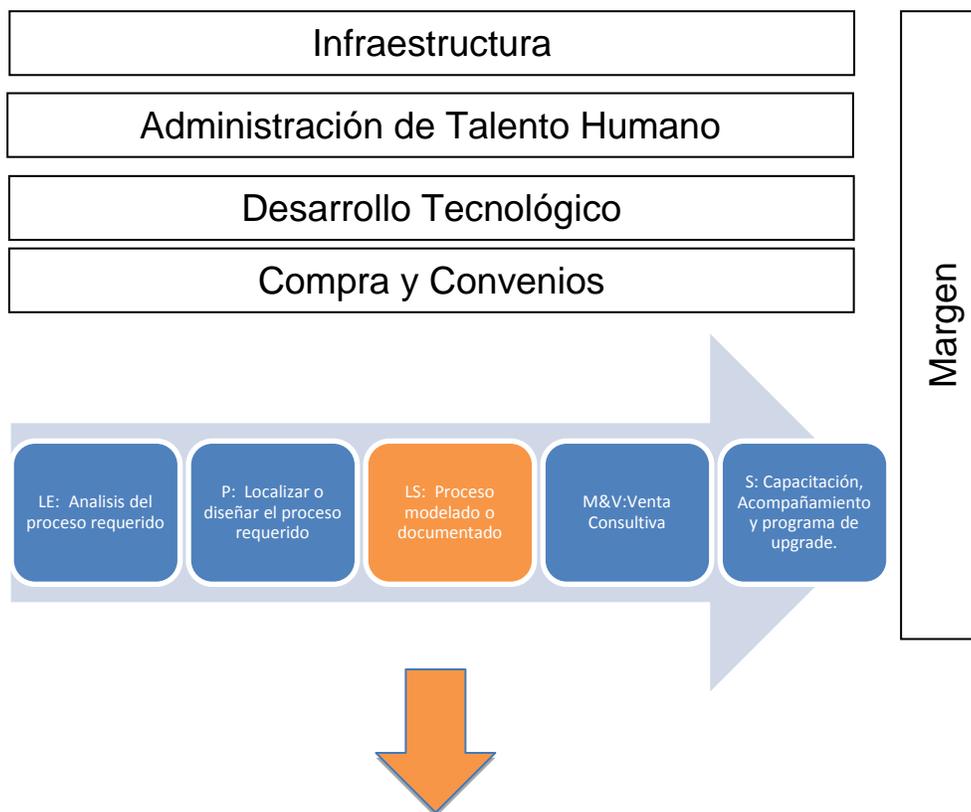


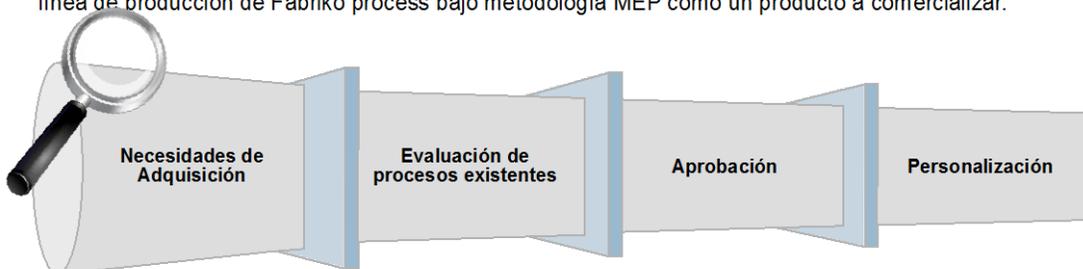
Ilustración 1, Cluster de Conocimiento

## 2.9.1 Cadena de valor



### Línea de Producción

La adquisición de procesos tiene como objetivo identificar procesos existentes en el mercado que permitan cubrir los requerimientos presentados con los clientes y que puedan ser personalizados en la línea de producción de Fabriko process bajo metodología MEP como un producto a comercializar.



- Objetivo**
- Justificación de porqué es necesario adquirir un proceso del mercado.
  - Evaluar los procesos ofrecidos por los diferentes proveedores.
  - Realizar calificación de procesos.
  - Obtener aprobación de compra
  - Tramitar la adquisición
  - Recibir materia prima (proceso), aplica MEP en la fábrica y sale proceso personalizado para implantación en los clientes.

## Administración de la Línea de Producción



Ilustración 2, Cadena de Valor

### 3 ANALISIS DEL ENTORNO

La investigación realizada indica que la propuesta de valor de Fabriko Process no tiene referentes nacionales ni internacionales por lo que lo ubica como una solución innovadora. No obstante se analizan las principales variables que pueden incidir en sus decisiones o afectar de manera positiva o negativa su mercado como son los tratados de libre comercio, las firmas de consultoría ubicada en Colombia pero con origen internacional, los fabricantes de soluciones de business process management suite (BPMS) y se complementa este panorama con el análisis de Gartnerh firma experta en análisis y tendencia globales.

En Colombia el acceso a la consultoría empresarial cualificada y de clase mundial, había estado limitada a muy pocas empresas, que podían gastarse muchos millones de pesos en inútiles esfuerzos, para pagar por servicios que en la mayoría de las ocasiones no se traducían en beneficios reales para las organizaciones contratantes, ya sea porque las firmas consultoras multinacionales aplicaban metodologías incompatibles con la cultura de nuestras empresas o porque utilizaban formatos ajenos a los problemas y limitaciones de nuestras compañías.

#### **Situación actual del Mercado de la Consultoría Empresarial**

La consultoría es una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo actual. En Europa, el mercado de la consultoría ha estado creciendo cerca del 25% y 30% anual. En promedio las empresas de los países de la Unión Europea invierten en la contratación de servicios de consultoría alrededor de 25.000 millones de dólares al año (la cuarta parte del PBI de Colombia). En Estados Unidos, las más grandes y avanzadas firmas de consultoría facturan aproximadamente 2.700 millones de dólares al año.

Estas cifras muestran el auge de la consultoría empresarial en estos países y revela que el uso de la consultoría es práctica corriente, por eso la cartera de empresas de consultoría y consultores independientes es bastante completa y competente. En Colombia, el mercado de la consultoría empresarial se ha dinamizado en estos últimos años con la llegada de renombradas firmas consultoras procedentes de Estados Unidos y Europa y la entrada en escena de consultores colombianos como Tecnología y Proyectos, lo que ha obligado a empresas ya establecidas en este mercado a desarrollar mejores estrategias para captar clientes y a usar herramientas acordes a la realidad de la empresa colombiana.

El sector de la consultoría de Colombia crecerá \$100 millones en el período de previsión 2009-2015. A este ritmo, Colombia reemplazará a Argentina como el cuarto mayor sector de consultoría de América Latina para el año 2015.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fuente: PETERBOROUGH, NH--(Marketwire - July 29, 2010) - Según un nuevo estudio elaborado por

Esta es una buena noticia para un país que era muy temido por inversionistas y consultores. El gobierno colombiano ha hecho grandes avances en términos de reformas, lo cual ha sido advertido por la comunidad empresarial. Hoy en día, es el país mejor clasificado en Sudamérica en lo que respecta a la facilidad para hacer negocios.

El informe "Latin America Consulting Marketplace" explora áreas clave de oportunidades de consultoría en Colombia, por sector (es decir, bienes de consumo envasados, servicios financieros, sector público y fabricación), y por línea de servicio (es decir, estrategia, gestión de operaciones, RRHH, TI y servicios de asesoramiento empresarial). Por ejemplo, coincidiendo con su fuerte crecimiento, los clientes necesitarán ayuda con innovaciones en productos y servicios que atraerán los ingresos disponibles de los nuevos ricos.

Diseñado para ayudar a que los compradores de servicios de consultoría en Colombia entablen contacto con las firmas que más se adapten a sus necesidades concretas y para darle a las consultoras un panorama más profundo del entorno competitivo, "Latin America Consulting Marketplace" ofrece evaluaciones exclusivas de capacidades de las siguientes firmas: Accenture, Aon Consulting, Booz & Company, The Boston Consulting Group, Computer Sciences Corporation, Deloitte, Ernst & Young, Hewitt Associates, HP Enterprise Business, IBM Global Services, KPMG, McKinsey & Company, Mercer, Neoris, PricewaterhouseCoopers, Roland Berger Strategy Consultants y Sonda. Además, el estudio clasifica a las diez consultoras más grandes de Chile.

### **Kennedy Consulting Research & Advisory**

Desde 1970, Kennedy Consulting Research & Advisory es la fuente más importante del mundo en materia de análisis de los sectores de consultoría de Gestión y Tecnología de la Información (TI), habiendo servido a las empresas de servicios profesionales más respetadas y a las compañías de Fortune 500 de todo el mundo. Kennedy Information Advisors, la unidad asesora independiente de consultoría de Kennedy, proporciona un asesoramiento estratégico orientado a resultados a compradores y vendedores de servicios de consultoría.

### **Importancia de la Consultoría Empresarial**

Para adecuarse rápidamente a las fuertes exigencias del mercado, descubrir y aprovechar las oportunidades, los empresarios recurren cada vez más al consultor de Tecnología y Proyectos. Con su ayuda inician e implementan procesos de cambio al interior de las empresas y desarrollan habilidades del personal en diferentes niveles que apuntan a aumentar la productividad, eficiencia y eficacia.

Los modelos y estrategias han seguido una evolución, muy relacionada a los desafíos que el entorno le plantea a la nueva empresa. El consultor utiliza estrategias acordes a la respuesta empresarial requerida por estos desafíos.

#### Indicadores económicos

En Colombia los servicios más dinámicos son:

Servicios sociales comunitarios y personales 31%

Establecimientos financieros, seguros, inmuebles 27%

Comercio, restaurantes y hoteles 19%

Transporte almacenamiento y comunicaciones 14%

Electricidad Gas y Agua 4%

Construcción 5%

#### Indicadores Macroeconómicos

PBI (últimos 5 años):

PBI, var. % anual (últimos 5 años): 3.9 (2009)

Ingreso per cápita: \$ 1,810 (2009)

% de Desempleo: 14.7 (2009)

Tasa de Inflación: 6.5%

Tipo de Cambio ( peso/ US\$): 2.778 (2009)

Promedio Tasa de Interés Activa

Promedio Tasa de Interés Pasiva

% IVA

Deuda Externa (US\$m): 38,197

Balanza Comercial (US\$m): -902

Balanza de Servicios: El déficit en la balanza de servicios que se registró en el año 2009 fue de US\$1248 millones, aunque se presentan signos de mejoría en este indicador, ya que en el año 2009 el déficit se redujo en un 9.22%, con respecto al año 2008.

#### Participación de los sectores dentro de las exportaciones totales de servicios

Sector → 1,99%

Viajes → 41,7%

Transporte → 31,7%

Comunicaciones → 16,7%

Financieros → 4,0%

Publicidad → 0,7%

Comercio → 1,3%

Audiovisuales y conexo → 0,06%

Informática e información → 0,11%

Exportaciones de Servicios Totales: \$1.929 millones

Importaciones de Servicios Totales: US\$5.172 millones ( 2009)

Exportaciones de Servicios / PBI %, los servicios contribuyen con el 74% del empleo, el 15.4% de las exportaciones y el 64% del PIB.

## **El futuro**

La competencia internacional es uno de los principales temas con el que se enfrentan hoy en día las empresas, ello las obliga a conseguir los mejores resultados en todas las áreas de gestión y para alcanzarlos es importante contar con profesionales altamente calificados. Sin embargo no pueden tener los mejores profesionales en todas las áreas, y aunque se pudiera, no es inteligente pretenderlo.

Las empresas deben disponer de unos recursos básicos y permanentes, pero, de la misma manera que, a la hora de establecer los recursos financieros se compagina el capital fijo con el capital variable; desde el punto de vista de los recursos humanos se deben equilibrar los recursos fijos de gestión y ejecución de proyectos con los recursos variables (consultores) que ayuden a abordar con éxito proyectos específicos.

En dicho contexto, los servicios de consultoría han experimentado un verdadero auge en los últimos 20 años, con base en las proyecciones económicas durante los próximos 5 años este sector experimentará no solo un crecimiento importante, si no el posicionamiento de estos servicios como un referente e indicador en el área.

Es interesante analizar el mundo de la consultoría, desde la perspectiva de aportar algunas reflexiones, que sean útiles tanto para aquellos que desarrollan su labor como consultores, como para aquellos empresarios que contratan a consultores en la confianza de que les aporten ideas y soluciones rentables.

Efectos de la globalización para la labor de la consultoría empresarial.- A la hora de enfrentar un cambio en cualquier área, las empresas multinacionales quieren poder contar con un consultor capaz de apoyarles en ese cambio en todos los países en que desarrollan sus actividades. Por ello, pone en situación de ventaja a las firmas de consultoría que hayan asumido en su propia organización ese concepto de globalización y sepan realmente explotarlo.

Por otro lado, los avances y las experiencias empresariales se transmiten de un país a otro con toda celeridad, y las firmas globales pueden sacar provecho de ello.

También, el mundo tiende lentamente a homogeneizar los hábitos, las normas, las legislaciones, los mercados, etc.; haciendo cada vez más lógico y más fácil adoptar estrategias y actitudes globales, sin que ello signifique dejar de reconocer las peculiaridades locales. Es decir, hay una tendencia a pensar en soluciones y

estrategias globales matizadas luego por adaptaciones locales. Pero cada vez se justificarán menos las soluciones locales aisladas.

Las organizaciones globales de consultores, compuestas por una red multinacional integrada a su vez por equipos locales que hablan un lenguaje común, son las mejores situadas para responder a la demanda de consultoría.

El crecimiento del uso de la fórmula del joint venture en la relación consultor-cliente.- En el futuro se extenderá el uso de fórmulas de participación de los consultores en el resultado de su trabajo. Esto es bueno para el cliente, que se asegura que el consultor será motivado y tratará de ser eficaz y práctico; y por lo tanto traerá ventajas para el consultor, ya que podrá obtener un mayor beneficio por su trabajo.

Conseguir que sea así requiere clientes serios y de mentalidad abierta y consultores solventes, capaces de arriesgar. De nuevo, ello nos conduce a la necesidad que la empresa de consultoría tenga una dimensión humana y financiera suficiente. Buscar formas de participación les será más fácil a los consultores globales que a los especializados, pero afectará a ambos.

La entrada de nuevos competidores en el mundo de la consultoría.- El futuro, en el mercado de la consultoría especializado, será de firmas mixtas de consultoría y desarrolladoras de tecnologías de la información. Por ello se espera que el área de crecimiento para la consultoría provenga de la consultoría de tecnología, sin dejar de lado la gestión ambiental.

Además, parece existir un potencial considerable de crecimiento entre las firmas de consultoría medianas y pequeñas, también en las firmas consultoras de un solo empleado-propietario.

La consultoría tenderá a ser más específica porque los clientes están solicitando servicios más detallados. La consultoría, a semejanza de cualquier otra profesión basada en el conocimiento, depende de la persona que se dedique a esta labor. Las empresas más grandes tendrán que ofrecer algo más que la suma de sus números, pues de lo contrario no tendrá sentido que se estructuren grandes firmas.

Otras áreas de especialidad demandadas son la informática, esto se refiere principalmente a la capacitación del personal en el uso de software y en adaptar sistemas de contabilidad informáticos y capacitar a los usuarios.

Lo que queda en evidencia es la falta de conocimiento del amplio espectro de posibilidades que ofrece la consultoría empresarial. Como se puede apreciar, existe un marcado interés por temas que son de carácter más coyuntural.

Especialidades como mejoramiento de procesos productivos, mercadeo etc., son

muy poco consideradas siendo estas las que en la práctica están más asociadas al desarrollo competitivo de las empresas.

### **Desafíos del entorno.**

- Mercados grandes, abiertos y globales
- Cambio, Volatilidad, influencias recíprocas
- Desarrollo positivo, grandes exigencias, por crecimiento y desregulación
- Rápidos avances tecnológicos
- Sociedad basada en el conocimiento
- Gustos y preferencias, expectativas del cliente
- Alta y creciente competencia: "Hipercompetencia"

## **3.1 Análisis Macro**

### **3.1.1 Tratados de Libre Comercio**

#### **3.1.1.1 Estados Unidos**

El Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Los Estados Unidos de América, nombre oficial de este tratado, fue suscrito en Washington el 22 de Noviembre del 2006, para el 5 de Junio del 2007 en la Cámara de Representantes fue aprobado y el 14 de Junio del mismo año en el Senado, y sancionado por el Presidente de la República mediante la Ley 1143 del 4 de Julio del 2007.

El proceso de incorporación a la legislación interna colombiana se complementó el 24 de julio de 2010, cuando la Corte Constitucional mediante sentencia C-750 encontró acorde al ordenamiento constitucional del país a este Acuerdo, así como la Ley 1143 de 2007, aprobatoria del mismo.

Con igual suerte corrió el "Protocolo Modificador" del mismo Acuerdo, firmado en Washington el 28 de junio de 2007, la Carta Adjunta y su ley aprobatoria y la ley 116 de 2007; cuya exequibilidad fue declarada en sentencia C-751 del 24 de julio de 2010.

Lograr este TLC es muy importante ya que Estados Unidos es el mercado más grande del mundo, cuenta con más de 310 millones de habitantes, un PIB superior a los 14.6 billones de dólares y un PIB per cápita de 47.132 dólares, de esta manera los empresarios colombianos se van a ver beneficiados puesto que logran poner en este mercado sus productos bajo condiciones preferenciales, así mismo es una oportunidad para los exportadores Colombianos, los cuales se encuentran en desventaja frente a los exportadores de países como Chile, México, Perú y los países centroamericanos los cuales ya han firmado un TLC con Estados Unidos.

Por otra parte cabe resaltar que Estados Unidos es el país que compra más productos colombianos, llevando a una generación de empleo, ingresos y beneficios a la población, por ejemplo el café y el petróleo son los productos que Colombia ha vendido tradicionalmente en el exterior, a través de este tratado este tipo de productos y unos cuantos más estarán ubicados en un mercado permanente y sin barreras.

Así mismo es importante porque el mecanismo utilizado hasta ahora para el ingreso, libre de arancel, de cerca de seis mil productos colombianos al mercado de Estados Unidos, conocido como ATPDEA (Ley Andina de Preferencias Arancelarias y Erradicación de la Droga) es temporal y su prórroga depende del libre albedrío de las autoridades estadounidenses.

Este TLC beneficia a los consumidores colombianos y estadounidenses, por cuanto les garantiza una mayor oferta de productos, a mejores precios; a los empresarios y exportadores de los dos países, por dos razones:

Podrán vender más productos sin pagar los impuestos de entrada que antes se exigían.

Podrán comprar maquinaria no producida en el país sin pagar arancel, lo cual les permitirá ser más competitivos.

Por otra parte uno de los sectores con gran proyección con este nuevo sistema de comercio es el de los servicios ya que registra una dinámica superior a la del comercio de bienes, en parte por el impulso derivado del desarrollo de Internet, los avances en tecnología de comunicaciones y la caída en los costos del transporte internacional, se beneficiará con acceso preferencial y sin barreras al mercado de Estados Unidos.

Para Colombia los logros alcanzados en servicios son notables, puesto que crean un ambiente favorable para mejorar la competitividad, tener un desarrollo local profundo, generar empleos y aumentar las exportaciones al mercado más grande del mundo.

Los objetivos con la negociación de servicios fueron la eliminación de las barreras de acceso, que distorsionan el comercio e imponen trato discriminatorio a los proveedores de servicios; la promoción de la competencia como factor acelerador de la competitividad y de beneficios para los consumidores; la garantía de la autonomía del Gobierno en el diseño del sistema de seguridad social; y la eliminación de los aranceles en los productos digitales (programas computacionales, video, imágenes, grabaciones de sonido, etc.).

Con relación a la eliminación de barreras, se asumieron compromisos de no imponer determinada forma jurídica de los proveedores de servicios, no obligar a la presencia local de los proveedores y no discriminar mediante limitaciones al número de proveedores, el valor de los activos o de las transacciones y el número de empleados.

Finalmente estudios realizados en la recta final de la negociación permiten prever el crecimiento de un punto anual adicional en la economía del país y una reducción de dos puntos en la tasa de desempleo, en un período de cinco años, lo cual beneficiara notoriamente a los dos países.

### **3.1.1.2 Canadá**

El 21 de noviembre de 2008 se suscribió el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Canadá, el cual consolida una iniciativa de mayor integración comercial alcanzada tras cinco rondas de negociación que se llevaron a cabo desde julio de 2007.

El TLC con Canadá tiene como objetivo crear un espacio libre de restricciones en busca del crecimiento y el desarrollo económico continuo de los países signatarios. Se trata de un acuerdo que no solamente contempla la liberalización del comercio de bienes sino que incluye compromisos sobre el comercio de servicios, tránsito de personas, normalización técnica, compras del estado, inversiones y cooperación ambiental y laboral, entre otras materias.

### **3.1.1.3 Chile**

El Acuerdo de Libre Comercio entre los Gobiernos de la República de Colombia y la República de Chile, fue suscrito el 27 de noviembre del 2006 y entró en vigor el 8 de mayo de 2009.

Chile cuenta con 16. 2 millones de habitantes, PIB de USD115.294.0 millones y un crecimiento del 6.3%. El PIB por habitante de USD de 7,063 (el más alto de A. Latina), tasa de inflación de 3.1% y una tasa de desempleo del 8%, produce el 40% y exporta el 50% del cobre en el mundo.

Con este acuerdo se encuentra desgravado el 95% del comercio bilateral que corresponde al 96% del universo arancelario de Colombia. El porcentaje restante quedará totalmente liberado, con un arancel igual a cero, en el 2012. El Acuerdo, además, define una zona de libre comercio mediante la eliminación gradual de los gravámenes aduaneros y de las barreras no arancelarias.

#### **3.1.1.4 Grupo de los Tres**

Este tratado se firmó en Junio de 1994 y entró en vigor en Enero de 1995, está integrado por Colombia, México y Venezuela, contando con un total de 145 millones de habitantes.

Por medio de este tratado se busca un acceso mucho más amplio y seguro a cada uno de los mercados integrantes, por medio de la eliminación gradual de aranceles y reconociendo los sectores sensibles de cada país. Establece disciplinas para evitar las prácticas desleales de comercio y contiene un mecanismo ágil para la solución de las controversias que puedan suscitarse en la relación comercial entre los países.

El G3 incluye una importante apertura de mercados para los bienes y servicios mexicanos y establece reglas claras y transparentes en materia de comercio e inversión, otorgando certidumbre a los agentes económicos. Además, se permite la adhesión a terceros países de América Latina y el Caribe.

De esta manera se generan oportunidades para aumentar y diversificar las exportaciones, producción, generar empleos productivos, bien remunerados, economías de escala vía alianzas comerciales, de inversión, mayor competitividad, crecimiento que se traducen en un mayor bienestar.

A través de este Acuerdo está el comercio de servicios con el cual se establecen disciplinas y normas para asegurar el libre y ágil comercio de servicios en la región. Los principios básicos son:

Trato nacional  
Trato de la nación más favorecida  
Presencia local no obligatoria.

Así mismo se estipuló el intercambio de servicios financieros, inversión, propiedad intelectual, entrada temporal de personas de negocios, entre otros.

#### **3.1.1.5 El Salvador Guatemala y Honduras**

Colombia y los países del Triángulo Norte de Centroamérica iniciaron negociaciones para la firma de un tratado de libre comercio entre el 2006 y 2007, y fue firmado el 9 de Agosto del 2007 en Medellín Colombia.

Dentro de las discusiones se incluyeron temas correspondientes a Trato Nacional y Acceso de Mercancías al Mercado, Inversión, Servicios, Comercio Transfronterizo de Servicios, Comercio Electrónico, Cooperación, Solución de Diferencias, Contratación Pública, Facilitación del Comercio, Medidas Sanitarias y

Fitosanitarias, Normas Técnicas, Normas de Origen y Medidas de Defensa Comercial.

El fin de este acuerdo es fortalecer la integración económica de estos países como un instrumento esencial para el avance socioeconómico, así mismo se espera tener mejores condiciones para el acceso a cada uno de los mercados, promover la inversión y aprovechar los complementos de cada economía.

### **3.1.1.6 Estados AELC (EFTA)**

El Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA), se suscribió el 25 de noviembre de 2008 y fue aprobado mediante Ley 1372 del 7 de enero de 2010.

Este tratado entró en vigencia el 1° Julio del 2011 con uno de los dos países del EFTA, Suiza y Liechtenstein. Si bien la negociación se desarrolló en conjunto para los cuatro países (Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia), la puesta en marcha del Tratado es diferente para cada uno de ellos y el grado de avance no ha sido el mismo. Para la entrada en vigor se requiere la ratificación por el Parlamento de cada país, Suiza ratificó el tratado el 29 de octubre y Liechtenstein el 26 de noviembre de 2009. Noruega e Islandia aún no han cumplido con este proceso.

### **3.1.1.7 Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA)**

Es un proyecto en marcha que aspira a eliminar las barreras al libre comercio en los 34 países democráticos que conforman las Américas. Lanzado en diciembre de 1994, comenzó con un Pacto para el Desarrollo tendiente a preservar la democracia, erradicar la pobreza, conservar el medio ambiente, impulsar el desarrollo sostenible y buscar la integración económica a través de la creación del Área de Libre Comercio de las Américas.

El objetivo principal de Colombia en el ALCA, es aprovechar las condiciones productivas del país y su posición estratégica en el Hemisferio Occidental, para aumentar y diversificar las exportaciones nacionales de bienes y servicios, mediante la consolidación de un mercado ampliado tanto a nivel nacional como internacional.

Para lograrlo, se busca en primer lugar consolidar los mercados para la oferta exportable actual colombiana y, al tiempo, construir una nueva oferta, utilizando inversión nacional y extranjera interesada en aprovechar las ventajas de la situación privilegiada situación geográfica con que cuenta el país.

### **3.1.1.8 Acuerdo de Complementación Económica del Mercosur**

El Tratado de Libre Comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela (países de CAN) y Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay (miembros del MERCOSUR) entró en vigencia el

primero de abril de 2004. Este Acuerdo impulsará la libre circulación de bienes y servicios y la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias, con lo cual, se esperan incrementos sustanciales en las exportaciones colombianas.

Mercosur ofrece a Colombia un mercado potencial de 216 millones de habitantes, con un Producto Interno Bruto cercano a los 569 mil millones de dólares, lo cual le permite una demanda por productos importados cercana a los US \$74.000 millones y unas exportaciones cercanas a los US \$100.000 millones durante los últimos años.

El Acuerdo de Complementación Económica No. 59 CAN - Mercosur crea para Colombia oportunidades de exportación en sectores importantes de la economía y permite al país importar bienes de capital y materias primas e insumos a menores costos, generando incrementos de competitividad de la producción nacional.

Este Acuerdo tiene como objetivos la conformación de un área de libre comercio de bienes, tanto agrícolas como industriales, la cual se establece a través de un Programa de Liberación Comercial aplicable a los productos originarios de los territorios de las Partes Signatarias. Dicho Programa consiste en desgravaciones progresivas y automáticas, aplicables sobre los aranceles vigentes para la importación de terceros países en cada parte signataria.

### 3.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

ANALISIS DE ATRACTIVIDAD								
			ATRACTIVIDAD					
			Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
BARRERAS A LA ENTRADA	Economía de Escala	Pequeña					1	Grande
	Diferenciación de Productos	Escasa					1	Grande
	Identificación de Marca	Baja		1				Elevada
	Costo de Cambio	Bajo				1		Elevada
	Acceso a Canales de Distribución	Amplio	1					Restringido
	Requerimiento de Capital	Bajo		1				Elevada
	Acceso a Tecnología Avanzada	Amplio					1	Restringido
	Acceso a Materias Primas	Amplio				1		Restringido
	Protección del Gobierno	Inexistente		1				Elevada
Efecto de la Experiencia	Sin Importancia					1	Muy Importante	
BARRERAS A LA SALIDA	Especialización de Activos	Elevada	1					Baja
	Costo fijo de Salida	Elevado				1		Baja
	Interrelación Estratégica	Elevada		1				Baja
	Barreras Económicas	Elevada		1				Baja
	Restricciones Gubernamentales y Sociales	Elevada	1					Baja

		ATRACTIVIDAD				
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta
RIVALIDAD / COMPETIDORES	Numero de Competidores = Equilibrados	Grande				1
	Crecimiento de la Industria	Lento			1	
	Costo Fijo o de Almacenaje	Elevado				1
	Características del Producto	Generico			1	
	Incremento Capacidad	Pequena			1	
	Diversidad de Competidores	Elevado			1	
	Compromisos Estrategicos	Grande			1	

		ATRACTIVIDAD				
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta
PODER DE LOS COMPRADORES	Cantidad de Compradores Importantes	Pocos				1
	Disponibilidad de Sustitutos de Productos de la Industria	Muchos			1	
	Costo de Cambio del comprador	Bajos			1	
	Amenaza de los Compradores de Integracion hacia atras	Elevada				1
	Amenaza de la Industria de Integracion hacia adelante	Baja				
	Contribucion a la Calidad o a Servicios de Compradores	Grande			1	
	Contribucion de la Industria al Costo Total de los Compradores	Fraccion Grande			1	
	Rentabilidad de los Compradores	Baja			1	
PODER DE LOS PROVEEDORES	Cantidad de Proveedores Importantes	Pocos			1	
	Disponibilidad de Sustitutos de Productos de los proveedores	Bajo	1			
	Diferenciacion o Costo de Cambio de Productos de Proveedores	Elevado	1			
	Amenaza de Proveedores de Integracion hacia adelante	Elevada	1			
	Amenaza de la Industria de Integracion hacia atras	Baja	1			
	Contribucion de Proveedores a Calidad o Servicio de Productos de la Industria	Elevada			1	
	Costo Total de la Industria contribuido por Proveedores	Fraccion Grande			1	
	Importancia de la Industria para Rentabilidad de los Proveedores	Pequena		1		

		ATRACTIVIDAD				
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta
DISPONIBILIDAD SUSTITUTOS	Disponibilidad de Sustitutos Cercanos	Grande			1	
	Costo de Cambio de Usuario	Bajos			1	
	Agresividad y Rentabilidad de Productor de Sustitutos	Elevada			1	
	Precio - Valor del Sustituto	Elevado			1	
ACCION DEL GOBIERNO	Proteccion a la Industria	Desfavorable	1			
	Regulacion a la Industria	Desfavorable	1			
	Consistencia de Politicas	Baja	1			
	Movimiento de Capital entre Paises	Restringido				1
	Tarifas Aduaneras	Restringido				1
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido				1
	Propiedad Extranjera	Limitada			1	
	Ayuda a Competidores	Substantial				1

FACTORES	1 ≤ ATRACTIVIDAD ≤ 5					CONCEPTO
COMPETITIVOS	(De: 1 Muy poco atractivo, a 5 Muy)					
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVAS EMPRESAS		✓				Existe buena posibilidad de ingreso de nuevos competidores
PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES				✓		El poder de los compradores es bajo.
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES			✓			Normal.
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS				✓		Sector atractivo por la relativamente baja amenaza de prod. sustitutos
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES				✓		Muy buena armonía por la cooperación entre competidores.
EVALUACION GENERAL				✓		<u>Es una industria con buena atractividad.</u>

Tabla 2, Análisis de las cinco fuerzas de Porter

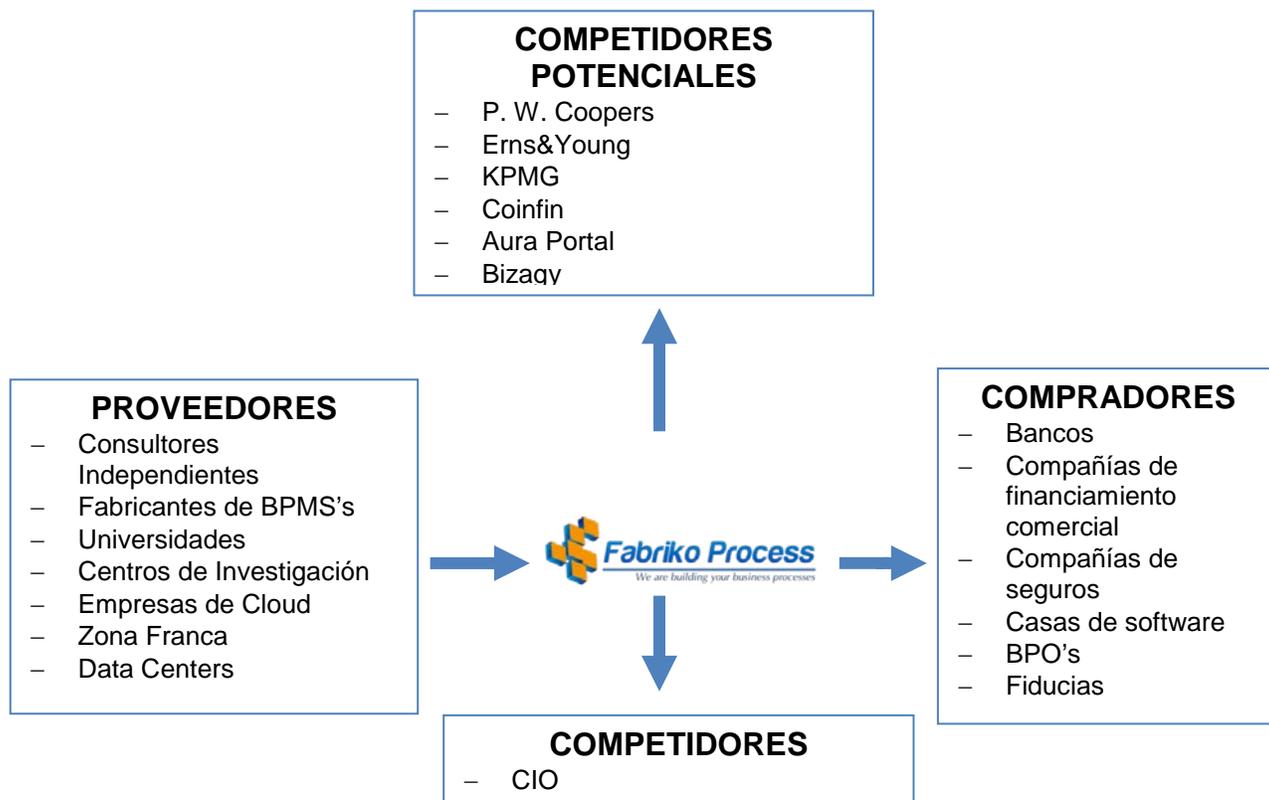


Ilustración 3, Relación de las cinco fuerzas de Porter

Del anterior análisis encontramos que el nivel de atractividad del sector es 2.53 ubicándolo en un nivel Medio Alto.



Ilustración 4, Nivel de Atractividad

### 3.1.3 Análisis PESTEL

ANALISIS DEL MACROENTORNO		
	Oportunidades	Amenazas
<b>ECONOSFERA</b>	Indice de desempleo	
	TLC's	Políticas fiscales
	Tendencia del PIB	Deficits del gobierno
	Balanza comercial	
	Tasa de inflación	
	Tasas de interés	Condiciones económicas de Estados Unidos
<b>SOCIOSFERA</b>	Desarrollo del sector BPO	
	Incremento de bancarización	Continuidad del modelo Taylorista
<b>POLITISFERA</b>	Aumento del nivel educativo	
	Incentivos a empresas de servicios	Protección propiedad intelectual
	Zonas francas	
<b>TECNOSFERA</b>	Estabilidad del ambiente político	
	Activa participación de gremios (ANDI)	
	Desarrollo del cloud	Casos de éxito locales
	Desarrollo del Knowledge Process Outsourcing	Escases de profesionales expertos
<b>BIOSFERA</b>		Resistencia al cambio tecnológico de los clientes
	NA	NA
<b>LEGAL</b>		
	Registro de patentes	Cultura de la copia
	Registro de marcas en los países de operación	

Tabla 3, Análisis PESTEL

### 3.1.4 Indicadores macroeconómicos proyectados

	2009	2010p	2011p	2012p	2013p	2014p
<b>Población</b>						
(Miles)	44.865	45.672	46.449	47.238	48.041	48.858
Crecimiento (%)	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7
<b>Producto Interno Bruto</b>						
(US\$ millones)	235,868	288,172	308,671	318,433	328,862	341,58
-Per capita (US\$)	5,257	6,31	6,645	6,741	6,845	6,991
(mm \$ corrientes)	508,532	546,951	595,819	631,619	677,757	727,821
Variación real (%)	1.5	4.3	5,8	3.3	4,7	4,4
<b>Liquidez final año</b>						
M1 (Variación %)	8,3	17,7	14,6	9,4	13,2	11,8
M3+bonos (variación %)	7,7	11,4	11,2	8,7	10,1	12,6
<b>Inflación final año (%)</b>						
Precios consumidor	2	3,2	3,1	2,4	2,8	3,2
Precios productor	-2,2	4,4	3,8	3,5	4,2	2,5
<b>Tasa de interés (promedio %)</b>						
Tasa de captación	6,4	3,7	4,3	5,7	6,9	6,6
-Tasa real de captación	1,5	1,1	1,2	3	4,3	3,6
Tasa de colocación	13	9,4	10,1	12,3	13,7	13,3
-Tasa real colocación	8,2	6,8	7	9,6	11,1	10,3

	2009	2010p	2011p	2012p	2013p	2014p
<b>Tasa de cambio</b>						
Final año (\$ por dólar)	2.044	1.914	1.947	2.021	2.101	2.160
-Devaluación (%)	-8,9	-6,4	1,7	3,8	4	2,8
Paridad real (1994=100)	121,8	111,3	109,3	108,7	107,5	107,4
Tasa promedio año (\$ por dólar)	2.156	1.898	1.930	1.984	2.061	2.131
<b>Balanza de pagos</b>						
Balanza comercial (US\$ mll)	2.534	2,136	3,61	3,193	2,584	1,751
-Balanza comercial (% PIB)	1,1	0.7	1.2	1	0.8	0.5
Cuenta corriente (US\$ mll)	-5.013	-8,944	-8,31	-7,237	-8,094	-8,771
-Cuenta corriente (% PIB)	-2,1	-3.1	-2.7	-2.3	-2.5	-2.6
Reservas netas (US\$ mll)	25.356	28.767	31,092	32,731	33,693	34,604
<b>Deuda externa</b>						
Pública (US\$ mll)	37.129	39,321	42,455	45,303	48,653	52,62
Privada (US\$ mll)	16,59	25,517	29,845	33,29	36,227	38,768
-Total (% PIB)	22.5	22.8	23.4	24.7	25.8	26.7
<b>Balance fiscal (US\$ mll)</b>						
Consolidado sector público	-4,804	-10,374	-7,962	-12,502	-14,426	-14,86
-(% PIB)	-2	-3.6	-2.6	-3.9	-4.4	-4.4
Gobierno nacional	-8.771	-11,815	-12,964	-14,329	-14,47	-14,688
-(% PIB)	-3.7	-4.1	-4.2	-4.5	-4.4	-4.3

<b>Desempleo abierto</b>						
Tasa promedio anual (%)	12	11,8	11	11,4	10,8	10,3
<b>Salarios (Variación %)</b>						
Salario mínimo (final año)	3,6	4	4,6	3,9	4,3	4,7
Industrial obreros	4,1	6,7	5,6	5,1	5,5	5,9

FUENTE: DANE, DNP, Banco de la República

Tabla 4, Indicadores Macroeconómicos Proyectados

### 3.2 Análisis Micro

#### 3.2.1 Competencia Potencial – Sector de Consultoría

Las siguientes firmas desarrollan sus actividades en tres (3) grandes líneas, las cuales son las líneas de auditoría, consultoría y asesoría financiera.

En Colombia sobresalen por su tradición y estructura las siguientes firmas, también llamadas las “Big Four” debido a su gran monto de facturación y cobertura del mercado:

##### 3.2.1.1 *Price Waterhouse Coopers Colombia*

PWC remonta sus inicios a 1849, sin embargo la configuración actual de esta se dio en 1998 bajo la fusión de dos compañías norteamericanas Price Waterhouse y Coopers & Lybrand. Esta firma es la segunda más grande las llamadas Big Four, después de Deloitte y por delante de Ernst & Young y KPMG.

Está organizada en tres líneas de negocio las cuales son Auditoría, Consultoría de Negocio y Financiera, y Asesoramiento Legal y Fiscal. A finales del 2008 las ventas de esta firma fueron de \$43.298 millones (US\$22.2 millones) y cayeron 6,5% frente a lo recaudado en el 2007.<sup>2</sup>

Esta firma inglesa comenzó sus operaciones en 1845, es la número uno dentro de las Big Four y opera en varios países dentro de los cuales se encuentra Colombia (Bogotá, Barranquilla, Cali y Medellín). En el 2008 Deloitte & Touche obtuvo ventas

<sup>2</sup> <http://www.pwc.com/co/es/quienes-somos/por-que-pwc.jhtm> IDELOITTE & TOUCHE

que totalizaron \$39.464 millones (US\$20.1 millones), registrando un crecimiento del 5%.

Deloitte & Touche ofrece servicios de asesoramiento financiero, auditoría, consultoría en riesgos, impuestos y consultoría. Este último tiene como fin diseñar e implementar soluciones para los negocios a costos efectivos para optimizar el valor a los accionistas.

En la consultoría manejan las siguientes líneas de servicio:

**BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO):** Es un servicio de subcontratación el cual le permite a los ejecutivos llevar las operaciones de la compañía de la mejor manera, ya que al tener diversas direcciones se multiplican las responsabilidades y muchas veces esto lleva a una división de la atención y así mismo se obstaculizan los esfuerzos.

Debido a varios factores como la globalización los líderes de las empresas utilizan la subcontratación u outsourcing como una estrategia, la cual consiste en trasladar el trabajo interno a un proveedor externo con el fin de crear mayor valor para sus clientes y accionistas.

**BENEFICIOS DE LA SUBCONTRATACIÓN:** Enfocarse en el desarrollo del negocio y concentrar las inversiones en la línea medular de cada compañía.

Mejorar el desempeño de las operaciones. Lo que para la compañía es calidad “back office” para el proveedor es “front office”.

Acceso a recursos humanos, tecnológicos y metodologías de “primera clase” no disponibles internamente.

Confidencialidad en la información generada en el procesamiento del procesamiento de la nómina.

Adaptación a los cambios legales y requerimientos formales de las autoridades.  
Convertir estructuras de costos fijos en variables.

Crear una organización flexible con mayor velocidad para el cambio.

Mejorar efectividad y eficiencia de los procesos.

**ESTRATEGIA Y OPERACIONES:** En esta línea se le ofrece a los clientes productos tales como estrategia y modelo del negocio, diseño de estructura organizacional, diseño de planes de transformación y excelencia operativa.

## TECNOLOGÍA INFORMÁTICA

**APLICACIONES EMPRESARIALES:** Se busca apoyar la estrategia de las empresas e implementar aplicaciones empresariales a través de los servicios de implantación ERP (enterprise resources planning), consumer management, supply chain management, business intelligence, SAP netweaver, ERP second wave, Project quality assurance – PQA.<sup>3</sup>

CAPITAL HUMANO  
SERVICIOS COMPARTIDOS  
ENCUENTAS DE SEGURIDAD

### 3.2.1.2 *Ernst & Young Ltda*

Es una de las mayores empresas de servicios profesionales del mundo, pertenece a las Big Four y dio inicio a sus operaciones en Reino Unido en 1989 aunque en 1849 tenía componentes individuales.

Presta servicios en consultoría, auditoría, fiscal, transacciones, mercados emergentes y servicios especializados. En cuanto a la consultoría Ernst & Young utiliza un enfoque sectorial y sus capacidades para ayudar a sus clientes a gestionar el riesgo, transformar el rendimiento del negocio y sustentar los procesos de mejora.

Prestan consultoría en los siguientes temas:

Mejora del rendimiento  
Riesgo  
Auditoría de riesgos informáticos  
Consultoría de servicios financieros<sup>4</sup>

### 3.2.1.3 *KPMG Peat Marwick*

Es una de las firmas pertenecientes a las Big Four, fue fundada en 1917 en Ámsterdam pero en 1987 recibió el nombre que actualmente tiene debido a una fusión entre las empresas Klynveld Main Goerdeler (KMG) y Peat Marwick International. En el 2008 KPMG obtuvo un total de ventas de 34.761 millones (aproximadamente US\$17.7 millones) y un aumento de 1,6%.

---

<sup>3</sup> [http://www.deloitte.com/view/es\\_CO/co/servicios-ofrecidos/consultora/servicios-compartidos/index.htm](http://www.deloitte.com/view/es_CO/co/servicios-ofrecidos/consultora/servicios-compartidos/index.htm).

<sup>4</sup> <http://www.ey.com/ES/es/home>

Opera en 146 países como una red internacional de firmas miembro que presta el servicio de auditoría, impuestos y asesoría basados en el conocimiento de cada sector para ayudar a las empresas a administrar los riesgos, mejorar su desempeño y aprovechar las oportunidades.<sup>5</sup>

Por otra parte existen otras firmas en Colombia de menor ranking en las líneas de auditoría, consultoría y asesoría financiera.

#### **3.2.1.4 Amezquita y CIA. S.A.**

Es una firma colombiana que desde hace 42 años presta sus servicios al sector financiero, a la banca multilateral, a la industria, al comercio, a las organizaciones gubernamentales, las empresas industriales y las entidades comerciales del Estado, así como a las organizaciones no productivas y e instituciones sin ánimo de lucro.

A finales del año 2008 Amezquita y Cía obtuvo ventas totales de \$7.740 millones (US\$3.9 millones) y un crecimiento del 8,3%, por otra parte esta firma ofrece los servicios de:

**Revisoría Fiscal y Auditoría Externa**  
**Auditoría de Gestión y Resultados**  
**Auditoría de Sistemas y Seguridad de la Información**  
**Due Diligence**  
**Consultoría Gerencial**  
**Implementación de las IFRS**  
**Outsourcing contable**  
**Auditoría Banca Multilateral**  
**Análisis de la Organización Administrativa**  
**Asesorías**

En la consultoría esta firma busca que las empresas tenga un desarrollo organizacional adecuado, adaptando los procedimientos del sistema de control de gestión a la planeación estratégica, los sistemas de información que entren a operar y la normatividad de seguimiento de planes y programas. Así mismo busca una administración financiera, control de la gestión y actualización profesional.<sup>6</sup>

#### **3.2.1.5 Interaudit S.A.**

Es una empresa colombiana constituida en 1997, para el año 2008 cerró con un total de ventas de \$5.463 millones (US\$2.8 millones) y un crecimiento del 1,1%. Trabaja tanto para el sector privado como en el público y presta los servicios de

---

<sup>5</sup> <http://www.kpmg.com/CO/es/Paginas/default.aspx>

<sup>6</sup> [http://www.amezquita.com.co/a/7\\_consultoria.htm](http://www.amezquita.com.co/a/7_consultoria.htm)

iinterventorías, auditorías integrales, revisorías fiscales, consultorías en sistemas de información, cobro de cartera, gestión documental y liquidaciones.

En cuanto a las consultorías en sistemas de información, el servicio se focaliza en sistemas de información, desarrollo de software, depuración de bases de datos, desarrollo y mejoramiento continuo de sistemas de información.<sup>7</sup>

### **3.2.1.6 BDO Audit Age S.A.**

Esta firma fue fundada en 1963 cuando las firmas del Reino Unido, los Países Bajos, Alemania, U.S.A. y Canadá unieron fuerzas para compartir y ampliar su conocimiento, y así mejorar el servicio a sus clientes. En 1985 el grupo BDO se estableció en Colombia y en el 2008 BDO Audit Age tuvo ventas de \$10.462 millones (US\$5.3 millones) y un crecimiento de 11,8%, a su vez BDO Salud Age recaudó \$2.857 millones (US\$1.5 millones) en ventas y un crecimiento de 19,1%. El grupo en Colombia está conformado por los servicios de:

**BDO AUDIT S.A.-:** el objetivo es prestar servicios de Aseguramiento (Assurance) y Consultoría.

**BDO CONSULTING S.A.S.:** tiene como objetivo prestar servicios de consultoría, y outsourcing administrativo y contable.

**BDO TAX & LEGAL S.A.S.:** su objetivo es prestar asesoría legal y tributaria de acuerdo con las necesidades del cliente, tanto a nivel local como internacional, para empresas nacionales y extranjeras.

**BDO FINANCE S.A.S.:** tiene como fin ayudar a las organizaciones a planificar sus estrategias de crecimiento, obtener los recursos necesarios para el desarrollo de dicha planificación y evaluar los resultados a través de varios servicios.

**BDO RISK MANAGEMENT S.A.S.:** tiene como propósito prestar servicios a sus clientes en asesoría, asistencia técnica, capacitación, interventoría, estudio, evaluación y demás actividades relacionadas con la administración y el manejo del riesgo, su identificación y análisis para desplegar las acciones más pertinentes y eficaces en el modo de manejarlo ya sea en entidades públicas o privadas.

**BDO AVALUOS S.A.S.:** busca prestar a sus clientes servicios de asesoría en todos los campos de la valuación, como consultores en valuaciones o como peritos evaluadores.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> <http://www.interaudit.com.co/?q=node/4>

<sup>8</sup> <http://www.bdo.com.co/index.php/es/servicios?cp=0#audit>

### 3.2.2 Jahv MCGREGOR S.A

JAHV McGregor S.A., es una firma que hace parte de RSM International, una de las compañías más reconocida en el campo, a finales del 2008 recaudó un total de \$7.902 millones (US\$4 millones) es el representante en Colombia y ofrece los siguientes servicios:

- Revisoría fiscal
- Auditoría externa
- Consultoría y asesoría tributaria
- Asesoría y control interno
- Outsourcing contable
- Consultoría y asesoría gerencial
- Asesoría administrativa y de operaciones
- Asesoría y consultoría presupuestal
- Consultoría en informática
- Asesoría a la industria hotelera y turística <sup>9</sup>

#### 3.2.2.1 Coinfin

Esta firma fue fundada a comienzos de 1992 por un grupo de consultores de la División de Consultoría Bancaria de CITIBANK, con el fin de atender a la creciente demanda de servicios de asesoría, en virtud del acelerado proceso de transformación de la industria bancaria y de servicios financieros.

**COINFIN** (Consultoría Instituciones Financieras) es una firma de consultoría gerencial especializada en asesorar instituciones bancarias y de servicios financieros, actualmente sus actividades están centradas en Latinoamérica (Colombia, México, Chile, Venezuela y Ecuador) debido a que la modernización de las economías esta región ha generado la necesidad de mejorar la eficiencia competitiva de las instituciones.

Esta firma presta el servicio de consultoría con el cual busca generar soluciones prácticas a las necesidades y problemas de los diferentes clientes. Dentro de la línea de consultoría ofrecen los siguientes servicios:

- Diagnóstico
- Estrategia
- Organización
- Control financiero
- Sistemas de información
- Tesorería
- Mercadeo

---

<sup>9</sup> <http://www.jahvmcgregor.com.co/nuestrafirma.htm>

Operaciones  
Sistemas y tecnología  
Crédito  
Banca de personas  
Recursos humanos  
Servicios generales  
Entrenamiento  
Montaje de nuevos negocios <sup>10</sup>

### **3.2.2.2 Indra**

Indra se remonta a 1921, cuando se constituyó en la localidad madrileña de Aranjuez la primera de las empresas que, posteriormente y tras varias modificaciones de carácter patrimonial y societario, daría lugar a la configuración, en el año 1993, de lo que hoy es Indra.

Es una compañía global de tecnología, innovación y talento, líder en soluciones y servicios de alto valor añadido para los sectores de Transporte y Tráfico, Energía e Industria, Administración Pública y Sanidad, Servicios Financieros, Seguridad y Defensa y Telecom y Media y actualmente cuenta con oficinas en 30 países y con proyectos en 100 países.

Indra cuenta dos tipos de portafolios para sus clientes:

Soluciones → pensar y construir  
Aerolíneas  
Arquitecturas y Plataformas  
Business Intelligence  
Cloud Computing

Consultoría Estratégica: formulación estratégica frente a un problema. Continúo seguimiento, desde que se detecta hasta la puesta en producción de la solución.

Trabaja en proyectos estratégicos para clientes que son líderes en su sector. Sectores: Telecomunicaciones, media, banca, energía y utilities, turismo y ocio, automoción, transporte y operaciones. Dispone de offering especializado en estrategia, turismo y ocio, transporte y logística.

Edificios Sostenibles  
Espacio  
eBusiness  
Geoespacial

---

<sup>10</sup> <http://www.coinfin.com/consultoria.htm>

Gestión del Cambio  
Gestión del Capital Humano  
Gestión Documental  
Gobierno e Infraestructuras TI  
Mercados Digitales  
Procesos electorales  
Redes y Comunicaciones  
Seguridad  
Simulación  
Soluciones para la Sostenibilidad  
Soluciones Comerciales  
Soluciones ERP  
Soluciones por sectores  
Servicios → operar

Ofrece servicios que permiten externalizar tareas y procesos, donde Indra por su tamaño y especialización ofrece ventajas de alto valor añadido.

Outsourcing de Procesos de Negocio (BPO)

Outsourcing de TI<sup>11</sup>

### **3.2.2.3 Everis**

Es una consultora multinacional que inició sus actividades en Madrid 1996, tiene como socios inversores al fondo de inversión 3i, al grupo Landon y el fondo de inversión británico Hutton Collins, además de un grupo minoritario de pequeños accionistas. En la actualidad opera en varios países de Europa, Estados Unidos y Latinoamérica, cuenta con más de 9.000 profesionales y para 2010 tuvo una facturación de 506 millones de euros.

Esta firma ofrece soluciones de negocio, estrategia y desarrollo, mantenimiento de aplicaciones tecnológicas y outsourcing. Cubre los sectores de telecomunicaciones, entidades financieras, industria, utilities & energía, banca, seguros, administraciones públicas, media y sanidad y Everis cuenta con las siguientes líneas de negocios:

**Everis business consulting:** realiza proyectos de estrategia corporativa, consultoría de negocio e ingeniería de procesos.

**Everis solutions:** está dedicada a la definición, diseño e implantación de soluciones tecnológicas y a la gestión y operación de outsourcing (aplicaciones, infraestructuras y procesos). Para ello, se potencia el uso de metodologías que

---

<sup>11</sup> <http://www.indracompany.com/sobre-indra/compania-global-de-ti>

aseguren la calidad, traspaso de producción a los centros de alto rendimiento y especialización funcional y tecnológica.

**Everis centers:** se basa en la utilización de centros de alto rendimiento para realizar actividades de forma industrializada con un elevado nivel de productividad y eficiencia.

**Everis bpo:** se focaliza en la prestación de servicios de externalización de procesos de negocio bajo acuerdos de nivel de servicio, donde los clientes tienen la capacidad de orientarse en funciones las cuales les brinde más valor a su negocio.

**Everis initiatives:** está atenta a las diferentes realidades del mercado para canalizar y lanzar nuevos negocios en los que puede invertir con sus clientes. Así mismo esta firma presta los servicios de:

BPO  
Business consulting  
Outsourcing  
SAP&ES  
Tecnología<sup>12</sup>

#### **3.2.2.4 CIO S.A.**

Esta firma comienza sus operaciones en Medellín 1995, como respuesta a las necesidades de mejoramiento de la gestión en las organizaciones y considerando el incipiente, pero cada vez más posicionado modelo de gestión por procesos, BPM (Business Process Management) debido a que empezó a entender que las organizaciones tenían mayores posibilidades de lograr sus propósitos estratégicos bajo este modelo.

**CIO** les ofrece a sus clientes una gran variedad de servicios (soluciones estratégicas) a través de las cuales pueden superar sus expectativas y problemas organizacionales:

#### **Gestión estratégica:**

Alineación de los procesos con la formulación estratégica.  
Alineación de los procesos con los sistemas de gestión de la organización.  
Diferenciación y posicionamiento competitivo por medio de procesos únicos  
Alineación con los requerimientos del cliente  
Adaptación a cambios en el mercado y el entorno

---

<sup>12</sup> <http://www.everis.com/colombia/es-CO/sobre-everis/compania/Paginas/compania.aspx>

Alineación de la Estructura organizacional con la Estructura de procesos.

### **Gestión operativa:**

Optimización de productividad y eficacia de procesos  
Optimización de recursos y requerimientos tecnológicos  
Minimización de costos y tiempos en procesos

### **Estructura de procesos:**

Estructura actual de procesos  
Análisis de la actual estructura de procesos  
Nueva estructura de procesos

### **Ciclo de gestión organizacional BPM:**

Fase de planeación: Diseño Identificación / modelamiento de procesos actuales (ASIS)

Simulación y análisis de procesos  
Diseño del Deber Ser (TO BE) de los procesos  
Estructuración del Plan de Acción de mejoramiento  
Fase de ejecución: Operacionalización  
Automatización de procesos  
Puesta en operación de procesos no automatizables  
Adecuación de estructura organizacional  
Formación y Entrenamiento de personal

### **Fase de verificación: Control**

Monitoreo de desempeño de procesos  
Control de procesos frente a los riesgos a los que están expuestos.  
Análisis de brechas ente lo planeado y la ejecución real, para tomar las medidas de mejoramiento correspondiente<sup>13</sup>

### **Competencia Potencial – SECTOR BPMS**

“**BPM – WorkFlow** es una herramienta que permite la automatización y administración de los procesos de negocio, haciendo que las tareas y la información sean trasladadas entre los participantes de acuerdo a un conjunto definido de reglas, facilitando la medición y optimización de los procesos.”

---

<sup>13</sup> <http://www.cio.com.co/2008/productos.htm>

### **3.2.2.5      *Aura Postal***

Es una verdadera Plataforma de Procesos de Negocio que cuenta con un capital social de 21 millones de euros, fue creada en 2001 y actualmente cuenta con oficinas centrales en USA y Europa. Tiene como fin desarrollar una aplicación de software empresarial 100% basada en internet del tipo BPMS (business process management suite) llamada Auraportal, con el máximo nivel tecnológico y la inclusión de los últimos estándares como la notación BPMN.

Esta empresa busca que las personas se dediquen más a los asuntos técnicos como el hardware, sistemas operativos, integraciones, etc., y dejar el enfoque bpm como un sistema en el cual los clientes pueden ahorrarse tiempo en el diseño y modificación de procesos y sobre todo la eliminación de los problemas de comunicación entre el personal del negocio y el de IT.

Los Servicios de AuraPortal están clasificados en tres divisiones:

#### **Escuela de Formación**

La **AuraPortal** Training School, Escuela de Formación de AuraPortal, ofrece una amplia gama de Cursos de Formación, principalmente sobre BPM y temas relacionados, tanto en formato Presencial como Online.

#### **Consultoría**

Nuestros expertos cuentan con miles de horas trabajando en los más exigentes proyectos de BPM.

#### **Mantenimiento**

El Servicio de Mantenimiento se compone de dos partes:  
Entrega, sin cargo, de actualizaciones futuras, incluyendo nuevas versiones de producto.

Servicio de Soporte a Clientes. <sup>14</sup>

### **3.2.2.6      *Gattaca***

Compañía con sedes en Colombia y España, con más de 10 años de experiencia, especializada en consultoría e implementación de soluciones web eGov, B2C, CRM, BPM y BPO. Gattaca WorkFlow permite la automatización de las actividades que componen un proceso de negocios, por medio de la definición del flujo de

---

<sup>14</sup> <http://www.auraportal.com/default-es.aspx?NoP>

información, sus responsables (aplicaciones de software), tiempos de ejecución y condiciones de cumplimiento.

El concepto de WorkFlow está estrechamente relacionado con entornos colaborativos donde convergen usuarios de diferentes áreas con el fin de administrar la información, los sistemas de WorkFlow permitieran a una organización agilizar la ejecución de los procesos internos pues facilita el flujo de información entre los responsables de las actividades, así como su seguimiento y control.

Esta tecnología es una solución apropiada al interior de las empresas ya que facilita la separación entre el proceso y la lógica de las operaciones a desarrollar, facilitando cambios posteriores en las reglas que definen los procesos.

Gatta maneja las siguientes líneas de negocio:

### **Portales e Intranets**

BPM → Gatta BPM le permitirá diseñar e implementar a sus clientes sus procesos de negocio, permitiendo la edición y mejoramiento en el tiempo para optimizar su uso. Permitirá implementar la solución rápidamente en las diferentes sucursales y clientes de su compañía sin necesitar la implementación de software de manera local – 100% Web.

Gracias a esta herramienta de tiempo real, los gerentes podrán administrar sus recursos, monitorear actividades, controlar los procesos de negocio y asegurar los acuerdos y estándares de servicio de manera proactiva, así mismo mejora los tiempos de trabajo y evita el manejo de papel.

**Comercio Electrónico**  
**Entrenamiento Virtual**  
**CRM**  
**Business Intelligence & BSC**  
**Diseño Web / RIA**  
**Gattaca BPO<sup>15</sup>**

#### **3.2.2.7 PegaSystem**

**Pegasystems** Inc. es un proveedor de Business Process Management (BPM) de software y una plataforma de negocio basado en normas, en Cambridge, Massachusetts.

---

<sup>15</sup> <http://www.gattaca.com/econtent/newsdetail.asp?id=74&idcompany=4>

**Pegasystems** proporciona una gestión empresarial basada en reglas de procesos (BPM) que tiene como objetivo ayudar a las empresas a planear, construir y gestionar los procesos a través de su ciclo de vida. Combina las reglas del proceso y la práctica de desplegar rápidamente y actualizar soluciones en respuesta a las circunstancias cambiantes.

Esta empresa ofrece un portafolio con los siguientes productos:

**Build for Change**  
**Business Process Management:**  
**Business Modeling**  
**Work Management**  
**Monitoring & Reporting**  
**Optimization & Reuse**  
**Customer Relationship Management**  
**Decision Management**  
**Case Management**  
**Technology Management**<sup>16</sup>

### **3.2.2.8      *Process Maker***

**ProcessMaker** es un flujo de trabajo de código abierto de solución de software. Esta firma ayuda a todas las empresas de diferentes tamaños a diseñar, automatizar y desplegar una aprobación basada entre los procesos de los departamentos y sistemas a través de la gestión de procesos empresariales (BPM) La caja de herramientas ProcessMaker permite a los usuarios del negocio crear formularios y flujos de trabajo el cual es un mapa completamente funcional.

El software está completamente basado en web, lo que facilita la coordinación de flujo de trabajo entre los usuarios, departamentos y organizaciones. Como una potente aplicación de SOA, ProcessMaker puede interconectar con los sistemas de gestión de documentos, ERP, CRM y aplicaciones de inteligencia empresarial.

**ProcessMaker** es extremadamente eficiente, y tiene la menor sobrecarga de los BPM en la industria, así mismo sus clientes empresariales pueden disfrutar de un soporte completo, de alta calidad BPM con los beneficios añadidos de código abierto.

Ofrece un portafolio con los siguientes servicios:

Programa de inicio rápido  
Servicios de apoyo

---

<sup>16</sup> <http://www.pega.com/products/business-process-management>

Servicios de consultorías  
Webinars y servicios de capacitación  
Soporte global <sup>17</sup>

### **3.2.2.9 Ultimus**

**Ultimus** automatiza y simplifica los procesos claves del negocio. Con la utilización del BMPS " Business Process Management Suite" busca reducir el potencial de error humano, eliminar los residuos, y disminuir la cantidad de papeleo que empresas utilizan a diario. Movimiento mucho más allá de la automatización de flujo de trabajo estándar, proporciona una solución flexible que conecta a los sistemas de tecnología para permitir el intercambio de datos y una mayor visibilidad a lo largo de toda la organización.

**Ultimus** ha automatizado los procesos de negocio más que cualquier otro software de BPM en todo el mundo y como proveedor tiene más de 15 años de experiencia ayudando a las organizaciones a través de diferentes industrias implementar la optimización de procesos de negocio.

Esta empresa ofrece los siguientes servicios:

Centros de prueba de manejo  
Servicios profesionales  
Entrenamiento en BPM<sup>18</sup>

### **3.2.2.10 Bizagi**

Es un portal 100% Web le permite a los participantes de los procesos tener visibilidad sobre sus actividades pendientes, priorizarlas por diferentes criterios, ver información en tiempo real sobre el desempeño de los procesos.

Dependiendo del perfil del usuario este portal permite administrar los procesos, reasignar casos cuando se presenten problemas operacionales y tomar medidas correctivas para lograr los objetivos de desempeño de la organización.

Bizagi ofrece los siguientes servicios con el fin de que sus clientes tengan un claro conocimiento acerca de la utilización del BPM como una herramienta importante dentro de su negocio:

---

<sup>17</sup> <http://www.processmaker.com/>

<sup>18</sup> <http://www.ultimus.com>

## Soporte del producto

**Project Coaching:** ha sido diseñado para asegurar el éxito de su primer proyecto. Incluye 40 u 80 horas de coaching con un consultor bizagi quien trabajará con su equipo durante el proyecto, realizando revisiones al diseño del proceso y de la solución, chequeos, consultoría para la puesta en producción y guías sobre las prácticas y metodología de la implementación de proyectos bizagi. El servicio se presta remotamente vía Internet.

**Capacitaciones:** Es una guía para aprender a desarrollar las habilidades en BPM.

**Consultoría:** Un equipo de consultores ayudaran a planificar, definir, ejecutar y mejorar los proyectos BPM. Nuestros servicios profesionales incluyen paquetes de servicios específicos para pequeños y medianos proyectos en BizAgi Xpress como paquetes a la medida para proyectos corporativos BPM.<sup>19</sup>

### 3.2.2.11 *Bonita Soft*

Es una empresa intuitiva y potente gestor de procesos de negocio (BPM) de código abierto para procesos simples y complejos, la cual ofrece los servicios de:

Servicios profesionales

Soporte

Formación

Información<sup>20</sup>

### 3.2.2.12 *Pectra Technology*

Es una empresa de soluciones de BPM (Business Process Management), la cual inició sus operaciones en el mercado hace más de 12 años.

Ha implementado su producto en USA, México, Colombia, Chile, Argentina, y España, siendo su plataforma una de las más reconocidas a nivel mundial.

PECTRA ofrece los siguientes productos:

### **Pectra BPM Suite**

Es una solución que permite la implementación de la gestión por procesos (BPM) en las organizaciones, facilitando niveles óptimos de efectividad operativa.

---

<sup>19</sup> [http://www.bizagi.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=59&lang=es](http://www.bizagi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=59&lang=es)

<sup>20</sup> <http://es.bonitasoft.com/index.php>

Con este nuevo sistema se busca que los clientes logren satisfacer las demandas de sus organizaciones en forma más rápida y eficiente, llevando así a obtener un incremento en el retorno de la inversión ya realizada en tecnología, al permitir la integración de todas las aplicaciones existentes.

De esta manera PECTRA BPM Suite es un software que le permite a las empresas consolidar su modelo de negocio y su posición en el mercado en base a la gestión en tiempo real de los factores críticos de su actividad, utilizando una plataforma tecnológica que le permite aprovechar toda la riqueza existente y trabajar de manera diferente.

### **Pectra Quality**

Es una solución tecnológica en procesos especialmente diseñada para apoyar a las organizaciones en la administración del sistema de gestión de calidad, así mismo les permite controlar y reducir el riesgo de desviaciones en sus procesos principales, reduciendo tiempos y costos de la producción.

### **Pectra Events**

Permite administrar y optimizar las relaciones internas y externas de una empresa de manera precisa y eficiente.

### **Inside Events**

Aquellos eventos que coordinan y soportan los procesos internos de una compañía.

### **Outside Events**

Aquellos eventos que coordinan y soportan los procesos externos de una compañía colaborando con la integración con Clientes, Prospectos, Partners, Proveedores, Competidores, y diversas Organizaciones.

**PECTRA** implementa su servicio BPM en las siguientes industrias de:

Salud  
Gobierno  
Financiera/ banca  
Agro  
Transporte <sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> <http://www.pectra.com/organizacion.asp>

### 3.3 Identificación de las Estrategias de los Competidores

**Servicio al Cliente**

<b>BUENO</b>		<b>Fabriko Process</b>	
<b>REGULAR</b>		<b>CIO</b>	
<b>MALO</b>			
	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>

**Nivel de Identificación de Marca**

Ilustración 5, Identificación de Estrategias Competidoras, Servicio al cliente

**Precio**

<b>BUENO</b>	<b>CIO</b>		
<b>REGULAR</b>			<b>Fabriko Process</b>
<b>MALO</b>			
	<b>BAJO LOCAL</b>	<b>MEDIO REGIONAL</b>	<b>ALTO NACIONAL</b>

**Cobertura del Mercado**

Ilustración 6, Identificación de Estrategias competidoras, Precio

**Solidez Financiera**

<b>ALTO</b>			
<b>MEDIO</b>		<b>CIO Fabriko Process</b>	
<b>BAJO</b>			
	<b>BAJO MENOS DE 30</b>	<b>MEDIO DE 30 A 60</b>	<b>ALTO MAS DE 60</b>

**Gama De Productos**

Ilustración 7, Identificación de estrategias competidoras, solidez financiera

**Calidad**

<b>ALTO</b>	<b>Fabriko Process</b>	<b>CIO</b>	
<b>MEDIO</b>			
<b>BAJO</b>			
	<b>BAJO MENOS DE 30%</b>	<b>MEDIO ENTRE 30% Y 60%</b>	<b>ALTO MAS DE 60%</b>

% de Participación en el Mercado

Ilustración 8, Identificación de estrategias competidoras, calidad

### 3.3.1 Análisis de la ventaja competitiva

<b>ANALISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA</b>					
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD</b>					
	Gran debilidad	Leve debilidad	Equilibrado	Leve Fortaleza	Gran Fortaleza
<b>MARKETING</b>					
Cuota de mercado			0		
Calidad del producto					4
Imagen de marca					4
Diferenciación del producto					4
Extensión de la distribución				3	
Tamaño del equipo de ventas				3	
Calidad de los vendedores		2			
Nivel de la formación de ventas		2			
Soporte a la venta		2			
Precio		2			
Cientes principales			0		
Presupuesto de publicidad	1				
Eficacia de la publicidad		2			
Banco de datos de marketing				3	
Nivel de stocks		2			
Rapidez de la entrega				3	
Niveles de margen				3	
Tasa de crecimiento del mercado				3	
Servicio al cliente				3	
Precisión de la segmentación					4
Nivel de satisfacción de los clientes				3	
Extensión de la gama de productos		2			
<b>PRODUCCION</b>					
Capacidad de la producción				3	
Localización de unidades productivas					4
Posibilidad de ampliación				3	
Antigüedad de las instalaciones				3	
estandares internacionales					4
Disponibilidad de mano de obra				3	
Calidad de la mano de obra					4
Disponibilidad de materias primas				3	
Costos de fabricación		2			
linea de produccion					4
Control de calidad					4

<b>GESTION FINANCIERA</b>					
Rentabilidad				3	
Acceso al crédito			0		
Capitales disponibles				3	
Endeudamiento					4
Rotacion de stocks			0		
Deuda a largo plazo			0		
Rendimientos sobre capital invertido			0		
Valor de la acción			0		
Valor contable			0		
Valor de la cuota de mercado			0		
Ventas por trabajador			0		
Propiedad					4
<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>					
Competencia de los empleados		2			
Oficinas				3	
Procesos administrativos					4
Costos de funcionamiento				3	
Servicio a la clientela					4
Rotacion de personal					4
Competencia administrativa					4
Costos de formación		2			
Equipo de oficina		2			
Ofimática				3	
Tratamiento de datos					4
<b>TECNOLOGIA</b>					
Edad de la tecnología					4
Edad del proceso tecnológico					4
Capacidad de ingeniería					4
Automatizacion procesos internos		2			
Informes de procesos					4
Bondad de la I & D					4
Gestion de la I & D					4
Nivel de gasto en I & D				3	
Realizaciones de I & D					4
Patentes					4

Tabla 5, Análisis de la ventaja competitiva

## Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)				
FACTORES INTERNOS CRITICOS				
		PESO EN LA INDUSTRIA	FABRIKO PROCESS	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Calidad del producto	10%	4	0,4
2	Diferenciación del producto	8%	3	0,24
3	Servicio al cliente	8%	3	0,24
4	Estandares internacionales	10%	3	0,3
5	Localizacion de unidades productivas	6%	3	0,18
6	Investigacion & Dessarrollo	10%	3	0,3
<b>DEBILIDADES</b>				
7	Extensión de la gama de productos	12%	2	0,24
8	Costos de formación	6%	2	0,12
9	Gestión de ventas	8%	2	0,16
10	Competencia del personal	10%	1	0,1
11	Eficacia de la publicidad	6%	1	0,06
12	Automatizacion procesos internos	6%	2	0,12
		100%		<b>2,46</b>
<b>Nivel de Competitividad</b>			<b>Medio-Baja</b>	

Tabla 6, Matriz de evaluación de factores internos

Del análisis competitivo se observa que **Fabriko Process** se encuentra en un nivel de competitividad **medio bajo**, resultado que se explica dada la etapa de formación del Consorcio y su posición en el ciclo de desarrollo del producto:



Ilustración 9, Nivel de competitividad

### 3.3.2 Posición Relativa de Competitividad (MATRIZ M.P.C.)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)												
FACTORES INTERNOS CRITICOS												
	FORTALEZAS	PESO	Fabriko Process	Total	PRICE W.C.	Total	CIO	Total	AURAPORTAL	Total	BIZAGY	Total
1	Calidad del producto	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2	3	0,3
2	Diferenciación del producto	8%	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24
3	Servicio al cliente	8%	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24
4	Estandares internacionales	10%	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	2	0,2
5	Localizacion de unidades productivas	6%	3	0,18	4	0,24	2	0,12	3	0,18	2	0,12
6	Investigacion & Dessarrollo	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
<b>DEBILIDADES</b>												
7	Extensión de la gama de productos	12%	2	0,24	4	0,48	3	0,36	2	0,24	3	0,36
8	Costos de formación	6%	2	0,12	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18
9	Gestión de ventas	8%	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16
10	Competencia del personal	10%	1	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
11	Eficacia de la publicidad	6%	1	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18
12	Automatizacion procesos internos	6%	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12
<b>Nivel de Competitividad</b>		100%	<b>2,46</b>		<b>3,52</b>		<b>3,00</b>		<b>2,52</b>		<b>2,60</b>	
			Medio-Bajo		Alta		Alta		Media-Baja		Media-Alta	

Tabla 7, Posición relativa de competitividad

### 3.3.3 Análisis de Stakeholders

<b>ANÁLISIS DEL MICROENTORNO</b>		
<b>DETERMINAR LAS ACCIONES DE LOS STAKEHOLDER'S Y SU IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN</b>		
<b>STAKEHOLDER'S</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Consortiados</b>	Relaciones con clientes potenciales	Retiro de un consorciado
	Presencia internacional	Canibalizar los servicios
	Metodologías probadas	Filtración de Información.
	Eficiencia del área administrativa.	Integración vertical hacia delante y hacia atrás.
	Eficiencia en talento humano.	
<b>Competidores</b>	Tiempo de entrega	Presencia internacional
	Alianzas estratégicas.	Alianzas estratégicas.
		Reclutamiento de personal nuestro.
<b>Clientes</b>	PREMIACIONAL A LA EXCELENCIA Y LA INNOVACIÓN EN GESTIÓN	Acuerdos de precios
	Proyectos de modernización operativa	Operación de procesos obsoletos
	Proyectos de tecnología Web Uso de Cloud Computing	Desconocimiento de beneficios de BPM
<b>Proveedores Internacionales</b>	Alianzas estratégicas	Integración vertical hacia adelante.
	Acuerdos de exclusividad	
	Canal de marketing global	
<b>Proveedores Nacionales</b>	Alianzas estratégicas	Integración vertical hacia adelante.
<b>DIAN Proexport</b>	Zonas francas.	Mayor regulación
	Financiación de proyectos innovadores	
<b>Centros de Investigación</b>	Actualización en ciencia y tecnología	Costos de investigación
<b>Sociedad</b>	Posicionamiento de la marca.	Riesgo reputacional.
<b>Super Financiera</b>	Incorporar procesos en la reglamentación	Reacción de los bancos frente a nuevas reglamentaciones
<b>Universidades Agremiaciones</b>	Evangelización y divulgación	Apoyo a la competencia.
	Creación de necesidad en futuros profesionales	
	Internacionalización del modelo	
	Desarrollo de programas de formación	
<b>Consultores</b>	Conocimientos de procesos de negocios	Apoyo a la competencia.
<b>Empleados</b>	Desarrollo profesional en un producto innovador	Fuga de información.
	Potenciar conocimiento expertos senior	
	Penetrar como líder del mercado	
<b>Medios</b>	Apoyo a Pymes	Generación de expectativas superiores
<b>Embajadas</b>	Entrada en vigencia de TLC's	Apoyo a competidores extranjeros
<b>Corporación Calidad</b>	Alianza estratégica	Alertar competidores potenciales

Tabla 8, Análisis de Stakeholders

### 3.3.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>Factores externos criticos</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>PESO EN LA INDUSTRIA</b>	<b>CALIFICACIÓN INTERNA</b>	<b>TOTAL</b>
1	Metodologías probadas	6,00%	4	0,24
2	Alianzas estrategicas.	7,00%	4	0,28
3	Uso de Cloud Computing	8,00%	2	0,16
4	Desarrollo de programas de formación	10,00%	3	0,3
5	Entrada en vigencia de TLC's	10,00%	1	0,1
6	Desarrollo del Knowledge Process Outsourcing	12,00%	2	0,24
<b>AMENAZAS</b>				
7	Reclutamiento de personal nuestro	9,00%	2	0,18
8	Desconocimiento de beneficios de BPM	13,00%	4	0,52
9	Fuga de información.	5,00%	1	0,05
10	Alertar competidores potenciales	6,00%	2	0,12
11	Casos de éxito locales	5,00%	1	0,05
12	Escases de profesionales expertos	9,00%	3	0,27
<b>100%</b>				<b>2,51</b>

Tabla 9, Matriz de evaluación de factores externos

### 3.4 Matriz DOFA

	Útil para alcanzar la visión	Perjudicial para alcanzar la visión
Variables Endógenas	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad del producto</li> <li>Diferenciación del producto</li> <li>Servicio al cliente</li> <li>Estándares internacionales</li> <li>Localización de unidades productivas</li> <li>Investigación &amp; Desarrollo</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Extensión de la gama de productos</li> <li>Costos de formación</li> <li>Gestión de ventas</li> <li>Competencia del personal</li> <li>Eficacia de la publicidad</li> <li>Automatización procesos internos</li> </ul>
Variables Exógenas	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Metodologías probadas</li> <li>Alianzas estratégicas</li> <li>Uso de Cloud Computing</li> <li>Desarrollo de programas de formación</li> <li>Entrada en vigencia de TLC's</li> <li>Desarrollo del Knowledge Process Ou</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reclutamiento de personal nuestro</li> <li>Desconocimiento de beneficios de BPM</li> <li>Fuga de información.</li> <li>Alertar competidores potenciales</li> <li>Casos de éxito locales</li> <li>Escases de profesionales expertos</li> </ul>

Tabla 10, Matriz DOFA

## 4 Área de Mercadeo

### 4.1 Investigación de mercados

#### 4.1.1 Entrevistas

Estas son las opiniones finales de los entrevistados sobre la propuesta de **Fabriko Process**:

“Me parece una propuesta interesante con una gran perspectiva de crecimiento para ayudar a empresas a desarrollar sus procesos a manera de outsourcing o consultoría y de esta manera liberar recursos internos”.- Anafrancisca Olarte Sierra - Arquitecta.

“ME PARECE UNA OPCION APROPIADA PARA LA COLOCACION EN PEQUEÑAS EMPRESAS PERO NO EN EMPRESAS GRANDES PUES EN ELLAS YA HAY UN AREA QUE MAL O BIEN ESTA GENERANDO ESTA LABOR Y EL MERCADO ALLI SERIA ENTONCES PARA LA CAPACITACION Y ASESORIA MAS QUE PARA LA EJECUCION EN SU TOTALIDAD. ESTE NEGOCIO ES MUY IMPORTANTE VAYA DE LA MANO CON EL DESARROLLO DE APLICACIONES QUE PERMITAN LA MODERNIZACION DE LOS PROCESOS PUES MUY SEGURAMENTE LAS EMPRESAS NO ESTARIAN EN CAPACIDAD DE HACER DOS CONTRATACIONES Y DOS EJECUCIONES PARA UN MISMO FIN QUE TORNARIA EN LA MEJORA DE UN PROCESO” – Mónica Rey – Administradora de Empresas.

“Es una propuesta muy interesante, mi recomendación sería orientada a como los líderes de área de gestión de procesos y calidad pueden ver la Fábrica de procesos como una herramienta que los ayuda en su gestión y no como una amenaza en para las áreas de procesos y calidad” – Natalia Uribe – Ingeniera Industrial.

“La fábrica de procesos puede facilitar al Banco la implementación de procesos a la medida y tomando en cuenta las políticas y estrategias del Banco, lo cual no se cumple al momento de implementar una solución tecnológica, Ejemplo un ERP, pues en estos casos es la entidad la que termina adaptándose al software. La fábrica de procesos según se entiende puede implementar procesos que cumplan con todas las políticas y estrategias del Banco, controlar los riesgos y administrar los indicadores de gestión en cada etapa del proceso”. Alvaro Caviedes P. – Contador Público.

“Me parece una solución innovadora que requiere precisar muy bien su oferta de valor para considerarla como una opción interna y que no sea una propuesta de consultoría”. Claudia Esperanza Beltrán Palacios – Economista.

“Si los procesos se optimizan de manera que generen valor y abran la puerta de la innovación se convierten en una ventaja sobre la competencia siempre y cuando haya apoyo en la implementación con la gente en donde normalmente hay inercia y resistencia a hacer las cosas de manera diferente”. – Cesar Vega – Ingeniero Eléctrico

“Me parece una iniciativa innovadora y necesaria. Recomiendo que los procesos fabricados, además de lo expresado anteriormente, involucren mucho conocimiento encapsulado que no solo faciliten la eficiencia y el desempeño, sino que incorporen facilidades para flexibilizarlos”.- Gabriel Mantilla – Ingeniero de Sistemas.

“Puede llegar a cubrir necesidades importantes de documentación en una organización, aportando un factor clave como es la disminución de tiempo empleado en la documentación y/o actualización de procesos”. – Liliana Acevedo – Ingeniera Industrial.

“Es innovador, pero como toda solución innovadora hay que llegar con el mensaje correcto para que las empresas identifiquen su valor agregado versus hacer los procesos de manera convencional con recursos propios o consultores”.

#### 4.1.2 Ciclo de vida del producto

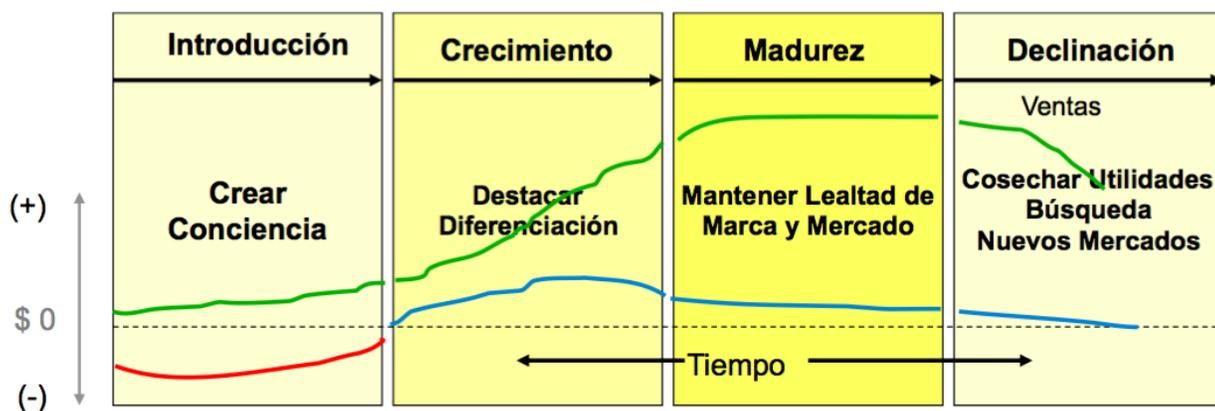


Ilustración 10, Ciclo de vida del producto

Competencia	Monopolio Poca	Mas Competencia u Oligopolio	Mucha Competencia	Reducida competencia
Producto	Uno o pocos Cambios frecuentes Características limitadas	Aumentar la Variedad. Continuar cambios	Completar la línea Productos complementarios	Productos se retiran Dejar aquellos que se vendan mejor
Plaza	Construya canales Distribución. selectiva	Distribución extensiva Mas puntos de venta	Tendencia a una distribución mas intensiva.	Nivel necesario para mantener los clientes
Promoción	Educar /Evangelizar Venta consultiva	Fomentar el cambio de marca. Ventas agresivas	Recordar la marca Resaltar diferencias	Mínima promoción o eliminar
Precio	Desnate de penetración	Rebaja de precios para igualar o superar la competencia	Precios bajan Defender el % de m.sh. Mantener utilidades	Precios estables a nivel bajo Mantener la utilidad
Personas	Alto nivel de capacitación			
Procesos	Diseño de Procesos	Optimización de Procesos	Estandarización de Procesos	Diversificar por Sectores
Tangibilización (Physical Evidence)	Evidencia periférica y esencial			

## Matriz PEYEA

Dado que la industria es nueva por tratarse de un producto nuevo en el mercado, no tenemos posibilidad de evaluar la situación del sector en Colombia lo cual imposibilita la evaluación de la matriz PEYEA.

### 4.1.3 Matriz de estrategia principal

MATRIZ DE ESTRATEGIA PRINCIPAL	
	
<b>P O S I C I O N  C O M P E T I T I V A  D E B I</b>	<b>CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO</b>
	<b>CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO</b>
<b>P O S I C I O N  C O M P E T I T I V A  D E B I</b>	<b>P O S I C I O N  C O M P E T I T I V A  S O L I D A</b>
DESARROLLO DE MERCADOS PENETRACION DE ,MERCADO DESARROLLO DE PRODUCTOS INTEGRACION HORIZONTAL ENAJENACION LIQUIDACION	DESARROLLO DE MERCADOS <b>PENETRACION EN EL MERCADO</b> <b>DESARROLLO DE PRODUCTOS</b> INTEGRACION HACIA ADELANTE INTEGRACION HACIA ATRAS INTEGRACION HORIZONTAL <b>DIVERSIFICACION CONCENTRICA</b>
RECORTE DE GASTOS DIVERSIFICACION CONCENTRICA DIVERSIFICACION HORIZONTAL DIVERSIFICACION DE CONGLOMERADOS ENAJENACION LIQUIDACION	DIVERSIFICACION CONCENTRICA DIVERSIFICACION HORIZONTAL DIVERSIFICACION DE CONGLOMERADOS <b>ALIANZAS ESTRATEGICAS Y ASOCIACIONES</b>

Tabla 11, Matriz de estrategia principal

## 4.2 Estrategia

A continuación se describen las estrategias más importantes de **Fabriko Process**.

### 4.2.1 Estrategia de Selección del Mercado Objetivo

Definir claramente una necesidad para un mercado objetivo, será el primer elemento de la estrategia de mercadeo. Es imperativo definir su potencial, sus características y formas de compra, sus niveles de consumo y preferencias para arrancar de manera exitosa.

El Mercado objetivo de **Fabriko Process** en su primera etapa serán todos los bancos que tienen necesidad de documentar y mantener actualizados los manuales de procedimiento que son requeridos por razones de gobierno corporativo, por reglamentación legal y como mecanismo para asegurar su eficiencia operacional.

Normalmente, los bancos disponen de un departamento de Organización o Métodos o Productividad el cual está conformado por profesionales reciente egresados o personal antiguo de la entidad quienes tienen la responsabilidad de levantar, mejorar, documentar, capacitar y mantener los manuales de procesos y procedimientos completamente actualizados.

Los manuales de procesos y procedimientos, normalmente son diseñados para atender las funciones de cada departamento, son jerárquicos y diagramados de manera vertical aspecto que se convierte en una gran debilidad debido a que no permite visualizar, ni integrarlo ni operarlo transversalmente en toda la organización para obtener una mayor eficiencia.

Esta forma de diseñar procesos forma parte de la cultura Taylorista que fue creado hace más de 100 años para modelos industriales pero que se adoptó de manera generalizada para todo tipo de empresa, desconociendo la realidad actual.

Dado las conceptos de globalización, competitiva, eficiencia y eficacia operacional, es necesario que el diseño de los procesos estén enmarcados dentro de un concepto de arquitectura es decir que responda a una modelo holístico, que este alineado a la estrategia de cada entidad, que sean entendidos y ejecutados de manera transversal para que toda la entidad pueda participar en la ejecución, que incorpore normas internacional, experto en negocio, metodologías probadas, total automatización y modelamiento de datos para que su desempeño realmente contribuya con la competitividad.

Los canales más adecuados para presentar este tipo de proyectos son los responsables de calidad, operaciones, organización, productividad o servicio al cliente.

De las entrevistas aplicadas (Anexo No 2) a 5 empresas del mercado objetivo aplicadas a personas que han cumplido funciones en áreas de organización & Métodos, Proyectos u operaciones, es decir relacionadas con el servicio que pretender ofrecer Fabriko Process, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ El 80% de las empresas dispone de un plan estratégico corporativo formal.
- ✓ El 80% de las empresas incluye dentro de su estrategia, iniciativas relacionadas con procesos de negocios.
- ✓ El 100% de las empresas dispone de un área para responsable del diseño y documentación de los procesos de negocios, denominada Organización & Métodos, Ingeniería de Procesos, Operaciones o Tecnología.
- ✓ El 100% de las empresas expresa que si tiene documentados sus procesos de negocio.
- ✓ El 100% de las empresas tienen documentados sus procesos de negocio.
- ✓ Los problemas que se tiene con la con documentación existen son:
  - Los cambios son muy demorados
  - Difícil comprobar su aplicación
  - Falta lectura por parte de los usuarios
  - Falta cumplimiento por parte de los usuarios
  - Hay información duplicada entre diferentes procedimientos
  - Se confunden las reglas con las actividades
  - Es demorada la actualización y siempre salen nuevos ajustes
  - No se actualiza en tiempo real
  - Requiere muchas aprobaciones previas
  - Es de baja consulta para la toma de decisiones
- ✓ Los problemas que se tiene actualmente con el diseño de los procesos de negocio están relacionados con:
  - No se integran a otros sistemas de gestión
  - Son aislados demorando la ejecución
  - No involucra controles o son posteriores dado que está bajo un enfoque manual
  - Aplicación de modelos funcionales y no por procesos
  - Aunque la metodología es clara, las personas que los diseñan no tienen las habilidades ni competencias requeridas
  - Por el desconocimiento, requieren mucho tiempo con los usuarios o ejecutores para su diseño.

- Las explicaciones se quedan “cortas” en algunos temas fundamentales lo que queda a la interpretación de cada persona.
- ✓ El 100% de los procesos de negocio no están automatizados salvo algunos casos puntuales, lo que implica que haya alta intervención humana y alta posibilidad de cometer errores.
- ✓ Las oportunidades de mejoramiento que están sobre los actuales procesos que están diseñados son:
  - Que vayan más allá de lo básico
  - Que sean más eficientes
  - Que haya caracterizaciones más técnicas de los procesos de negocio
  - Que la diagramación sea más sencilla.
- ✓ Cuando hay problemas con los procesos se acude a:
  - Organización y Métodos
  - Gerente de Procesos
  - VP de Operaciones
  - Consultores
- ✓ El 80% de las empresas conoce de BPM, pero de manera básica.
- ✓ El 100% de las empresas incorpora mejoras prácticas, metodologías probadas, normas nacionales pero no internacionales.
- ✓ El 100% de las empresas reconoce como alta la importancia de los controles y riesgos en los procesos.
- ✓ El 100% de las empresas reconoce como alta la importancia de los datos en los procesos, para efectos de medir el desempeño y mejorarlos.
- ✓ El 80% de las empresas reconoce con alta los temas de calidad asociados a los procesos, pero ajustada a los resultados del negocio.
- ✓ El 100% de las empresas no conoce en la práctica el modelamiento de procesos y sus beneficios.
- ✓ El 80% de las empresas considera interesante la creación de una fábrica de proceso de negocio que integre BPM; mejores prácticas, metodologías probadas, normas internacionales, control, riesgos, modelo de datos, calidad y modelamiento. No obstante, se recomienda un enfoque en capacitación para las empresas, de manera ágil y sencilla.

- ✓ Los atributos que las empresas esperan de los productos de una Fábrica e Procesos Negocio son:
  - Reporte de incidencias
  - Técnicamente documentados
  - Fácil implementación
  - Sencillez
  - Entendibles
  - Prácticos
  - Oportuna actualización
  - Que sea medibles
  - Que sean transversales, no por áreas.
  - Que permita reducir tiempos.
  
- ✓ Los procesos donde hay mayor oportunidad de mejora en las empresas son:
  - Atención al cliente.
  - Tecnología
  - Contabilidad
  - Administración de portafolios renta variable
  - Administración de costos
  - Administración de ingresos
  - Riesgos
  - Comerciales
  - Back Office
  - Facturación
  
- ✓ Las variables más relevantes para un proveedor de soluciones para procesos son:
  - Costo de la solución
  - Tiempo de implantación
  - Facilidad de uso
  - Capacitación
  - Respaldo
  - Experiencia
  - Oferta de Valor
  - Calidad

#### **4.2.2 Estrategia de Desarrollo del Producto**

Para atender esta necesidad del mercado, están dispuestos a unir sus capacidades estratégicas, equipos de profesionales, experiencia en nicho, mejores prácticas y metodologías probadas para construir procesos estandarizados de

negocio, mediante la figura de Consorcio empresarial y denominado Fabriko Process, con carácter indefinido las siguientes compañías:

**Baker Tilly Consulting**, firma británica experta en modelo de riesgo y consultoría empresarial, con presencia en 120 países, aportando la metodología RISKOCAM para análisis de riesgo, controles y modelos holísticos de aplicación empresarial.

**Coba Group Colombia**. Firma de consultoría experta en arquitectura de procesos de negocio, aportando el Modelo Estandarizado de Procesos (MEP) y Plantillas Estandarizadas de Procesos (PEP) para arquitectura de procesos de negocio con aplicación en el sector bancario.

**Archivenet Colombia**. Firma experta en modelamiento de procesos de negocio, bajo estándar Business Process Modeling Notación - BPMN.

**Wolman Group Colombia**. Firma experta en calidad de datos con Metodología Master Data Management (MDM).

**Avisor Technology**. Firma Colombiana experta en tecnología y operaciones sobre internet para efectos de comercialización, ventas y servicio postventa en forma virtual.

Los consorciados además de su experiencia y presencia global en 120 países contarán con dos (2) aliados internacionales para automatización de procesos de negocio, uno de origen norteamericano con clientes en los 5 continentes mediante modalidad de open source y el segundo de origen español, en modalidad de licenciamiento con clientes en 45 países.

**Fabriko Process** llevará al mercado una solución que integra los siguientes componentes:

- ✓ Arquitectura del proceso de negocio
- ✓ Modelo de riesgo
- ✓ Modelo de datos
- ✓ Modelamiento del proceso
- ✓ Normas internacionales

El modelo parte de la premisa que las entidades bancarias deben recibir una solución integrada que cubra los diferentes aspectos relevante de negocio, que pueda ser adquirido tipo de proceso según su necesidad específica, que su implementación demande tiempo razonable (máximo 90 días), que tenga una fecha cierta de culminación, que demande recurso humano interno mínimo y que su costo sea razonable comparado con los costos de consultoría o desarrollos tradicionales. Los servicios de **Fabriko Process** no pueden ser interpretados por

el mercado como de consultoría sino que deben ser tangibles desde su concepto lográndose con entregables concretos para los clientes.

A partir de esta consideración **Fabriko Process** ofrecen procesos estándar de negocio por industria bancaria, de acuerdo con las necesidades de cada cliente y el cual incluye:

- ✓ Definición de la cadena de valor
- ✓ Definición del modelo operativo
- ✓ Descripción de macroprocesos, procesos, actividades y tareas
- ✓ Manual de normas y políticas
- ✓ Manual de procedimientos
- ✓ Manual de riesgos y controles
- ✓ Indicadores de gestión operacional
- ✓ Estructura organizacional requerida
- ✓ Manual de perfiles por cargo
- ✓ Manual de funciones y responsabilidades
- ✓ Metodología para su implantación
- ✓ Metodología para su Monitorización y Mejoramiento
- ✓ Marco para implantar Gobierno de los Procesos de Negocio

Los entregables son desarrollados bajo estándares de ISO9901 lo que les permite al cliente optar a la certificación de un organismo competente previo lleno de los requisitos necesarios. Los procesos de negocio se entregan en forma impresa, en medio magnético o puede ser descargado por internet, previo pago de los derechos respectivos.

El cliente podrá solicitar servicios de asesoría en línea (teléfono, videoconferencia o Chat) o presencial (in house) con el fin de facilitar el entendimiento del modelo. Igualmente podrá acceder a los servicios profesionales para acompañar en la implantación directamente con nuestro staff de profesionales.

Los Procesos de Negocio se mantendrán completamente actualizados con las mejores prácticas de industria y la reglamentación local. Igualmente se desarrollará periódicamente talleres dirigidos a los Dueños de Procesos de nuestros clientes con el fin de ampliar el conocimiento sobre cada proceso o aclarar dudas; hasta lograr una certificación plena de sus conocimientos.

De manera opcional el cliente podrá acceder a los servicios de BPM Solutions en las cuales se entregará adicionalmente el Proceso de Negocio modelado en standard Business Process Modeling Notación (BPMN) y automatizados para ponerlo en operación, con la capacitación y acompañamiento en la implantación.

El modelo está construido sobre la base cero incorporando las mejores prácticas de industria e incorporando conocimiento especializado por parte de profesionales de amplia experiencia en el sector bancario.

El proceso de negocio será avalado por una entidad internacional de reconocimiento para todos los aspectos relacionados con normas internacionales y riesgo involucrado en la arquitectura así como la incorporación de las normas vigentes.

En la Fase inicial, los procesos de negocio hacia los cuales se enfocará la solución son:

- ✓ Vinculación de clientes
- ✓ Caja
- ✓ Plataforma
- ✓ Cuenta corriente
- ✓ Cuenta de ahorro
- ✓ Depósitos a plazo fijo
- ✓ Canje
- ✓ Otorgamiento de Crédito
- ✓ Administración de la Cartera
- ✓ Peticiones, Quejas y Reclamos.

#### **4.2.3 Estrategia de Distribución**

Las actividades de logística y distribución serán otro punto de la estrategia de mercadeo. Incluye: los canales por los cuales se van a distribuir los productos, las formas de entrega, las alianzas comerciales de venta y todas las actividades relacionadas con el manejo del producto, su cuidado y su llegada al consumidor final.

- ✓ Nunca olvidar las 4P:
- ✓ Plaza
- ✓ Producto
- ✓ Precio
- ✓ Promoción
- ✓ (Quinta P): Personalización

#### **4.2.4 Estrategia de Promoción y Publicidad**

Es la parte en donde la empresa hace conocer a su mercado objetivo los productos y servicios que ofrece, llegando de manera directa (personal) o indirecta (masiva) al consumidor.

Algunos medios a utilizar son: Televisión, radio, prensa, Internet, Folletos directos, vallas, publicidad personal, telemercadeo etc.

Según el tipo de producto y de clientes, la empresa deberá determinar la mejor combinación de estrategias de mercadeo para ser exitosa en el desarrollo de su actividad comercial.

Por ser una solución innovadora, aprovecharemos la presencia de los consorciados a nivel mundial así como de nuestros aliados estratégicos y conscientes que el mercado debe ser evangelizado respecto a la aplicación de Business Process Management (BPM), Business Process Management Suite (BPMS) y Business Process Modeling Notación (BPMN), durante el primer año de operación adelantaremos tres tipos de acciones:

- ✓ Desayunos empresarial semanales
- ✓ Convenios con universidades
- ✓ Publicaciones en revistas especializadas
- ✓ Participación en eventos sectoriales
- ✓ Diseñar un diplomado en Gestión Empresarial basada en BPM
- ✓ Publicación de un libro en asocio a temas afines al BPM

Estas actividades además de evangelizar nos servirán de plataforma para testear el concepto, iniciar el posicionamiento de marca e poder identificar clientes potenciales.

A través de nuestra página web [www.fabrikoprocess.com](http://www.fabrikoprocess.com) iniciaremos a promocionar curso de BPMN como primera fase de formación la cual la adelantaremos con nuestros aliados internacionales de Estados Unidos y España.

#### **4.2.5 Estrategia de Ventas**

En virtud a que los consorciados tienen fuerza de ventas propia, incluirán dentro de su portafolio los servicios que **Fabriko Process** ofrece y recibirán una capacitación para que sean el primer contacto en detectar oportunidades de negocio.

Semanalmente se hace un comité comercial conjunto para analizar las oportunidades de negocio las cuales serán asumidas desde ese instante por la fuerza de ventas de **Fabriko Process**.

En las páginas de los consorciados habrá link para llegar a los servicios de **Fabriko Process** y viceversa.

Los consorciados son de carácter autónomo y mantienen su independencia legal, comercial y contable en los productos que actualmente tienen y en los clientes y mercados que actualmente trabajan.

La fuerza de ventas de los consorciados recibirán comisión comercial por su gestión efectiva. **Fabriko Process** mantiene su total autonomía comercial para efectos de logro de los planes comerciales.

#### 4.2.6 Estrategia de Precios

Para determinar el precio de venta hemos definido trabajar con las entidades bancarias consideras de tamaño medio por la Superintendencia Financiera.

Estas entidades son compañías que financieramente tiene capacidad de contratación pero que su estructura organizacional está muy ajustada a sus necesidades operativas, pero que deben cumplir con todas las reglamentaciones locales en materia de procesos y riesgos.

Por tanto el precio estará compuesto por:

- ✓ Costo fijo de la arquitectura del proceso +
- ✓ Costos en horas de los expertos en procesos de negocios +
- ✓ Costo en horas de los especialista de los consorciados +
- ✓ Overhead +
- ✓ Rentabilidad

La combinación de estos factores nos permite llegar al precio que daremos a los clientes que están ubicados en este segmento.

Podrán existir precios diferenciales para cada cliente en la medida que el cliente incluya componentes adicionales a los definidos en el modelo.

Por ser un servicio innovador no se dispone de precios de referencia con competidores.

#### 4.2.7 Estrategia de Comunicación

La comunicación que **Fabriko Process** desarrollará tiene los siguientes medios:

- ✓ Totalmente Personalizada, para entender las necesidades de los clientes y poder ofrecer soluciones a la medida. Esto se logra a través de los diferentes contactos comerciales que se mantendrá con los canales de los consorciados.
- ✓ Eventos: En los eventos semanales que se desarrollarán se determinará posibilidades concretas y se establecerán agendas temáticas en procesos para focalizar los esfuerzos.
- ✓ El desarrollo de la página web que le permita a los clientes conocer los procesos y servicios que complementan la promesa de valor

- ✓ Participación en eventos del sector financiero como son el Congreso de la Asociación Bancaria, Congreso Latinoamericano de Bancos, Congreso de Microfinanzas y Congreso de Riesgos.
- ✓ Publicaciones en revistas especializadas para el sector financiero como “Revista Ciclo de Riesgo”.
- ✓ Desarrollo y participación en Diplomados de BPM como es el caso de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- ✓ Desarrollo de alianzas con certificadores internacionales de proceso como es el caso de SGS Colombia y BPMamérica.
- ✓ Desarrollo de evento propio anualmente en formato conversatorio para promover el conocimiento y ventas de soluciones alrededor de los procesos de negocio.
- ✓ Edición de libros con casos de éxitos.

#### **4.2.8 Estrategia de Asistencia Técnica y de Manejo de Fallas**

Toda la estrategia de Fabriko Process se basa en los servicios de post venta que se prestarán a través de los consultores expertos en procesos y negocios mediante modalidad on line.

Esto quiere decir que cuando un cliente adquiere un proceso de negocio, está incluido un paquete de horas para que el cliente pueda solicitar vía web asistencia en el momento que está avanzando en el conocimiento, adaptación o implantación del proceso.

Este servicio es 7 X 24 mediante modalidad de contratación de niveles de servicio que el cliente puede adquirir según sus necesidades.

Si el cliente lo solicita, se dispone de consultores en sitio, para trabajos personalizados a tarifas previamente pactadas por horas para cada nivel de servicio.

#### **4.2.9 Estrategia de Localización**

**Fabriko Process** tendrá dos sedes para fines comerciales y de administración y operación, ofrecidas por los consorciados.

La sede comercial estará ubicada en zona del norte de la ciudad, estratégicamente ubicada y contará con los servicios necesarios para atender clientes, hacer presentaciones y efectuar capacitación en un salón con capacidad para 24 personas.

La Fábrica de Procesos de Negocio estará ubicada en el Polo Club y allí estará ubicado el Gerente de Operaciones con los profesionales para diseño, fabricación y soporte a clientes.

#### 4.2.10 Estrategia de Branding e Imagen Empresarial

**Fabriko Process** toma su nombre del idioma Esperanto con una clara definición que somos diferentes y somos una fábrica de procesos de negocio, adoptando el estándar internacional Business Process Management (BPM) como disciplina empresarial.

El logo de **Fabriko Process** desea reflejar el trabajo organizado, riguroso y en equipo que permanentemente desarrollamos para lograr obtener procesos de negocio que respondan a las expectativas de nuestros clientes y a nuestros exigentes estándares de calidad.



Fuente: Autores [www.fabrikoprocess.com](http://www.fabrikoprocess.com)

En esencia estamos totalmente comprometidos con el planeta y por eso apoyamos la cultura de cero papel y profundamente comprometidos con las personas mayores con amplia experiencia en procesos de negocio, que en el pasado prestaron sus servicios de manera exitosa a todo tipo de empresas, pero hacemos nuestro trabajo con los jóvenes que están empezando a trabajar para sumar talentos y ser su primera e inolvidable experiencia laboral.

#### 4.2.11 Estrategias de Personal Calidad

**FabrikoProcess** está totalmente comprometido con la calidad total y el mejor servicio al cliente, por eso adopta las normas internacionales y mejores prácticas en estos aspectos con el fin de lograr su máxima diferenciación de manera real y tangible.

Hacemos alianzas de largo plazo con empresas, proveedores, distribuidores, personas y clientes que practiquen de manera real esta filosofía de trabajo conscientes que es la mejor forma que todos avancemos.

Dentro de nuestra línea de producción incluiremos el conocimiento de experto de negocio, personas de amplia conocimiento en procesos de negocio que nos

ayudarán a incorporar las mejores prácticas en la industria como componente esencial de nuestra promesa de valor.

**Fabriko Process** fortalece sus lazos con universidades y centros de investigación con el fin de participar activamente en el desarrollo de nuevos conocimientos que sean esenciales en la actualización de nuestros procesos y que generen valor agregado para nuestros clientes y comunidad en general.

El Directorio del Consorcio está conformado por un representante de los miembros del Consorcio, que anualmente nombran un Director Ejecutivo para efectos de representar y conducir las estrategias.

Trabajamos con tecnologías de punta en términos de procesos de negocio para lograr los mayores niveles de eficiencia y productividad. Empleamos soluciones de BPMS y Business Process Analyzer (BPA) para hacer nuestro trabajo y cumplir el compromiso con nuestros clientes.

### 4.3 Plan de acción

 <small>We are building your business processes</small>					
2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plan de Negocio	Profundizar relaciones	Estandarizar operación Colombia	Profundizar operaciones Colombia	Definir formato internacional	Asegurar operación internacional
Evangelización	Fabricar 5 procesos	Fabricar 5 nuevos procesos	Vcertificacion en BPO	Abrir operaciones dos paises	
Posicionamiento de Marca	Posicionar operación Colombia	Formacion avanzada en APN	Fabricar 10 nuevos procesos		
Alianzas y Covenios	Capacitación empresarial		Llevar 2 procesos a Cloud Computing		

Tabla 12, Plan de acción

#### **4.4 Control y evaluación**

El proyecto se ha venido ejecutando dentro del plan de proyecto que se diseñó a partir del año 2011. Mensualmente se hace seguimiento a través del Comité de Dirección conformado por delegados de los Consorciados.

Dentro de los principales resultados obtenidos es la evangelización que ha permitido detectar importantes oportunidades de negocio, testear producto en ambiente controlado y firmar alianzas internacionales que le permiten a partir del año 2012 ofrecer más de 500 procesos de negocio premodelados bajo estándar BPMN y probados en diferentes industrias a nivel mundial.

## 5 ESTUDIO TECNICO

**Fabriko Process** por tener como core business el conocimiento y los servicios profesionales, hará uso de la infraestructura de los miembros del consorcio para los temas de relaciones con clientes, aliados y capacitación empleando los sitios disponibles en el norte y centro de la ciudad, los cuales cuentan con los medios necesarios para este fin.

No obstante para la fabricación de los procesos hará uso de los beneficios que ofrecen la Zona Franca para este fin, obteniendo beneficios fiscales, comerciales y de exportación lo que le permiten una mayor eficiencia operativa, financiera de comercial de acuerdo con la evolución del negocio.

Con este objetivo relacionamos los requisitos, documentos y planos generales que están siendo evaluados para ubicar a Fabriko Process en la Zona Franca de Bogotá para la gestión de los procesos internos.

Una Zona Franca es un área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. Las mercancías ingresadas en estas zonas se consideran fuera del territorio aduanero nacional para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones.

Dentro de una zona franca existen cuatro clases de usuarios:

1. Usuario operador, 2. Usuario industrial de Bienes, 3. Usuario Industrial de Servicios y 4. Usuario comercial.

El **usuario operador** es la persona jurídica es la persona jurídica autorizada para dirigir, administrar, supervisar, promocionar y desarrollar una o varias Zonas Francas, así como para calificar a sus usuarios.

El **usuario industrial de bienes** es la persona jurídica instalada exclusivamente en una o varias Zonas Francas, autorizada para producir, transformar o ensamblar bienes mediante el procesamiento de materias primas o de productos semielaborados.

El **usuario industrial de servicios** es la persona jurídica autorizada para desarrollar, exclusivamente, en una o varias Zonas Francas, entre otras, las siguientes actividades:

1. Logística, transporte, manipulación, distribución, empaque, reempaque, envase, etiquetado o clasificación;
2. Telecomunicaciones, sistemas de tecnología de la información para captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de datos, y organización, gestión u operación de bases de datos;
3. Investigación científica y tecnológica;
4. Asistencia médica, odontológica y en general de salud;
5. Turismo
6. Reparación, limpieza o pruebas de calidad de bienes;
7. Soporte técnico, mantenimiento y reparación de equipos, naves, aeronaves o maquinaria;
8. Auditoría, administración, corretaje, consultoría o similares.

**Usuario comercial.** Es la persona jurídica autorizada para desarrollar actividades de mercadeo, comercialización, almacenamiento o conservación de bienes, en una o varias Zonas Francas. En la Zona Franca de Bogotá no es posible la calificación de más usuarios comerciales, ya que estos no podrán ocupar, en su conjunto, un área superior al cinco por ciento (5%) del área total de la respectiva Zona Franca.

**Concepto de exclusividad.** Las personas jurídicas que soliciten la calificación como Usuario Industrial de Bienes y Usuario Industrial de Servicios, deberán estar instalados exclusivamente en las áreas declaradas como Zona Franca y podrán ostentar simultáneamente las dos calidades.

El servicio ofrecido por el Usuario Industrial de Servicios deberá ser prestado exclusivamente dentro o desde el área declarada como Zona Franca siempre y cuando no exista desplazamiento físico fuera de la Zona Franca Permanente de quien presta el servicio.

La persona jurídica autorizada como Usuario Operador no podrá ostentar simultáneamente otra calificación ni podrá tener ninguna vinculación económica o societaria con los demás usuarios de la Zona Franca en los términos señalados en los artículos 450 y 452 del Estatuto Tributario y 260 a 264 del Código de Comercio.

A continuación se relacionan los documentos que se deben preparar para presentar la solicitud de evaluación.

- Carta de solicitud de calificación
- Rut de la empresa
- Copia de los Estatutos Vigentes de la sociedad y sus reformas  
Referencia Bancaria (puede ser de los socios)
- Referencia Comercial (puede ser de los socios)
- Declaración Juramentada de Origen de Fondos
- Título Jurídico de Disposición del Área a ocupar en la Zona Franca
- Certificación no culposa 5 años del Representante Legal de la sociedad
- Carta de compromiso de certificación en 2 años de procedimientos
- Sistema para la prevención y lavado de activos SIPLA
- Lista Clinton

**REQUISITOS DE FORMA** (Requeridos según Resolución No 5532 del 24 de junio de 2008)

1. Presentar certificado de existencia y representación legal con fecha de expedición no mayor a treinta (30) días, en el cual se acredite que la persona jurídica que pretende obtener la calificación como usuario se constituyó como una nueva persona jurídica o se estableció como una sucursal de sociedad extranjera, exceptuando los usuarios comerciales.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

(En el evento que la solicitud sea de un usuario comercial, anexar cuadro de ocupación de áreas de Zona Franca del 5%)

2. Documento que contenga la descripción del proyecto a desarrollar debidamente suscrito por el representante legal, con los siguientes requerimientos mínimos:
  - a. Documento que contenga la descripción detallada del proyecto de inversión, debidamente suscrito por el representante legal, con los siguientes requerimientos mínimos:
    - Descripción general
    - Objetivos
    - Metas
    - Justificación
    - Valor de la inversión
    - Principales impactos socioeconómicos.
    - Monto estimado de ventas, discriminando mercado nacional y mercado externo.
    - Descripción y número de empleos directos y formales que el usuario planifica generar cuando inicie operaciones en la

Zona Franca de Bogota, señalando las condiciones laborales.

- Ubicación del proyecto y área.
- Ubicación de las instalaciones de producción, administrativas y de servicios
- Cronograma completo de ejecución del proyecto.

#### **A. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD FINANCIERA.**

1. Explicación de supuestos económicos usados durante el período proyectado:
  - Inflación
  - Devaluación
  - Tasa de Interés Prevista del Costo de la Deuda o Pasivo
  - Numero de activos fijos que posee la empresa
2. Proyección, explicación y descripción de cálculos y tendencias de los Estados Financieros a 10 años, incluyendo año cero (0 ) ó inicial:
  - Balance General
  - Flujo de caja y efectivo
  - Estado de resultados
3. Evaluación, Sustentación y explicación de resultados:
  - VPN
  - WACC (explicación de cómo se obtuvo)
  - TIR
  - Indicadores de Rentabilidad Económica
4. Descripción de:
  - Inversión inicial detallada
  - Modelo Financiero
  - Plan de Inversiones detallado
  - Fuentes de Financiación para realizar las inversiones
5. Proyección y explicación de los siguientes ítems, con su respectiva tasa de crecimiento:
  - Ventas en volumen al mercado nacional
  - Ventas en pesos al mercado nacional

- Ventas en volumen al mercado externo
- Ventas en pesos al mercado externo

## **B. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONOMICA**

Explicación clara y concreta de cada uno de los siguientes aspectos:

1. Generación de economías de escala y desarrollo regional.
2. Proyección de indicadores relacionados con el proyecto :
  - Económicos y financieros .
  - Regionales (generación de empleo, tributos para la ciudad)
  - Nacionales ( tributos nacionales)
3. Descripción de procesos industriales o de servicios a prestar
4. Materias primas.
5. Estrategia de producción
6. Análisis de mercado potencial de los servicios y/o productos que se fabricarán o comercializarán o prestarán en la zona franca.  
(Complementar con el volumen de mercado que piensan atender).

## **C. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD LEGAL**

1. Documento debidamente suscrito por el representante legal y por contador publico y/o revisor fiscal en el cual se establezca lo siguiente:
  - La composición o probable composición del capital vinculado al proyecto, indicándose si el capital es nacional o extranjero;
  - La nueva inversión la cual deberá realizarse en los términos señalados por el artículo 392 del decreto 2685 de 1999
2. Documento debidamente suscrito por el representante legal donde se compromete a obtener dentro de los dos (2) años siguientes a su calificación, la certificación de gestión de calidad de los procedimientos, servicios, infraestructura, tecnología y elementos inherentes al desarrollo de su actividad por parte de la entidad competente;
3. Documento debidamente suscrito por el representante legal en el cual se compromete y establece los términos y condiciones en que se generaran los empleos y la inversión a que se refieren los numerales 13, 14 y 15 del artículo 393-24 del decreto 2685 de 1999 y el parágrafo 5º del mismo artículo.

## Descripción General y Planos de la Zona Franca de Bogotá



**Zona Franca  
Business Center**



**Zona Franca  
Business Center**



**Zona Franca  
Business Center**

## Zona Franca de Bogotá





ESTACIONAMIENTOS	POR NORMA	PROPUESTOS
OFICINAS X $\frac{1}{6}$ m <sup>2</sup> VENDIBLES	195	216
COMERCIO X $\frac{1}{20}$ m <sup>2</sup> VENDIBLES	103	103
VISITANTES X $\frac{1}{100}$ m <sup>2</sup> VENDIBLES OFICINAS	33	76
MINUSVALIDOS	10	10
CARGUE Y DESCARGUE	10	10
TOTAL	365	415

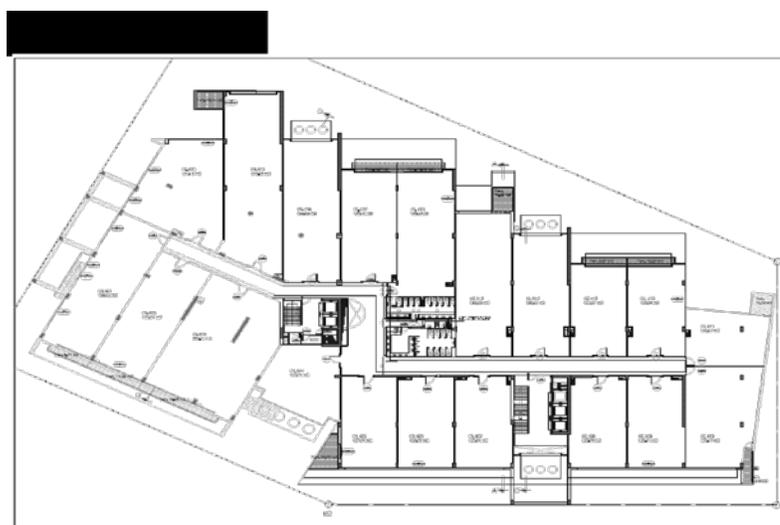
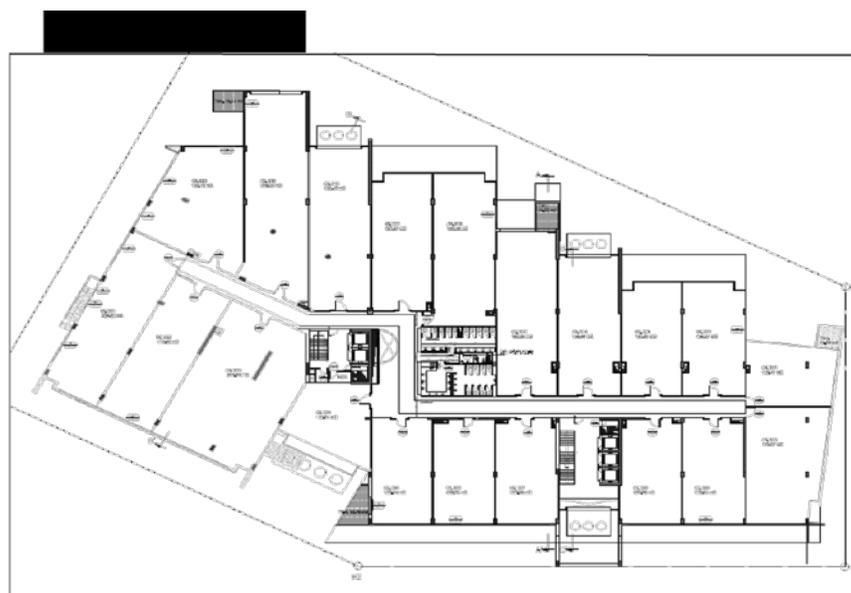
  

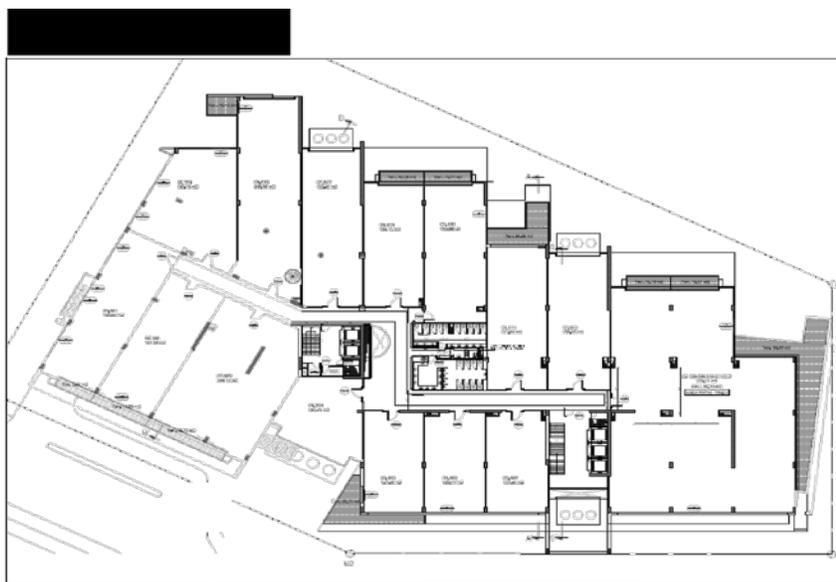
EQUIPAMIENTO COMUNAL $\frac{10}{100}$ M <sup>2</sup> DE OFICINAS	812.48 m <sup>2</sup>	1.600.00 m <sup>2</sup>
--	-----------------------	-------------------------



**Zona Franca  
Business Center**







## SISTEMA AIRE ACONDICIONADO

### Sistemas de redes de condensación

En las instalaciones de edificio del Business Center se instalaron las redes de conducción de agua destinado a la condensación de los equipos de aire acondicionado tipo paquete instalados en los cuartos técnicos, de control, auditorio y teatro, de igual forma estas redes se encuentran destinadas para la conexión de los equipos a instalarse en las oficinas de la; dichas redes suministradas en tubería de acero al carbón SCH 40 sin costura, uniones tipo vitáulica en los pisos y/o niveles de la edificación, en el caso de la cubierta las uniones son de tipo bridas Slip-on para 150 PSI y la tubería con juntas soldadas. Para un perfecto balanceo del sistema por pisos se encuentran instaladas válvulas manuales de regulación de paso tipo globo, las cuales a medida que se instalen equipos en los correspondientes pisos y oficinas, estas serán ajustadas según los caudales requeridos para el funcionamiento de los equipos que entren en operación.

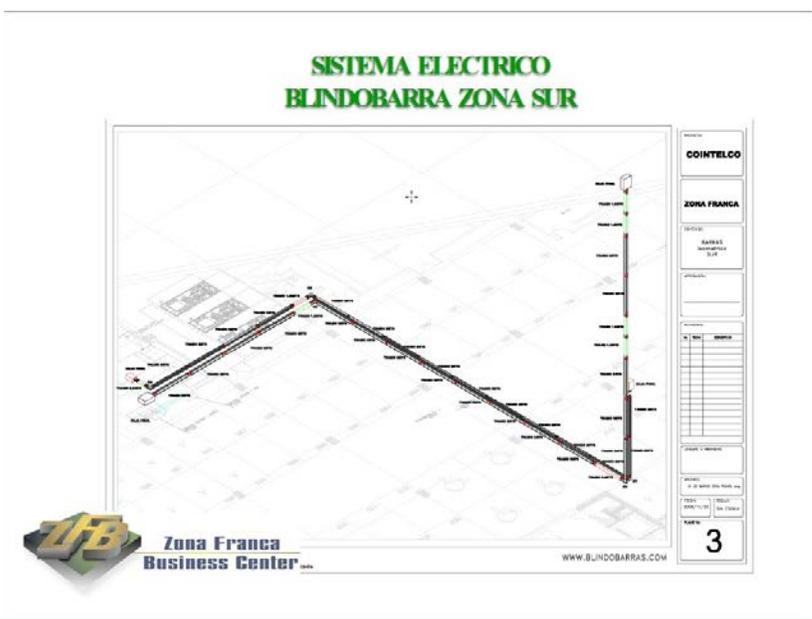
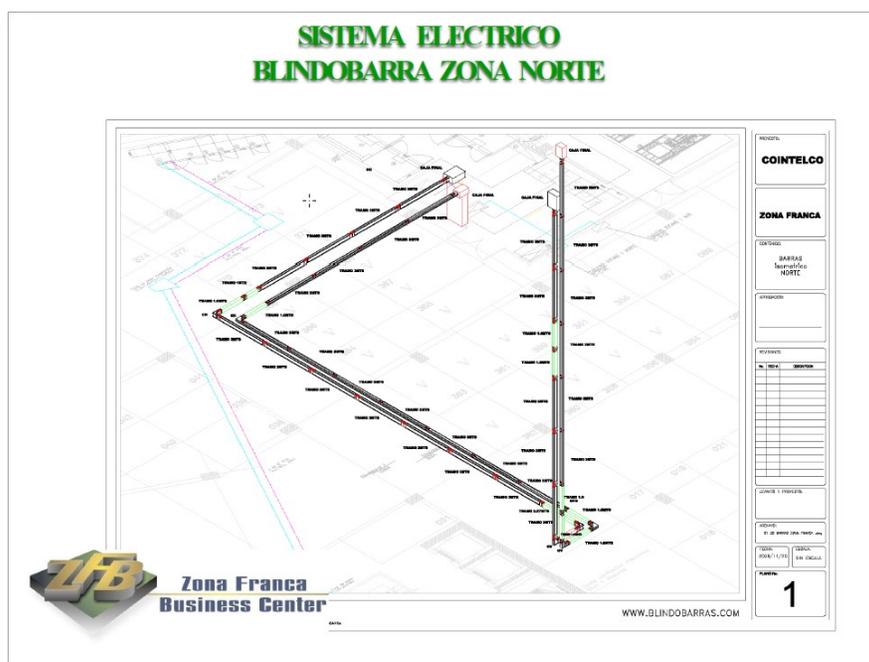


## SISTEMA AIRE ACONDICIONADO

### Sistema de Ventilación

Este sistema cuenta con extractores instalados en cubierta tipo hongo para la extracción de grasas de los locales de comidas rápidas y restaurante del primer piso, para los baños de todo el edificio, se instalaron extractores tipo centrífugo, y para la renovación de aire del sistema de aire acondicionado se han instalado unidades de ventilación de suministro con paneles y sección de filtros lavables de 30 %.







## SISTEMA HIDRAULICO BAÑOS



**Zona Franca  
Business Center**

## 7. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO.

A continuación se presenta el balance general y estado de resultados proyectado (del año 2012 al año 2016) así como el cálculo de la TIR y el VPN; los cuales pueden sufrir variación de acuerdo con las condiciones macroeconómicas que afecten al sector del KPO durante los periodos analizados y proyectados

<b>MODELO FINANCIERO FABRIKO PROCESS</b>						
<b>Variables Macro</b>						
<b>Años</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	
Inflacion	3,0%	4,0%	5,0%	5,0%	6,0%	
PIB	4,5%	5,5%	5,5%	6,0%	7,0%	
DTF	3,8%	4,0%	4,5%	4,5%	4,5%	
Tipo de Cambio \$/USD	1.800	1.836	1.781	1.799	1.835	
Devaluacion o Revaluacion		2,0%	-3,0%	1,0%	2,0%	
Tasa Renta	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	
Crecimiento en ventas		9,7%	10,8%	11,3%	13,4%	
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	
Tesoreria	4%	5%	5%	5%	5%	<i>Ventas</i>
Cartera	10%	10%	10%	10%	10%	<i>Ventas</i>
Proveedores	25%	25%	25%	25%	25%	<i>Costos</i>
Dividendos	50%	50%	50%	50%	50%	<i>Utilidades</i>
Tasa Imp	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	

Tabla 13, Modelo Financiero

## P y G Projectado

DETALLE DE CUENTA	0	TOTAL AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTA DE PROCESOS		575.000	630.890	698.869	777.842	882.228
INGRESOS POR VENTA DE MEMBRESIAS		18.000	18.990	20.034	21.237	22.723
INGRESOS POR VENTA DE CAPACITACION		30.000	31.650	33.391	35.394	37.872
INGRESOS POR VENTA DE PAUTAS EN PORTAL FP		3.000	3.165	3.339	3.539	3.787
INGRESOS POR VENTA DE PUBLICACIONES		1.200	1.266	1.336	1.416	1.515
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>627.200</b>	<b>685.961</b>	<b>756.969</b>	<b>839.428</b>	<b>948.125</b>
<b>TOTAL INGRESOS EN PESOS</b>		<b>1.128.960.000</b>	<b>1.259.424.396</b>	<b>1.348.101.770</b>	<b>1.509.902.825</b>	<b>1.739.528.341</b>
COSTO DE VENTA DE PROCESOS		705.780.000	774.381.816	857.821.457	954.755.281	1.082.883.440
COSTO DE VENTA DE MEMBRESIAS		6.480.000	6.836.400	7.212.402	7.645.146	8.180.306
COSTO DE VENTA DE CAPACITACION		16.200.000	17.091.000	18.031.005	19.112.865	20.450.766
COSTO DE VENTA DE PAUTAS		1.080.000	1.139.400	1.202.067	1.274.191	1.363.384
COSTO DE VENTA DE PUBLICACIONES		432.000	455.760	480.827	509.676	545.354
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS EN PESOS</b>		<b>729.972.000</b>	<b>799.904.376</b>	<b>884.747.757</b>	<b>983.297.160</b>	<b>1.113.423.250</b>
<b>MARGEN BRUTO EN PESOS</b>		<b>398.988.000</b>	<b>459.520.020</b>	<b>463.354.013</b>	<b>526.605.665</b>	<b>626.105.091</b>
TRM		1.800	1.836	1.781	1.799	1.835
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
GASTOS DE PERSONAL		129.825.000	258.503.280	271.428.444	284.999.866	302.099.858
GASTO POR HONORARIOS		45.000.000	46.800.000	49.140.000	51.597.000	54.692.820
GASTOS ARRENDAMIENTO		30.000.000	31.200.000	32.760.000	34.398.000	36.461.880
GASTO ARRENDAMIENTO DE EQUIPOS		9.840.000	10.233.600	10.745.280	11.282.544	11.959.497
COMISIONES COMERCIALES		20.700.000	21.528.000	22.604.400	23.734.620	25.158.697
GASTOS DE MERCADEO		20.700.000	21.528.000	22.604.400	23.734.620	25.158.697
GASTOS DE SERVICIOS PUBLICOS		8.400.000	8.736.000	9.172.800	9.631.440	10.209.326
GASTOS GENERALES		28.200.000	29.328.000	30.794.400	32.334.120	34.274.167
<b>TOTAL GOTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>292.665.000</b>	<b>427.856.880</b>	<b>449.249.724</b>	<b>471.712.210</b>	<b>500.014.943</b>
<b>U. NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>106.323.000</b>	<b>31.663.140</b>	<b>14.104.289</b>	<b>54.893.455</b>	<b>126.090.148</b>
IMPUESTOS		35.086.590	10.448.836	4.654.415	18.114.840	41.609.749
<b>U. NETA DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>71.236.410</b>	<b>21.214.304</b>	<b>9.449.873</b>	<b>36.778.615</b>	<b>84.480.399</b>
INVERSIÓN	-100.000.000	71.236.410	21.214.304	9.449.873	36.778.615	84.480.399
<b>CALCULO DE LA TIR DEL PROYECTO</b>	<b>34%</b>					
<b>CALCULO DEL VPN (30%)</b>	<b>7.281.586</b>					
<b>Dividendos</b>	<b>50%</b>	<b>35.618.205</b>	<b>10.607.152</b>	<b>4.724.937</b>	<b>18.389.307</b>	<b>42.240.200</b>

## Capital de Trabajo y Flujo de Caja

	Capital de Trabajo					
Tesoreria	100.000.000	45.158.400	62.971.220	67.405.089	75.495.141	86.976.417
Cartera	0	112.896.000	125.942.440	134.810.177	150.990.283	173.952.834
<b>Capital de Trabajo Bruto</b>	<b>0</b>	<b>158.054.400</b>	<b>188.913.659</b>	<b>202.215.266</b>	<b>226.485.424</b>	<b>260.929.251</b>
Proveedores		182.493.000	199.976.094	221.186.939	245.824.290	278.355.813
<b>Capital Trabajo Neto</b>	<b>0</b>	<b>-24.438.600</b>	<b>-11.062.435</b>	<b>-18.971.674</b>	<b>-19.338.866</b>	<b>-17.426.561</b>
<b>NOF</b>	<b>0</b>	<b>-24.438.600</b>	<b>13.376.165</b>	<b>-7.909.239</b>	<b>-367.192</b>	<b>1.912.305</b>
	Flujo de Caja Directo					
Ingresos Operacionales		1.128.960.000	1.259.424.396	1.348.101.770	1.509.902.825	1.739.528.341
Costos Operacionales		-729.972.000	-799.904.376	-884.747.757	-983.297.160	-1.113.423.250
Gastos de Administracion		-292.665.000	-427.856.880	-449.249.724	-471.712.210	-500.014.943
Servicio de la Deuda de Corto Plazo		0	0	-52.417.820	-51.460.281	-5.578.985
Impuestos pagados			-35.086.590	-10.448.836	-4.654.415	-18.114.840
Tesoreria	100.000.000,0	54.841.600	-17.812.820	-4.433.869	-8.090.053	-11.481.276
Cartera Generada		-112.896.000	-125.942.440	-134.810.177	-150.990.283	-173.952.834
Cartera Recuperada			112.896.000	125.942.440	134.810.177	150.990.283
Proveedores		182.493.000	17.483.094	21.210.845	24.637.351	32.531.523
Utilidades a repartir (Dividendos)			-35.618.205	-10.607.152	-4.724.937	-18.389.307
<b>Excedente de Caja</b>	<b>100.000.000</b>	<b>230.761.600</b>	<b>-52.417.820</b>	<b>-51.460.281</b>	<b>-5.578.985</b>	<b>82.094.710</b>
<b>Deuda de Corto Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>52.417.820</b>	<b>51.460.281</b>	<b>5.578.985</b>	<b>0</b>
<b>Excedente de Caja</b>	<b>100.000.000</b>	<b>230.761.600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>82.094.710</b>

## Balance General

Balance General						
<b>Activos</b>						
Tesorería	0	45.158.400	62.971.220	67.405.089	75.495.141	86.976.417
Cartera (CxC)	0,0	112.896.000	125.942.440	134.810.177	150.990.283	173.952.834
Inversiones temporales	100.000.000	230.761.600	230.761.600	230.761.600	230.761.600	312.856.310
<b>Activo Corriente</b>	<b>100.000.000</b>	<b>388.816.000</b>	<b>419.675.259</b>	<b>432.976.866</b>	<b>457.247.024</b>	<b>573.785.562</b>
Valor Bruto Activos Fijos		-	-	-	-	-
Instalaciones	0,0	-	-	-	-	-
Maquinaria	0,0	-	-	-	-	-
Equipos						
Dep Acumulada	0,0	-	-	-	-	-
Valor Neto Activos Fijos		-	-	-	-	-
<b>Total Activos</b>	<b>100.000.000</b>	<b>388.816.000</b>	<b>419.675.259</b>	<b>432.976.866</b>	<b>457.247.024</b>	<b>573.785.562</b>
<b>Pasivos</b>						
Obligaciones Financieras de C.P		-	52.417.820	51.460.281	5.578.985	-
Proveedores (CxP)	0,0	182.493.000	199.976.094	221.186.939	245.824.290	278.355.813
Impuestos por pagar		35.086.590	10.448.836	4.654.415	18.114.840	41.609.749
<b>Total Pasivo Corriente</b>		<b>217.579.590</b>	<b>262.842.751</b>	<b>277.301.635</b>	<b>269.518.115</b>	<b>319.965.561</b>
Obligaciones Financieras de L.P.	0,0	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivos</b>		<b>217.579.590</b>	<b>262.842.751</b>	<b>277.301.635</b>	<b>269.518.115</b>	<b>319.965.561</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Pagado	100.000.000,0	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Reservas						
Utilidades del Ejercicio		71.236.410	21.214.304	9.449.873	36.778.615	84.480.399
Utilidades Retenidas			35.618.205	46.225.357	50.950.294	69.339.601
<b>Total Patrimonio</b>	<b>100.000.000,0</b>	<b>171.236.410</b>	<b>156.832.509</b>	<b>155.675.230</b>	<b>187.728.908</b>	<b>253.820.000</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>100.000.000,0</b>	<b>388.816.000</b>	<b>419.675.259</b>	<b>432.976.866</b>	<b>457.247.024</b>	<b>573.785.562</b>
<b>Chc</b>		-	-	-	-	-

## 6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

**Fabriko Process** administrativamente está organizado bajo una estructura de cluster, buscando aprovechar la capacidad de sinergia del consorcio.

Esta organización permite que todos los esfuerzos estén en función de lograr la satisfacción total del cliente y que los procesos internos respondan a este objetivo.

La articulación de la planeación, dirección y ejecución se presenta a continuación como la estructura organizacional que permite gestionar los clientes en forma coherente con la misión, visión y valores establecida por Fabriko Process.

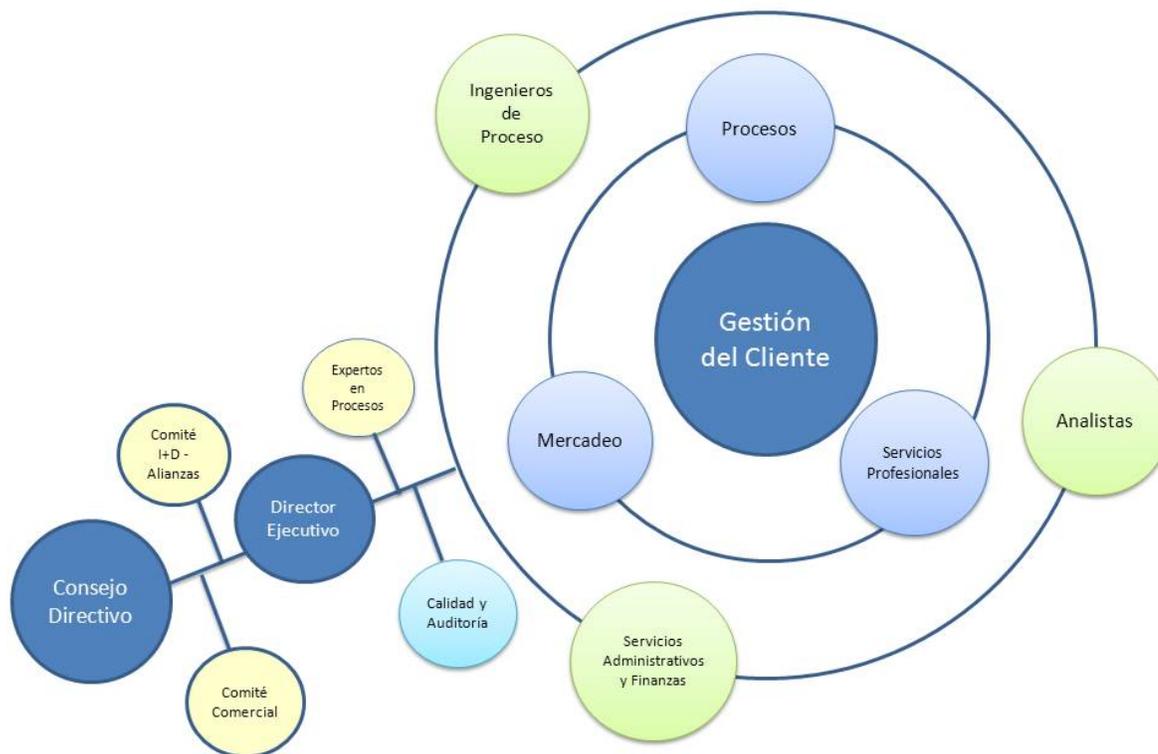


Ilustración 11, Estructura Organizacional

### **Consejo Directivo.**

Conformado por un miembro de nivel superior de cada uno de los consorciados, cuya finalidad es diseñar la estrategia y darle rumbo institucional al consorcio de tal forma que sea viable y sostenible. El consejo lo componen 5 miembros que designan anualmente al Presidente, Secretario, Finanzas, Relaciones con Mercado e Investigaciones Globales. Sesiona una vez al mes para hacer seguimiento a la política, resultados y planes futuros de desarrollo.

### **Dirección Ejecutiva.**

Es designado anualmente por el Consejo Directivo y su finalidad es llevar a cabo los planes estratégicos y monitorear los planes tácticos y operativos para que alcanzar los objetivos propuestos.

### **Comité Comercial.**

Conformado por un delegado comercial de los miembros del consorcio con el fin de diseñar y ejecutar el plan comercial y el plan de ventas que soportan los ingresos de la consorcio.

### **Comité de Investigación & Desarrollo y Alianzas.**

Conformado por delegados de **Fabriko Process** o asesores externos que permitan tener acceso a la última tecnología e investigaciones en materia de procesos, metodologías y las mejores prácticas de industria.

Así mismo busca y desarrolla alianzas estratégicas con centros de investigación, universidades y aliados que le permitan ampliar la propuesta de valor ofrecida.

### **Comité Expertos en Procesos.**

Conformado por expertos de procesos, miembros del consorcio y asesores externos con alta especialidad en procesos de negocio financieros, quienes definen, normalizan, diseñan e incorporan las mejores prácticas de industria en la construcción de procesos.

### **Dirección de Mercadeo.**

Esta unidad funcional tiene la responsabilidad diseñar los productos y servicios, definir precios, hacer análisis del mercado y competidores, promover eventos y ferias, detectar oportunidades de negocio así como alianzas nacionales e internacional que permitan el logro de los planes definidos por el Comité Comercial.

### **Dirección de Producción de Procesos.**

Esta unidad funcional tiene la responsabilidad de diseñar, comprar o fabricar los procesos de negocios definidos en el plan comercial, empleando las metodologías establecidas, manteniendo los estándares de calidad y optimizando la línea de producción de manera permanente.

### **Dirección Administrativa y de Finanzas.**

Esta unidad funcional tiene la responsabilidad del talento humano, tercerización, infraestructura, legal y finanzas para mantener al consorcio dentro del plan de negocio definido y el cual es actualizado cada seis (6) meses,

### **Dirección de Servicios Profesionales.**

Esta unidad funcional es responsable por los programas de formación, entrenamiento y servicio posventa con el fin de garantizar la adecuada comprensión e implantación de los procesos por parte de los clientes. Brinda en soporte virtual o presencial para lograr este objetivo.

### **Dirección de Calidad y Auditoría.**

Esta unidad funcional es responsable por la estandarización de los procesos internos, socialización, certificaciones nacionales e internacionales y la adopción de normas que se incorporen a los procesos. Así mismo es responsable por la auditoría a los proyectos que se adelantan con clientes así como la medición del nivel de satisfacción de los productos y servicios ofrecidos.

La estructura organizacional definida para **Fabriko Process** estará conformada por profesional que ocuparán cargos como Expertos en Procesos, Ingenieros de Procesos o Analistas que se irán contratando en modalidad fija, flotante o teletrabajo de acuerdo con el resultado de los proyectos que se concreten con el plan comercial. Estos profesionales podrán estar ubicados en cualquier parte de Latinoamérica y que conozcan de BPM; aprovechando las facilidades de la tecnología moderna de comunicaciones.

En la primera etapa de **Fabriko Process** no se hace indispensable el idioma inglés dado que nuestro mercado son los hispanoparlantes con foco en Latinoamérica. Este mercado es de 511 millones de personas ubicando principalmente en México (113), USA (48), España (43), Colombia (45), Argentina (40), Venezuela (28), Chile (16), Ecuador (13), Perú (29) y Panamá (3.5).

Desde el punto de vista legal, los miembros analizaron las diferentes alternativas que se disponía para asociarse y lograr viabilizar el proyecto dentro de los objetivos estratégicos.

Las opciones que legal, fiscal y estratégicamente se consideraron fueron: sociedad anónima, sociedad SAS, alianza estratégica, contrato de joint venture y consorcio.

**Fabriko Process** fue consolidado como consorcio por cinco (5) razones fundamentales:

- a) Compartir conocimiento y costos
- b) Aprovechar economías de escala
- c) incluir las experiencias individuales como casos de éxitos
- d) mantener independencia comercial
- e) Potenciar sinergia operativa y comercial

Legalmente **Fabriko Process** operará bajo los siguientes acuerdos y responsabilidades, según extracto del documento legal.

### CONFORMACIÓN CONSORCIO

<b>NÚMERO.</b>	<b>C – 001-11</b>
<b>OBJETO.</b>	<b>CONFORMACIÓN DE CONSORCIO</b>
<b>PARTES DEL CONTRATO.</b>	<b>BAKER TILLY COLOMBIA CONSULTING. ARCHIVENET SOFTWARE DE COLOMBIA. AVISOR TECHNOLOGIES. WOLMAN GROUP DE COLOMBIA. COBA GROUP LTDA.</b>
<b>FECHA DE SUSCRIPCIÓN.</b>	<b>06 DE DICIEMBRE DE 2010</b>

Entre los suscritos, a saber **BAKER TILLY COLOMBIA CONSULTING LTDA.**, sociedad debidamente constituida, con domicilio en la ciudad de Bogotá D.C., identificada con el NIT N° 900.068.904, representada legalmente por el señor **RICARDO VÁSQUEZ BERNAL**, mayor de edad, con domicilio y residencia en la ciudad de Bogotá D.C., identificado con la cédula de ciudadanía número 19.490.802 expedida en la ciudad de Bogotá D.C.; **ARCHIVENET SOFTWARE DE COLOMBIA LTDA.**, sociedad debidamente constituida, con domicilio en la ciudad de Bogotá D.C., identificada con el NIT N° 830.141.975, representada legalmente por el señor **ALVARO CANAL VÉLEZ**, mayor de edad, con domicilio y residencia en la ciudad de Bogotá D.C., identificado con la cédula de ciudadanía número 19.246.069 expedida en la ciudad de Bogotá D.C.; **WOLMAN GROUP DE COLOMBIA LTDA.**, sociedad debidamente constituida, con domicilio en la ciudad de Bogotá D.C., identificada con el NIT N° 830.112.985, representada legalmente por el señor **GABRIEL GOMEZ MANTILLA**, mayor de edad, con domicilio y residencia en la ciudad de Bogotá D.C., identificado con la cédula de ciudadanía número 91.203.931 expedida en la ciudad de Bucaramanga, **AVISOR**

**TECHNOLOGIES LTDA.**, sociedad debidamente constituida, con domicilio en la ciudad de Bogotá D.C., identificada con el NIT N° 830.098.658, representada legalmente por el señor **RUFFO PINILLA SOLÓRZANO**, mayor de edad, con domicilio y residencia en la ciudad de Bogotá D.C., identificado con la cédula de ciudadanía número 79.454.396 expedida en la ciudad de Bogotá D.C., y **CONSULTORÍA BANCARIA Y OUTSOURCING LTDA.**, sociedad debidamente constituida, con domicilio en la ciudad de Bogotá D.C., identificada con el NIT N° 830.109.397-1, representada legalmente por el señor **ÁLVARO HERNÁN CAVIEDES PANESSO**, mayor de edad, con domicilio y residencia en la ciudad de Bogotá D.C., identificado con la cédula de ciudadanía número 16.480.116, se conviene constituir el presente **CONSORCIO** de conformidad con lo preceptuado en las cláusulas que a continuación se enuncian, y en lo no previsto por ellas en lo dispuesto por las leyes colombianas aplicables a la materia que trata este acto jurídico.

Para efectos de suscribir el presente documento, dando aceptación expresa de su contenido, y con el fin de adelantar los trámites de notariado, registro o inscripción, ante entes de orden comercial, tributario, o cualquier otro y en general ante terceros, los constituyentes de este consorcio anteriormente mencionados, deciden otorgar poder al señor **DONNY DONOSSO LEAL**, mayor de edad, identificado con la cédula de ciudadanía 79.918.571 de Bogotá D.C., abogado en ejercicio, portador de la tarjeta profesional 137.948 del Consejo Superior de la Judicatura para que, en su nombre, suscriba el presente documento de constitución.

En virtud de lo anterior las partes acuerdan:

**PRIMERO. OBJETO.** Las mencionadas partes convienen en conformar un **CONSORCIO** con el objeto de fabricar industrialmente e implementar procesos de negocio, en los cuales se incorporan e integran como insumos el conocimiento y los componentes necesarios de cada una de las partes, para obtener procesos estandarizados, denominados productos, que sean aplicables a todos los sectores de industria nacional e internacional.

Los aportes de los consorciados están representados como se describen a continuación:

### **Consultoría Bancaria y Outsourcing Ltda.**

Plataforma para comercialización  
Conocimiento en Business Process Management (BPM)  
Conocimiento Arquitectura de Procesos de Negocio  
Conocimiento en procesos bancarios  
Clientes potenciales  
Modelo Estandarizado de Procesos (MEP)

Gestor del Proyecto

### **Baker Tilly Colombia Consulting**

Conocimiento en consultoría empresarial y de Riesgos  
Conocimiento en consultoría de Procesos y gerencia de proyectos  
Conocimiento en normas internacionales y capacitación  
Clientes potenciales  
Marketing, aspectos legales, administrativos y contables  
Metodología RISKOCAM

### **Archivenet**

Plataforma para modelamiento de procesos  
Conocimiento en modelamiento de procesos (BPMN)  
Conocimiento en capacitación  
Conocimiento en consultoría de procesos  
Clientes potenciales

### **Wolman Group**

Plataforma para calidad de datos  
Conocimiento en calidad de datos (MDM)  
Conocimiento en capacitación  
Conocimiento en consultoría de datos  
Clientes potenciales

### **Avisor Technologies**

Plataforma para comercialización  
Conocimiento en servicios de tecnología  
Logo, website y dominio  
Clientes potenciales  
Herramientas para la operación

**QUINTO. NOMBRE Y DOMICILIO.** El **CONSORCIO** que por este documento se conforma llevará el nombre de **CONSORCIO FABRIKO PROCESS**, y fija como domicilio la ciudad de Bogotá D.C., con su oficina principal en la calle 90 N° 11A 41, Of.504. No obstante, se puede hacer uso de las instalaciones de los consorciados para efectos de cumplir el objeto.

**SÉPTIMO. INTEGRANTES DEL CONSORCIO Y REPRESENTACION LEGAL.** Mientras no se disponga otra cosa, las partes por el presente documento nombran como representante legal del **CONSORCIO** al señor **WILLIAM ORJUELA ARIZA**, mayor de edad, capaz, domiciliado en la ciudad de Bogotá D.C., identificado con

cédula de ciudadanía N° 79.312.298 de Bogotá D.C. y como suplente al señor **GABRIEL GÓMEZ MANTILLA**, mayor de edad, identificado con cédula de ciudadanía N° 91.203.931 expedida en la ciudad de Bucaramanga, domiciliado en la ciudad de Bogotá D.C., cada uno de los cuales por separado podrán representar al **CONSORCIO** para todos los efectos con las más amplias facultades para desempeñar su función. Por medio del presente documento y sin que deba mediar para el efecto ninguna otra autorización o poder, los representantes quedan autorizados y facultados de manera amplia y suficiente para presentar las propuestas del **CONSORCIO**, suscribir todos los documentos relacionados con las mismas incluyendo las pólizas, garantías, certificaciones, aclaraciones y demás documentos necesarios, firmar el contrato, realizar todos los actos necesarios para el desarrollo del proyecto sin limitación alguna salvo los eventos señalados en la cláusula novena. Igualmente quedan facultados para representar al **CONSORCIO** judicial o extrajudicialmente ante cualquier autoridad pública o privada. El Representante Legal definirá la estructura organizacional requerida para la operación del **CONSORCIO** y adelantará los planes de desarrollo para lograr la sostenibilidad en el largo plazo. El periodo del Representante Legal y Suplente será inicialmente de seis (6) meses, posición que será alternada por cada uno de los miembros del **CONSORCIO**. Al finalizar, se optará por un Representante Legal interno o externo para periodos de dos años.

**DÉCIMO. IMPEDIMENTO.** Los integrantes del **CONSORCIO**, no podrán ceder a favor de terceros, en parte o en todo su participación, salvo entre miembros del **CONSORCIO** y previa aprobación del Comité de Dirección.

**UNDÉCIMO. ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES.** La ejecución del **CONSORCIO** tendrá un manejo autónomo según contrato y su financiamiento se atenderá con fondos iniciales aportados por los miembros del **CONSORCIO** y fondos correspondientes a los pagos programados. Este **CONSORCIO**, tendrá su propia contabilidad independiente, para lo cual el representante legal del **CONSORCIO** se reunirá con los representantes legales de los miembros del mismo para acordar el método contable a utilizar y el personal necesario para llevar a cabo esta labor, buscando concordancia con los sistemas contables de cada una de las partes. El **CONSORCIO** se reserva el derecho de mantener una auditoría contable permanente durante la vigencia de los contratos y las prórrogas en caso que se presenten.

**DÉCIMO CUARTO. VIGENCIA.** El presente acuerdo rige a partir de su firma por las partes y tendrá validez de diez años, hasta la liquidación del mismo por incumplimiento contractual, mutuo acuerdo, o cualquier otra razón estipulada bien en este acuerdo o en la ley aplicable.

**DÉCIMO QUINTO. DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.** El **CONSORCIO** se disolverá: a) Por vencimiento del término de duración, si antes no fuere prorrogado; b) Por la imposibilidad de desarrollar el objeto del **CONSORCIO**; c)

Por desaparición de 50% los consorciados; d) Por disposición judicial; e) Por las demás causales establecidas en la ley.

**DÉCIMO SEXTO. CONFLICTO DE INTERESES.** Las partes se comprometen desde la fecha de la firma de este documento y por un período igual a la vigencia del contrato, a no competir directa o indirectamente en cualquier forma o a participar en otra asociación que compita o tenga intención de competir en cualquier forma con los productos, servicios y proyectos que desarrolle el **CONSORCIO**, salvo aprobación del Comité Director. Los consorciados se comprometen a informar al Comité Director cualquier situación que en ejercicio de sus actividades puedan constituirse en un conflicto de intereses.

**DÉCIMO NOVENO.** En constancia de lo anterior se firma el presente documento en dos originales en la ciudad de Bogotá, D.C., a los seis (06) días del mes de diciembre de dos mil once (2010).

## 7 CONCLUSIONES FINALES

De análisis realizado a **Fabriko Process** podemos concluir:

- ✓ Es un servicio innovador que busca atender una necesidad técnica en la arquitectura de procesos de negocio para lograr mayor competitividad en el sector financiero.
- ✓ El mayor reto se encuentra en crear demanda dado que muchas empresas continúan con el modelo funcional, desconociendo los beneficios de la gestión por procesos.
- ✓ El test que inicialmente se ha efectuado al servicio ha sido bien recibido por el mercado, pero requiere una mayor profundización en la línea de producción para cumplir 100% con la promesa de valor.
- ✓ Potenciar las capacidades de los miembros del consorcio, permitirá lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos.
- ✓ El fortalecimiento de las alianzas será fundamental para maximizar el valor del consorcio.
- ✓ La diferenciación será el mayor atributo a cuidar a través de la innovación.
- ✓ La capacitación empresarial es una base fundamental para crecimiento de los negocios para lo cual se debe profundizar su desarrollo

## 8 ANEXOS

### Anexo 1, Investigación de mercados

#### Entrevista No 1

**PROYECTO DE INVESTIGACION DE MERCADOS PARA  
DETERMINAR LA VIABILIDAD PARA LA CREACION DE UNA  
FABRICA DE PROCESOS DE NEGOCIO – FABRIKO PROCESS  
Agosto de 2011**

#### Cuestionario semiestructurado

**Entidad: REVAL - BPO**

**Fecha: Agosto 30 de 2011**

**Entrevistado: Claudia Esperanza Beltrán P.**

Buenos días; somos consultores de Coba Group Colombia y estamos realizando un estudio de mercados en el sector financiero, con el fin de conocer los problemas que actualmente tienen estas entidades en relación con el diseño, documentación y actualización de los procesos de negocio para explorar la viabilidad de **Fabriko Process**.

Quedamos muy agradecidos por el tiempo que nos dedica. Para efectos de esta entrevista, hemos determinado un código de ética que deseamos mencionarlo, con el fin, que usted pueda estar totalmente tranquilo respecto a la información suministrada la cual es empleada con fines netamente académicos para la especialización de Gerencia Estratégica en la Universidad de La Sabana.

1. ¿Su entidad dispone de un plan estratégico corporativo?  
R: Si
2. ¿Dentro del plan estratégico corporativo existen iniciativas que estén dirigidas a los procesos de negocio?  
R: Si
3. ¿Qué área es responsable actualmente del diseño, documentación y actualización de los procesos de negocio?  
R: La unidad de ingeniería de procesos.
4. ¿Los procesos de negocio están actualizados?  
R: Si
5. ¿Cuáles problemas tiene con la documentación y actualización de procesos de negocio?  
R: Los procesos de actualizan pero la velocidad de los cambio impiden que se realicen oportunamente y se debe hacer mucho seguimiento para comprobar su aplicación.

6. ¿Qué problemas tiene con el diseño de los procesos de negocio?  
R: No se integran a otros sistemas de gestión por lo que son aislados generando problema en su ejecución.
7. ¿Los procesos de negocio están automatizados?  
R: No completamente manuales.
8. ¿Considera que sus actuales procesos están bien diseñados?  
R: Cumplen con lo básico de la operación, pero podrían ser más eficientes.
9. ¿Cuándo tiene necesidades de procesos a quién acude?  
R: A la Unidad de Ingeniería de Procesos o a consultores externos.
10. ¿Conoce de Business Process Management (BPM)?  
R: De manera general entendemos el concepto pero no lo hemos aplicado.
11. ¿Incorpora mejores prácticas, metodologías probadas y normas internacionales para el diseño de los procesos?  
R: No, aplicamos conocimiento experto de las personas y los clientes.
12. ¿Qué importancia le asigna a los riesgos y controles en los procesos?  
R: Es un aspecto fundamental que se requiere para asegurar la operación.
13. ¿Qué importancia le asigna a los datos en los procesos?  
R: Importante para asegurar el desempeño de los procesos.  
¿Qué importancia le asigna a la Calidad en los procesos?  
R: Fundamental para lograr la excelencia en servicio dado que es nuestro propósito.  
¿Conoce del modelamiento del proceso de negocio?  
R: Hemos tomado curso básico de modelamiento pero no lo estamos aplicando.
14. ¿Considera importante la creación de una empresa dedicada a la fabricación de procesos de negocio que integre los aspectos mencionados del numeral 10 al 15?  
R: Es una buena opción en la medida que se haga tangible el servicio que se ofrece.
15. ¿Qué esperarías de una solución ofrecida por una Fábrica de Procesos de Negocio?  
R: Que logremos tener procesos más rápidos, eficaces e incorporen las mejores prácticas que internamente no tenemos para reducir los tiempos de documentación interna.
16. ¿Cuáles son los procesos que considera tienen mayor oportunidad de ser mejorados en su entidad?  
R: Los procesos de facturación y control de operaciones diarias por su impacto en el cliente.  
¿Cuáles son las variables que considera más relevantes en un proveedor de soluciones de procesos de negocio para considerarlo en sus decisiones?  
R: Precio, tiempo de implementación y experiencia.  
¿En general, qué opinión le queda de la fábrica de procesos de negocio y qué recomendación final podría hacer?

R: Me parece una solución innovadora que requiere precisar muy bien su oferta de valor para considerarla como una opción interna y que no sea una propuesta de consultoría.

## **Entrevista No 2**

### **PROYECTO DE INVESTIGACION DE MERCADOS PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD PARA LA CREACION DE UNA FABRICA DE PROCESOS DE NEGOCIO – FABRIKO PROCESS Agosto de 2011**

#### **Cuestionario semiestructurado**

**Entidad: Banco de Venezuela**  
**Fecha: Agosto 31 de 2011**  
**Entrevistado: Alvaro Caviedes**

Buenos días; somos consultores de Coba Group Colombia y estamos realizando un estudio de mercados en el sector financiero, con el fin de conocer los problemas que actualmente tienen estas entidades en relación con el diseño, documentación y actualización de los procesos de negocio para explorar la viabilidad de Fabriko Process.

Quedamos muy agradecidos por el tiempo que nos dedica. Para efectos de esta entrevista, hemos determinado un código de ética que deseamos mencionarlo, con el fin, que usted pueda estar totalmente tranquilo respecto a la información suministrada la cual es empleada con fines netamente académicos para la especialización de Gerencia Estratégica en la Universidad de La Sabana.

1. ¿Su entidad dispone de un plan estratégico corporativo?  
R/Si
2. ¿Dentro del plan estratégico corporativo existen iniciativas que estén dirigidas a los procesos de negocio?  
R/Si
3. ¿Qué área es responsable actualmente del diseño, documentación y actualización de los procesos de negocio?  
R/La Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología
4. ¿Los procesos de negocio están actualizados?  
R/Si
5. ¿Cuáles problemas tiene con la documentación y actualización de procesos de negocio?  
R/Falta de lectura y cumplimiento puntual por parte de los usuarios
6. ¿Qué problemas tiene con el diseño de los procesos de negocio?  
R/Presentan deficiencias en los esquemas de control pues estos son manuales o se efectúan sobre hechos cumplidos.

7. ¿Los procesos de negocio están automatizados?  
R/Van a la par con el Core Bancario pero no puede definirse que estén automatizados
8. ¿Considera que sus actuales procesos están bien diseñados?  
R/Si.  
¿Cuándo tiene necesidades de procesos a quién acude?  
R/ A la Vicepresidencia de Operaciones
9. ¿Conoce de Business Process Management (BPM)?  
R/Si
10. ¿Incorpora mejores prácticas, metodologías probadas y normas internacionales para el diseño de los procesos?  
R/Si
11. ¿Qué importancia le asigna a los riesgos y controles en los procesos?  
R/Alta
12. ¿Qué importancia le asigna a los datos en los procesos?  
R/Alta
13. ¿Qué importancia le asigna a la Calidad en los procesos?  
R/Alta
14. ¿Conoce del modelamiento del proceso de negocio?  
R/No
15. ¿Considera importante la creación de una empresa dedicada a la fabricación de procesos de negocio que integre los aspectos mencionados del numeral 10 al 15?  
R/Si
16. ¿Qué esperarías de una solución ofrecida por una Fábrica de Procesos de Negocio?  
R/Que cubra totalmente todos los aspectos claves de los procesos del Banco, en especial que los controles sean automatizados y estén involucrados dentro del proceso. Así mismo esperarías que lleve el reporte de las incidencias presentadas con las estadísticas correspondientes.
17. ¿Cuáles son los procesos que considera tienen mayor oportunidad de ser mejorados en su entidad?  
R/Los procesos de atención directa al cliente. Especialmente con el fin de bajar los tiempos de atención al cliente.
18. ¿Cuáles son las variables que considera más relevantes en un proveedor de soluciones de procesos de negocio para considerarlo en sus decisiones?  
R/Costos de la solución, Tiempo de implementación, Facilidad del proceso de implementación de tal forma que no interfiera con el normal funcionamiento del Banco durante el proceso de implementación, Que haya una capacitación adecuada a los usuarios de tal forma que los mismos puedan fluir por si solos en la etapa de puesta en marcha.
19. ¿En general, qué opinión le queda de la fábrica de procesos de negocio y qué recomendación final podría hacer?  
R/La fábrica de procesos puede facilitar al Banco la implementación de procesos a la medida y tomando en cuenta las políticas y estrategias del

Banco, lo cual no se cumple al momento de implementar una solución tecnológica, Ejemplo un ERP, pues en estos casos es la entidad la que termina adaptándose al software. La fábrica de procesos según se entiende puede implementar procesos que cumplan con todas las políticas y estrategias del Banco, controlar los riesgos y administrar los indicadores de gestión en cada etapa del proceso.

### **Entrevista No 3**

**PROYECTO DE INVESTIGACION DE MERCADOS PARA  
DETERMINAR LA VIABILIDAD PARA LA CREACION DE UNA  
FABRICA DE PROCESOS DE NEGOCIO – FABRIKO PROCESS  
Agosto de 2011**

**Cuestionario semiestructurado**

**Entidad: Corporación Colombiana**  
**Fecha: Agosto 31 de 2011**  
**Entrevistado: Natalia Uribe**

Buenos días; somos consultores de Coba Group Colombia y estamos realizando un estudio de mercados en el sector financiero, con el fin de conocer los problemas que actualmente tienen estas entidades en relación con el diseño, documentación y actualización de los procesos de negocio para explorar la viabilidad de Fabriko Process.

Quedamos muy agradecidos por el tiempo que nos dedica. Para efectos de esta entrevista, hemos determinado un código de ética que deseamos mencionarlo, con el fin, que usted pueda estar totalmente tranquilo respecto a la información suministrada la cual es empleada con fines netamente académicos para la especialización de Gerencia Estratégica en la Universidad de La Sabana.

1. ¿Su entidad dispone de un plan estratégico corporativo? Si
2. ¿Dentro del plan estratégico corporativo existen iniciativas que estén dirigidas a los procesos de negocio? Si
3. ¿Qué área es responsable actualmente del diseño, documentación y actualización de los procesos de negocio? Organización y Métodos
4. ¿Los procesos de negocio están actualizados?  
Si
5. ¿Cuáles problemas tiene con la documentación y actualización de procesos de negocio?

Existe información duplicada en los diferentes procedimientos y la estructura de los documentos da lugar a que se confundan las reglas generales del procedimiento con las actividades a describir.

6. ¿Qué problemas tiene con el diseño de los procesos de negocio?  
La cultura de la organización en cuanto a la gestión de procesos aun tiene un enfoque funcional, se encuentra en una etapa inicial de transición al enfoque por procesos.
7. ¿Los procesos de negocio están automatizados? No
8. ¿Considera que sus actuales procesos están bien diseñados? Se aprobó un mapa de procesos en el que sean identificado los procesos de la entidad sin embargo aun no se ha realizado una planificación formal de los mismos, no existen caracterizaciones ni ningún otro tipo de documento que defina claramente el objetivo, alcance, entradas, salidas, actividades y recursos de cada proceso.

¿Cuándo tiene necesidades de procesos a quién acude? El área de Organización y Métodos

9. ¿Conoce de Business Process Management (BPM)? Si pero de manera general
10. ¿Incorpora mejores prácticas, metodologías probadas y normas internacionales para el diseño de los procesos? No ( si le preguntas al verdadero líder del área lo más probable es que te diga que si)
11. ¿Qué importancia le asigna a los riesgos y controles en los procesos? alta
12. ¿Qué importancia le asigna a los datos en los procesos? alta
13. ¿Qué importancia le asigna a la Calidad en los procesos? baja
14. ¿Conoce del modelamiento del proceso de negocio? De forma general
15. ¿Considera importante la creación de una empresa dedicada a la fabricación de procesos de negocio que integre los aspectos mencionados del numeral 10 al 15? Si
16. ¿Qué esperaría de una solución ofrecida por una Fábrica de Procesos de Negocio? Que los estructure, documente y facilite su implementación.
17. ¿Cuáles son los procesos que considera tienen mayor oportunidad de ser mejorados en su entidad? Gestión de Tecnología, Gestión Contable, Direccionamiento y Administración del portafolio Renta Variable
18. ¿Cuáles son las variables que considera más relevantes en un proveedor de soluciones de procesos de negocio para considerarlo en sus decisiones? Costo, soporte y facilidad de manejo de la solución.
19. ¿En general, qué opinión le queda de la fábrica de procesos de negocio y qué recomendación final podría hacer? Es una propuesta muy interesante, mi recomendación sería orientada a como los líderes de área de gestión de procesos y calidad pueden ver la Fabrica de procesos como una herramienta que los ayuda en su gestión y no como una amenaza en para las áreas de procesos y calidad.

## Entrevista No 4

### PROYECTO DE INVESTIGACION DE MERCADOS PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD PARA LA CREACION DE UNA FABRICA DE PROCESOS DE NEGOCIO – FABRIKO PROCESS Agosto de 2011

#### Cuestionario semiestructurado

**Entidad: Saludcoop**  
**Fecha: Agosto 31 de 2011**  
**Entrevistado: Mónica Rey**

Buenos días; somos consultores de Coba Group Colombia y estamos realizando un estudio de mercados en el sector financiero, con el fin de conocer los problemas que actualmente tienen estas entidades en relación con el diseño, documentación y actualización de los procesos de negocio para explorar la viabilidad de Fabriko Process.

Quedamos muy agradecidos por el tiempo que nos dedica. Para efectos de esta entrevista, hemos determinado un código de ética que deseamos mencionarlo, con el fin, que usted pueda estar totalmente tranquilo respecto a la información suministrada la cual es empleada con fines netamente académicos para la especialización de Gerencia Estratégica en la Universidad de La Sabana.

1. ¿Su entidad dispone de un plan estratégico corporativo?  
NO
2. ¿Dentro del plan estratégico corporativo existen iniciativas que estén dirigidas a los procesos de negocio?  
NO
3. ¿Qué área es responsable actualmente del diseño, documentación y actualización de los procesos de negocio?  
ORGANIZACIÓN Y METODOS
4. ¿Los procesos de negocio están actualizados?  
EN SU MAYORIA SI
5. ¿Cuáles problemas tiene con la documentación y actualización de procesos de negocio?  
LA GENERACION ES DEMORADA Y LA VERIFICACION SIEMPRE REQUIERE DE MUCHOS AJUSTES
6. ¿Qué problemas tiene con el diseño de los procesos de negocio?  
SON GENERADOS EN UNA METODOLOGIA CLARA, PERO NO SIEMPRE QUIENES LOS DOCUMENTAN TIENEN EL CONOCIMIENTO O HABILIDADES NECESARIAS PARA PODERLOS DOCUMENTAR LO QUE

DEMANDA MUCHO TIEMPO CON EL USUARIO O EJECUTOR DEL PROCESO.

¿Los procesos de negocio están automatizados?

CASI EN UN 70%

7. ¿Considera que sus actuales procesos están bien diseñados?  
SI, AUNQUE SERIA CONVENIENTE QUE LOS DIAGRAMAS FUESEN MAS SENCILLOS
8. ¿Cuándo tiene necesidades de procesos a quién acude?  
A ORGANIZACIÓN Y METODOS
9. ¿Conoce de Business Process Management (BPM)?  
SI
10. ¿Incorpora mejores prácticas, metodologías probadas y normas internacionales para el diseño de los procesos?  
SE INCORPORAN MEJORES PRACTICAS, METODOLOGIAS QUE HAN FUNCIONADO EN ENTIDADES DEL MISMO NEGOCIO, PERO NORMAL INTERNACIONALES NO
11. ¿Qué importancia le asigna a los riesgos y controles en los procesos?  
MUCHA, LA PREVISION DEL RIESGO ES IMPORTANTE Y JUSTAMENTE DONDE SE IDENTIFICA ES DONDE DEBEN EXISTIR PROCESOS DE CONTROL Y DE MEDICION
12. ¿Qué importancia le asigna a los datos en los procesos?  
MUCHISIMA, LO QUE NO SE PUEDE MEDIR ES DIFICIL DE MEJORAR, DE IDENTIFICAR SI ESTA FUNCIONANDO O NO Y EN QUE SENTIDO VA.
13. ¿Qué importancia le asigna a la Calidad en los procesos?  
TODA, DE ELLOS DEPENDE EL RESULTADO DEL NEGOCIO, DEBEN SER CLAROS PARA QUE TODOS LOS PUEDAN DESARROLLAR SIN TROPIEZOS.
14. ¿Conoce del modelamiento del proceso de negocio?  
SOLO EN TEORIA
15. ¿Considera importante la creación de una empresa dedicada a la fabricación de procesos de negocio que integre los aspectos mencionados del numeral 10 al 15?  
ME PARECERIA MAS CONVENIENTE PODER CAPACITAR AL AREA DE CADA EMPRESA PARA PODER DESARROLLAR ESTA LABOR CON EL MEJOR CONOCIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO PERMANENTE ASI COMO ACTUALIZACION DE LOS TEMAS PERO UN POCO MENOS FORMAL QUE UN POSGRADO, ESPECIALIZACION, MBA, ETC. ALGO MAS AGIL Y PRACTICO.
16. ¿Qué esperaría de una solución ofrecida por una Fábrica de Procesos de Negocio?  
PROCESOS TOTALMENTE DOCUMENTADOS CON LAS MEJORES TECNICAS, SENCILLOS, COMPLETOS, ENTENDIBLES, PRACTICOS, QUE CONTENGAN TODAS LAS CARACTERISTICAS NECESARIAS

PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS Y QUE TENGAN AGIL Y OPORTUNA ACTUALIZACION Y MEDICION.

¿Cuáles son los procesos que considera tienen mayor oportunidad de ser mejorados en su entidad?

LOS RELACIONADOS CON LOS COSTOS Y CON EL INGRESO DE LA ENTIDAD, ASI COMO LOS DE RIESGO.

17. ¿Cuáles son las variables que considera más relevantes en un proveedor de soluciones de procesos de negocio para considerarlo en sus decisiones? ORGANIZACIÓN, CLARIDAD, PRACTICIDAD, ESTANDARIZACION, OPORTUNIDAD, SERIEDAD, CONVICCION, EXACTITUD, HONESTIDAD.
18. ¿En general, qué opinión le queda de la fábrica de procesos de negocio y qué recomendación final podría hacer?

ME PARECE UNA OPCION APROPIADA PARA LA COLOCACION EN PEQUEÑAS EMPRESAS PERO NO EN EMPRESAS GRANDES PUES EN ELLAS YA HAY UN AREA QUE MAL O BIEN ESTA GENERANDO ESTA LABOR Y EL MERCADO ALLI SERIA ENTONCES PARA LA CAPACITACION Y ASESORIA MAS QUE PARA LA EJECUCION EN SU TOTALIDAD. ESTE NEGOCIO ES MUY IMPORTANTE VAYA DE LA MANO CON EL DESARROLLO DE APLICACIONES QUE PERMITAN LA MODERNIZACION DE LOS PROCESOS PUES MUY SEGURAMENTE LAS EMPRESAS NO ESTARIAN EN CAPACIDAD DE HACER DOS CONTRATACIONES Y DOS EJECUCIONES PARA UN MISMO FIN QUE TORNARIA EN LA MEJORA DE UN PROCESO.

## Entrevista No 5

### PROYECTO DE INVESTIGACION DE MERCADOS PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD PARA LA CREACION DE UNA FABRICA DE PROCESOS DE NEGOCIO – FABRIKO PROCESS Agosto de 2011

#### Cuestionario semiestructurado

**Entidad: Helm Bank**

**Fecha: Septiembre 4 de 2011**

**Entrevistado: Anafrancisca Olarte Sierra.**

Buenos días; somos consultores de Coba Group Colombia y estamos realizando un estudio de mercados en el sector financiero, con el fin de conocer los problemas que actualmente tienen estas entidades en relación con el diseño, documentación y actualización de los procesos de negocio para explorar la viabilidad de Fabriko Process.

Quedamos muy agradecidos por el tiempo que nos dedica. Para efectos de esta entrevista, hemos determinado un código de ética que deseamos mencionarlo, con el fin, que usted pueda estar totalmente tranquilo respecto a la información suministrada la cual es empleada con fines netamente académicos para la especialización de Gerencia Estratégica en la Universidad de La Sabana.

1. ¿Su entidad dispone de un plan estratégico corporativo?  
R: Si
2. ¿Dentro del plan estratégico corporativo existen iniciativas que estén dirigidas a los procesos de negocio?  
R: Si
3. ¿Qué área es responsable actualmente del diseño, documentación y actualización de los procesos de negocio?  
R: La gerencia de procesos que hace parte de la VP de Operaciones.
4. ¿Los procesos de negocio están actualizados?  
R: Si
5. ¿Cuáles problemas tiene con la documentación y actualización de procesos de negocio?  
R: No se actualiza en tiempo real y cada modificación de proceso debe llevar varias aprobaciones lo que incrementa aun mas el tiempo de publicación. Adicionalmente es muy poca la gente dentro de la organización que consulta los flujos de procesos publicados en intranet.
6. ¿Qué problemas tiene con el diseño de los procesos de negocio?  
R: A veces quedan “cortas” las explicaciones.
7. ¿Los procesos de negocio están automatizados?  
R: Algunos no todos.

8. ¿Considera que sus actuales procesos están bien diseñados?  
R: De hecho se están redefiniendo para lograr mas eficiencia.
9. ¿Cuándo tiene necesidades de procesos a quién acude?  
R: A la Gerente de Procesos
10. ¿Conoce de Business Process Management (BPM)?  
R: No
11. ¿Incorpora mejores prácticas, metodologías probadas y normas internacionales para el diseño de los procesos?  
R: Si
12. ¿Qué importancia le asigna a los riesgos y controles en los procesos?  
R: Alta, de hecho se esta implementando una herramienta de guias de control para los procesos críticos tanto del back como del front office.
13. ¿Qué importancia le asigna a los datos en los procesos?  
R: Alta, es la manera de medir el desempeño del proceso.
14. ¿Qué importancia le asigna a la Calidad en los procesos?  
R: Alta, En la medida en que tenga buena calidad el proceso puede tener trazabilidad y entendimiento para evaluar mejoras constantes.
15. ¿Conoce del modelamiento del proceso de negocio?  
R: No
16. ¿Considera importante la creación de una empresa dedicada a la fabricación de procesos de negocio que integre los aspectos mencionados del numeral 10 al 15?  
R: Si
17. ¿Qué esperaría de una solución ofrecida por una Fábrica de Procesos de Negocio?  
R: Que se obtenga como resultado procesos eficientes, entendiendo la organización de forma consolidada y no por área de negocio como varios procesos independientes.
18. ¿Cuáles son los procesos que considera tienen mayor oportunidad de ser mejorados en su entidad?  
R: Los del core de negocio, la parte comercial puede innovar en la manera de hacer las cosas y el soporte operativo puede soportar la innovación viendo los procesos end to end.
19. ¿Cuáles son las variables que considera más relevantes en un proveedor de soluciones de procesos de negocio para considerarlo en sus decisiones?  
R: Experiencia en el campo; Oferta de valor; Tiempo del desarrollo; Recursos ofrecidos para el desarrollo; Calidad del trabajo y Costo.
20. ¿En general, qué opinión le queda de la fábrica de procesos de negocio y qué recomendación final podría hacer?  
R: Me parece una propuesta interesante con una gran perspectiva de crecimiento para ayudar a empresas a desarrollar sus procesos a manera de outsourcing o consultoria y de esta manera liberar recursos internos.

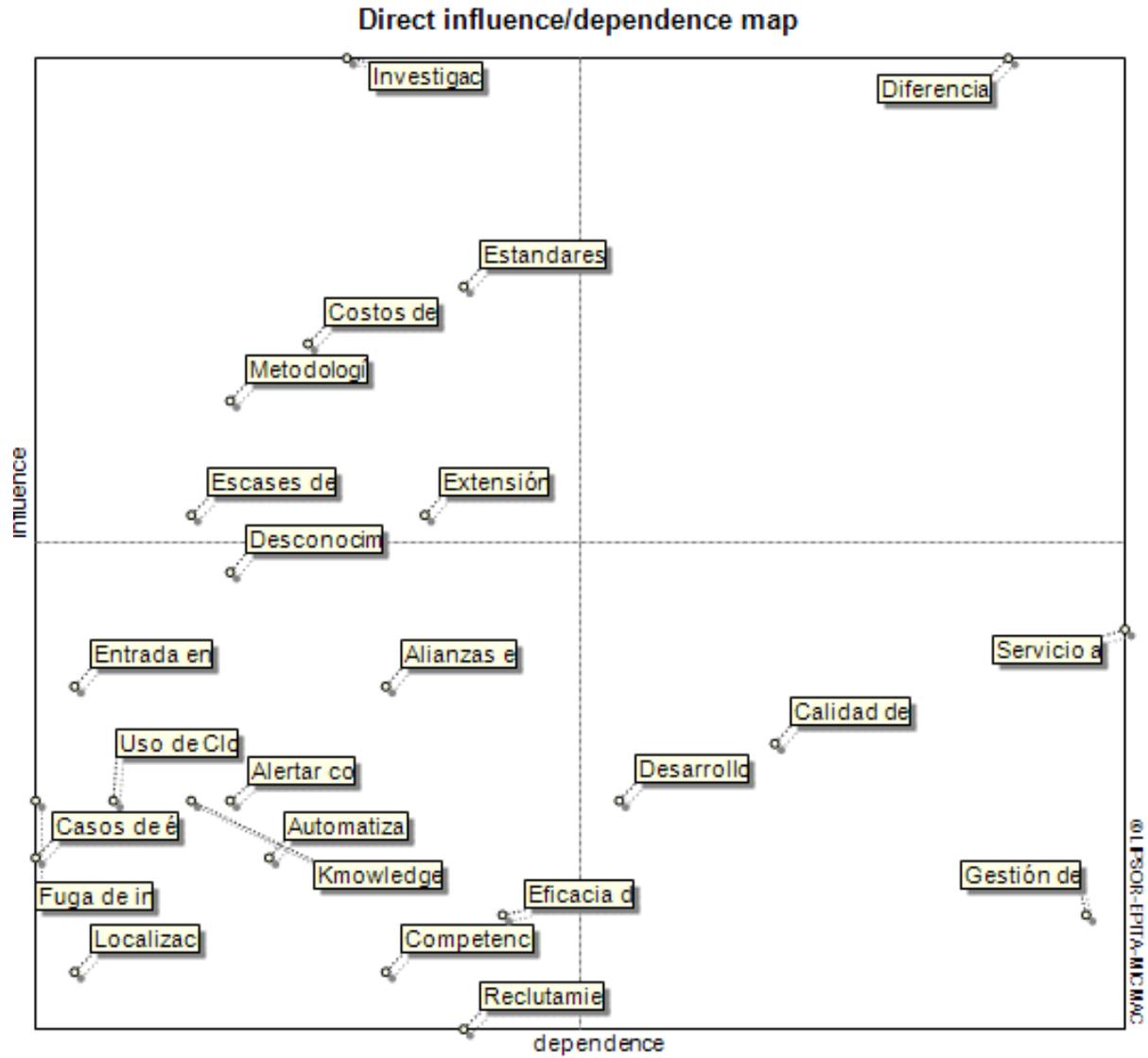
## Anexo 2, Análisis Estructural Del Sistema

### Matriz Relacional

ANALISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA. MATRIZ RELACIONAL																											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
		VF	VF	VF	VF	VF	VF	VD	VD	VD	VD	VD	VD	VO	VO	VO	VO	VO	VO	VA	VA	VA	VA	VA	VA		
1	Calidad del producto	VF	X	3	1	0	0	0	0	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	
2	Diferenciación del producto	VF	3	X	0	0	0	2	0	2	2	2	3	0	0	1	0	2	0	1	0	0	0	1	0	1	20
3	Servicio al cliente	VF	0	0	X	0	0	0	2	0	3	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10
4	Estandares internacionales	VF	3	3	0	X	0	2	0	0	0	1	0	0	3	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0	16
5	Localizacion de unidades productivas	VF	0	0	1	0	X	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
6	Investigacion & Dessarrollo	VF	3	3	0	2	0	x	2	2	1	2	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	20
7	Extensión de la gama de productos	VD	0	0	3	0	0	0	x	0	3	0	1	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	12
8	Costos de formación	VD	0	0	3	1	0	0	0	x	1	2	0	0	0	0	0	3	0	0	2	3	0	0	0	0	15
9	Gestión de ventas	VD	0	0	3	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	5
10	Competencia del personal	VD	1	0	1	0	0	0	0	0	1	x	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4
11	Eficacia de la publicidad	VD	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	x	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
12	Automatizacion procesos internos	VD	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
13	Metodologías probadas	VO	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	14
14	Alianzas estrategicas.	VO	0	0	3	1	0	0	0	1	2	0	1	0	0	x	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	9
15	Uso de Cloud Computing	VO	0	3	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
16	Desarrollo de programas de formación	VO	0	2	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	0	0	0	7
17	Entrada en vigencia de TLC's	VO	0	0	0	2	0	1	2	0	0	0	0	0	1	2	0	0	x	0	0	0	0	1	0	0	9
18	Desarrollo del Knowledge Process Outsourcing	VO	0	3	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	0	7
19	Reclutamiento de personal nuestro	VA	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	x	0	0	0	0	0	0	3
20	Desconocimiento de beneficios de BPM	VA	1	1	0	0	0	0	0	2	3	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	x	0	0	0	1	11
21	Fuga de información.	VA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	x	3	0	0	7
22	Alertar competidores potenciales	VA	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	x	0	1	7
23	Casos de éxito locales	VA	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x	0	6
24	Escases de profesionales expertos	VA	2	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	x	12
<b>Nivel de dependencia directa</b>			19	25	28	11	1	8	10	7	27	9	12	6	5	9	2	15	1	4	11	5	0	5	0	4	

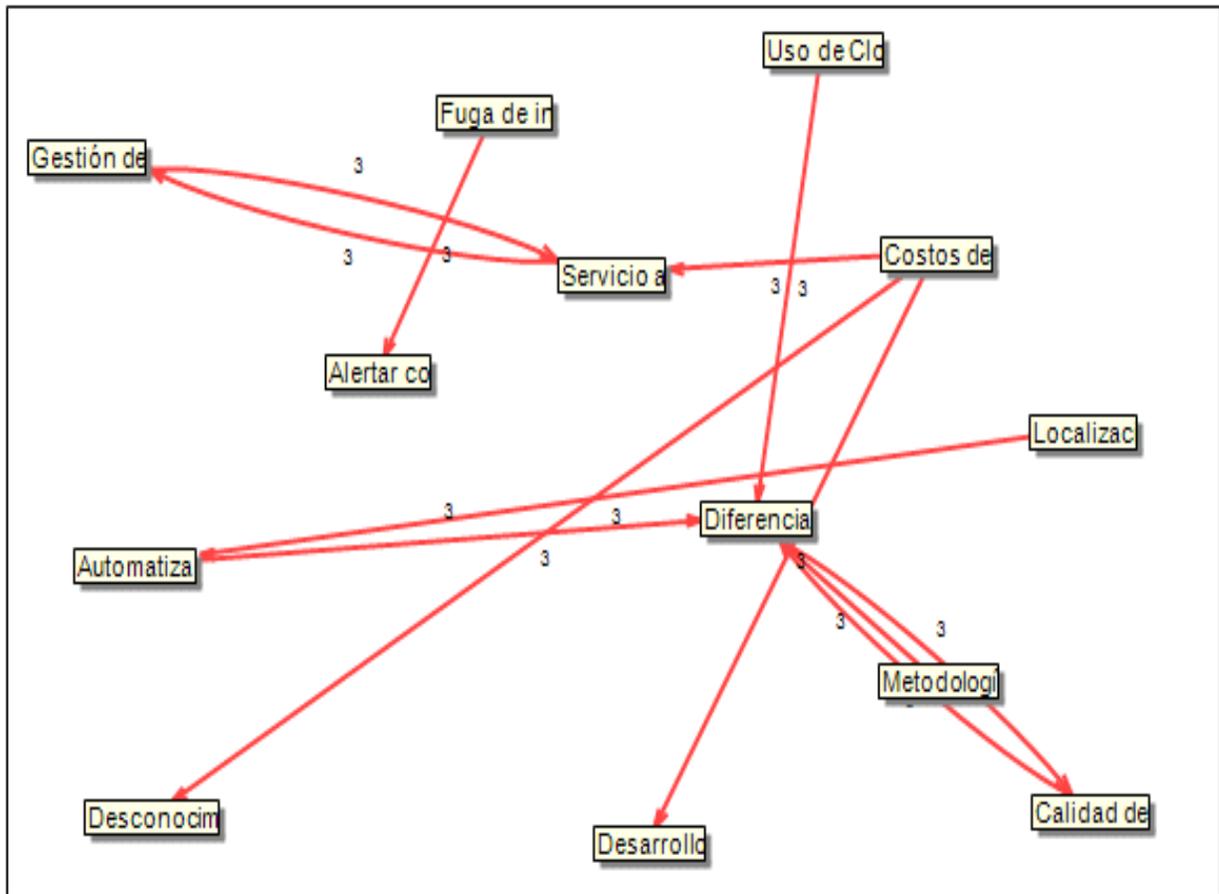
Anexo 3, Método MICMAC

Mapa de Influencias directas



Anexo 4, Gráfico de influencias directas

Direct influence graph

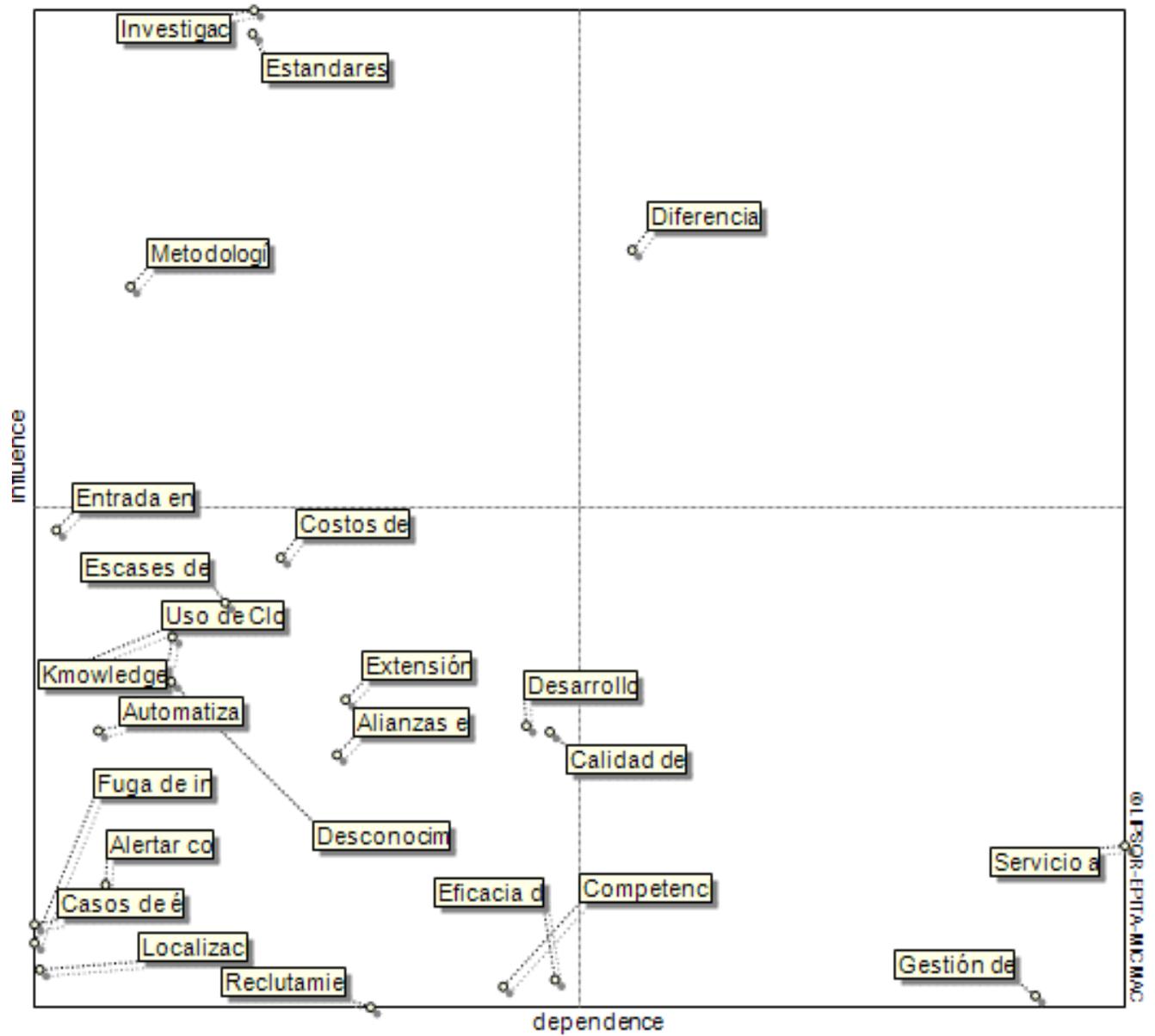


© LPSOR-EPITA-MCMAC

- Weakest influences
- Weak influences
- Moderate influences
- Relatively strong influences
- Strongest influences

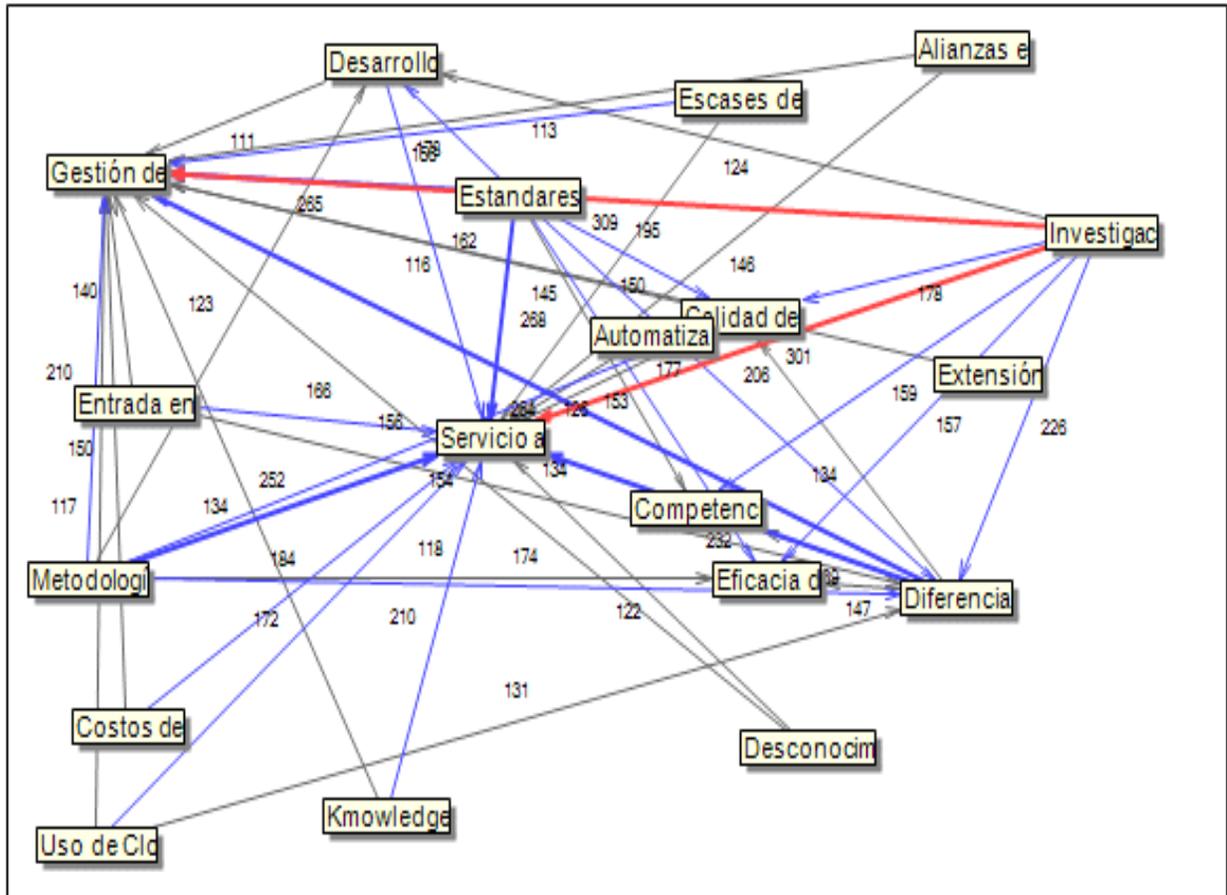
Anexo 5, Mapa de influencias indirectas

Indirect influence/dependence map



Anexo 6, Diagrama de influencias indirectas

Indirect influence graph

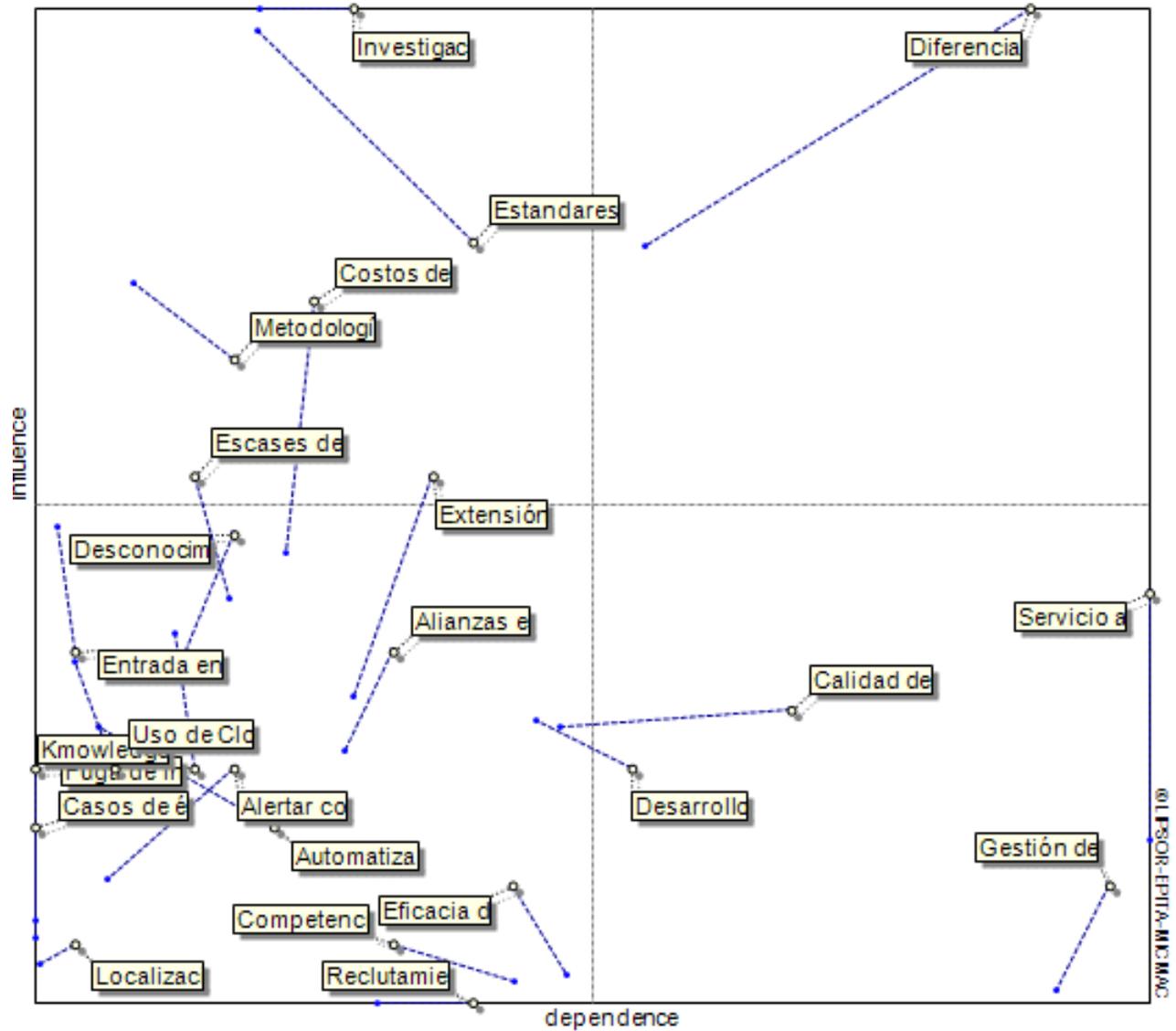


- ..... Weakest influences
- Weak influences
- Moderate influences
- Relatively strong influences
- Strongest influences

© LIPSOB-EPITA-MICMAC

Anexo 7, Mapa de Desplazamiento

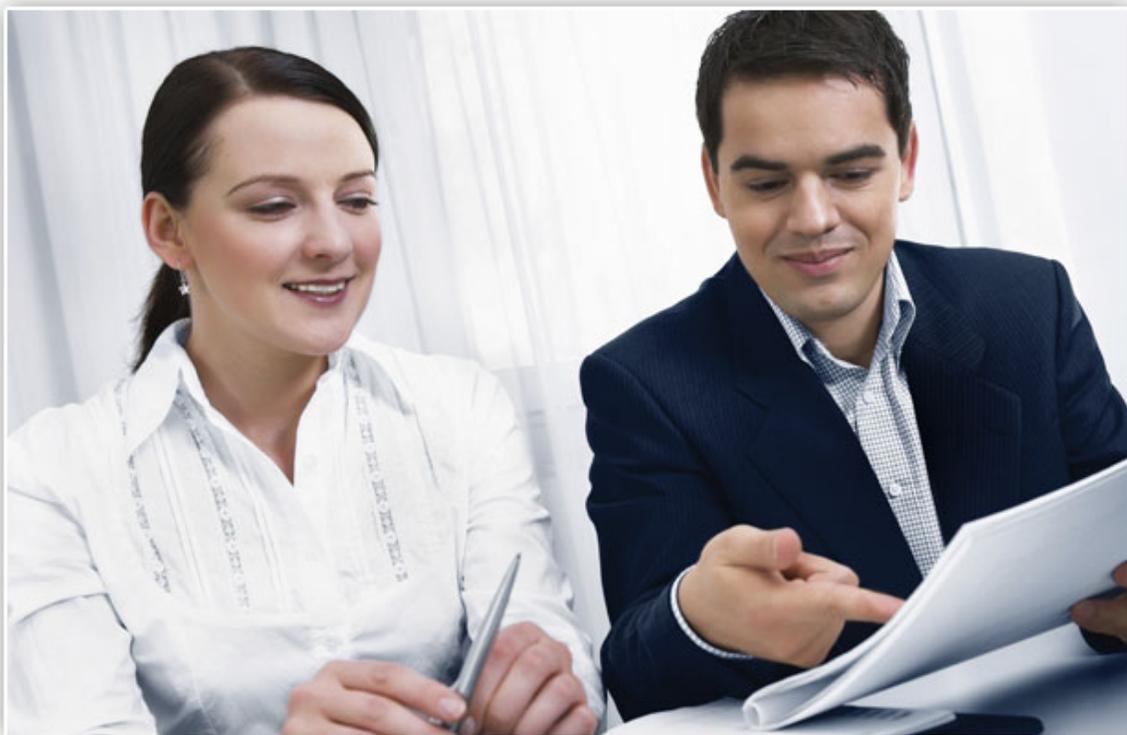
Displacements map : Direct map/Indirect map





Anexo 9, Comunicaciones

Pagina Web



www.creditoycobranzas.com  
ISSN 2027-7792 No.5 / julio - septiembre 2011

5ta EDICIÓN DE ANIVERSARIO

# CICLO DE RIESGO

La revista para expertos del mundo del Crédito y la Cobranza

## ÁREAS COMERCIALES MOTOR de la industria del CRÉDITO

Llega **DECISOR+** de **DataCrédito** a revolucionar la forma de tomar decisiones

CRÉDITO **Hyundai**: se **calienta** la competencia en crédito de **vehículo**

¿A que **SEGMENTOS** le **apuestan** las entidades **CREDITICIAS**?

FACTORES DE **EXITO** en la **GESTIÓN** de **COBRO**

ORLANDO FORERO  
Vicepresidente Comercial  
AV Villas

PABLO CAMPILLO  
Director Ejecutivo  
Credivalores

SANTIAGO PÉREZ  
Vicepresidente de  
Banca de Personas  
Bancolombia

HERNANDO OSORIO  
Sales & Distributions Head  
Citibank Colombia

Colombia precio especial de aniversario \$9.000

ISSN: 2027-7792  
7 07368 1800015

Colombia *es pasión*

Ciclo de Riesgo es ....innovación, emprendimiento social,  
es pasión por Colombia, es pauta con sentido. No corra el riesgo de perdersela.

COLECCIONABLE

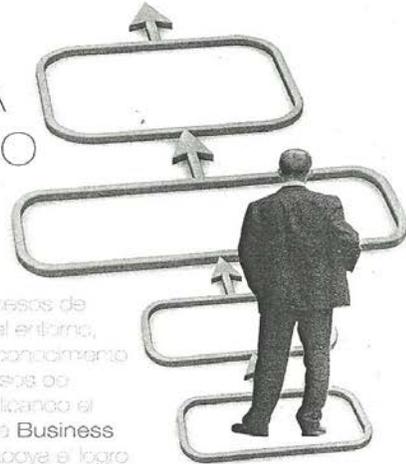
PRIMER PLANO

NUEVO • NEW • NOVO

## FABRIKO PROCESS

### NACE LA PRIMERA FÁBRICA DE PROCESOS DE NEGOCIO EN COLOMBIA

Como respuesta a los retos que enfrentan las empresas en un mundo globalizado y competitivo, que las obliga a incorporar los conceptos de eficiencia y eficacia en sus procesos de negocio, a la par del acelerado ritmo en que se transforma el entorno, nace en Colombia FABRIKO PROCESS un consorcio de conocimiento e investigación dedicado a la fabricación industrial de Procesos de Negocio a la medida de las necesidades del cliente, que aplicando el concepto de Process Factory, incorpora los fundamentos de Business Process Management - BPM, disciplina empresarial que apoya el logro de los objetivos corporativos en función de los procesos.



**Ciclo de Riesgo habló con William Orjuela Ariza, Director Ejecutivo de Fabriko Process, sobre este novedoso servicio.**

**> William Orjuela Ariza**  
Director Ejecutivo  
Fabriko Process

**Fabriko Process** es una iniciativa privada conformada por Baker Tilly Colombia Consulting, Avisor Technologies, Archivenet Colombia y Wolman Group, que introduce al mercado un nuevo concepto de negocio que permite que empresas del sector real, financiero o de servicios, consultores, instituciones educativas, casas de software y cualquier persona natural, puedan adquirir procesos pre modelados en forma similar a como se accede a una librería para adquirir un libro. Arquitectos de Procesos de Negocios (APN) documentan y fabrican procesos por demanda de acuerdo con las necesidades específicas de cada cliente, aplicando la metodología denominada Modelo Estandarizado de Procesos - MEP.

Desde un proceso de referenciación, aprobación de crédito, despacho de mercancía, pago de nómina, facturación, hasta un flujo de proceso de gestión de cobro pueden ser hoy diseñados a la medida, bajo el concepto de fábrica.

Analizar, diseñar, modelar, ejecutar, monitorear y mejorar cualquier proceso de negocio a partir de métodos **técnicamente establecidos**, incorporación de mejores prácticas, conocimiento de la industria, normas internacionales, metodologías probadas y tecnología de punta, son los retos que enfrenta cada día el equipo de arquitectos de procesos de FABRIKO PROCESS.

"La disciplina empresarial Business Process Management - BPM, se pone a disposición para asumir estos nuevos desafíos con metodologías y tecnologías probadas exitosamente a nivel mundial, casos de éxito y buenas prácticas en todos los sectores de la industria y para empresas de todo tamaño." Afirma William E. Orjuela Ariza, Director Ejecutivo de Fabriko Process.

**William Orjuela Ariza** es Administrador de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, experto en Ingeniería de Procesos y Planeación Estratégica, Sistematizador de Datos y Diplomado en Negocios Internacionales, Universidad Jorge Tadeo Lozano.

22

CicloDeRiesgo

## PRIMER PLANO

Los procesos son fabricados involucrando normas internacionales como ISO9000 para facilitar su implantación y futura certificación por parte de las entidades competentes, los principios de Basilea para el sector financiero, la metodología Master Data Management para normalización de datos y metodología sistémica de riesgo RISKOCAM.

Fabriko Process brinda la capacitación necesaria para conocer el proceso actual y la implementación mejorada del mismo, puede ser directa o compartida. Realiza auditoría de procesos post-implementación para verificar su aplicación respecto al diseño original.

Dicta cursos para empresas en modelamiento de procesos bajo el estándar internacional Business Process Modeling Notation (BPMN), promueve la formación de Arquitectos de Procesos de Negocio y motiva las buenas prácticas en BPM.

*La disciplina BPMN está soportada en plataformas tecnológicas conocidas mundialmente como Business Process Management Suite las cuales brindan diferentes posibilidades y funcionalidades de acuerdo con las necesidades y presupuesto de las empresas.*

### ¿Entonces cuáles serían los principales beneficios que tendría un cliente al contratar el diseño y estructuración de un proceso con FABRIKO PROCESS?

- Alineación de los procesos de negocio con la estrategia.
- Diseño transversal de procesos y total estandarización.
- Reducción de costos operacionales.
- Facilidad para capacitar al personal.
- Mejora en la eficiencia y la efectividad en los procesos.
- Hacer visibles los procesos.
- Integración de los procesos con los sistemas existentes.
- Intervención directa de los "Dueños de Procesos".
- Eliminación de la cultura de papel.
- Permite la integración con terceros (p.e. clientes y proveedores).

## Veamos quiénes son los socios de FABRIKO PROCESS:

### Baker Tilly Colombia Corp. S.A.

Firma de consultoría empresarial, miembro de Baker Tilly International, experta en proyectos de Administración Integral de Riesgos bajo metodología Riskocam®, Gerencia de Proyectos Organizacionales e Ingeniería de Procesos de Negocio bajo fundamentos de Business Process Management (B.P.M.).

### EMERIT TECHNOLOGIES

Empresa Colombiana fundada en el año 2002, con una amplia experiencia en la implementación de soluciones integrales de comercio electrónico B2B (Business-to-Business) y B2C (Business-to-Customer) e integrada con varios ERPs. Certificada por las Entidades Financieras y Franquicias en Colombia, Venezuela y República Dominicana como proveedor en soluciones de pagos electrónicos en Internet. Propietaria del sistema eCollect®, una solución especializada de e-commerce para pagos, ventas y recaudo electrónico certificada para diferentes medios de pago débito y crédito.

### ArchiveNet

Empresa creada hace más de 7 años, experta en proyectos de Automatización de Procesos, CRM, Gestión Documental, Organización y Administración de Archivos y Digitalización de Documentos. ArchiveNet forma parte de la red mundial de Partners de AuraPortal BPMS, PROCESS MAKER BPMS, de IRIS Corporate y Reseller de FUJITSU.

### William Orjuela de Colombia

Firma de consultoría empresarial, experta en proyectos de calidad de datos, Master Data Management, Business Intelligence y Procesos de Gestión de la Información, aplicando la metodología propia EQL® (Extract, Quality and Load), que incorpora el proceso y la herramienta para la gestión integral de la información operacional, colaborativa, analítica y gerencial de cualquier tipo de organización.

*Resalta William Orjuela: "La aplicación metodológica de BPMN, ha demostrado contribuir de manera concreta y eficiente a resolver problemas relacionados con procesos de negocio en todas las industrias y optimizar los recursos tecnológicos disponibles. En la medida que el sistema de procesos se entienda como un pilar estratégico y esté alineado con los objetivos corporativos, las empresas pueden avanzar en la incorporación de esta disciplina. El mayor desafío está en aplicar la metodología adecuada para migrar de los métodos tradicionales a la Gestión por Procesos."*

**Con la oferta de valor de Fabriko Process se busca mejorar los tiempos e inversiones que las empresas hacen para lograr mayor eficiencia operacional y competitividad.**

## 9 BIBLIOGRAFIA

A. G. Lafley y RAM, Charan. Cambio de juego. USA. Grupo editorial norma., 2009

BAVARIA S.A. Quinto foro de ética empresarial. Bogota D.C. Etica empresarial en acción, primera edición., 2011.

CLUB BPM. El libro del BPM, tecnologías, conceptos, enfoques metodológicos y estándares. Bogota D.C. Eurocentro Empresarial., 2010.

KAPLAN S, Roberth y NORTON P, David. Execution Premium. Barcelona. Ediciones Deusto., 2008.

----- . Cuadro de Mando integral (the balance score card) segunda edición., 1996

RIAZ, Kadem. Alineación total. Bogotá D.C. Norma grupo editorial., 2008.

Administración de Salarios e Incentivos, Miguel Amaya Galeano, 2006, Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería.

Principios de Economía, N. Gregory Mankiw, 2009, Cengage Learning.

Finanzas Corporativas un enfoque latinoamericano, Guillermo Dumrauf, Ed. Alfaomega, 2010

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

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Estratégica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Consortio de conocimiento empresarial bajo estructura de cluster dedicado a la fabricación de procesos de negocio adoptando los estándares de Business Process Management
3	AUTOR(es)	Orjuela Ariza William Elías Vega Sandoval César Augusto Correa Rodas Gloria María
4	AÑO Y MES	2012 Febrero
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Duarte Jaime Torres
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>La comunidad empresarial requiere una transformación empresarial profunda para lograr la migración ordenada del modelo funcional de procesos, creado hace más de 100 años, para adoptar el modelo de Gestión por Procesos. Fabriko Process surge con la profunda convicción que la adecuada sincronización entre la estrategia y los procesos de negocio hacen la verdadera diferencia. Fabricar industrialmente procesos de negocio implica contar con expertos del negocio, conocimiento de metodologías probadas, buenas prácticas de industria, tecnología de punta y normas internacionales. Comprar o arrendar un proceso de negocio bajos estándares internacionales será tan sencillo como acceder a una librería para adquirir un libro.</p> <p>The managerial community requires a profound business transformation to achieve orderly migration process from the functional model, created more than 100 years ago, to the model of business process management. Fabriko Process comes with the deep conviction that a proper synchronization between strategy and business processes makes a real difference. Industrial manufacturing business processes means having the business experts, proven methodologies knowledge, industry best practices, technology and meet international standards. Buy or rent a business process with international standards will be as simple as to access to a bookstore and buy a book.</p>
7	PALABRAS CLAVES	BPM, transversalización, procesos, conocimiento, metodologías.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de asesoramiento técnico
9	TIPO DE ESTUDIO	Plan de Negocio
10	OBJETIVO GENERAL	Estructurar un plan de negocio para Fabriko Process alineado a la misión y la visión y que su operación le permita la sostenibilidad, dentro de un marco legal, financiero y de responsabilidad empresarial y social.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Generar una facturación de COP 1500 millones en el año 2016.</li> <li>● Disponer de 12 procesos de negocio nuevos en el año 2016.</li> <li>● Lograr una rentabilidad incremental del 5% anual, iniciando con el 10% en el 2012 hasta llegar al 30% en el 2016.</li> </ul>

12	RESUMEN GENERAL	<p>La comunidad empresarial ha empezado a reconocer la importancia de tener los procesos de negocio alineados con la estrategia dentro de un marco que integralmente se denomina Modelo Operativo, el cual es un paso fundamental que permitirá a la Alta Gerencia involucrar iniciativas que bajo este enfoque contribuyan al logro de los objetivos corporativos.</p> <p>Esto sugiere una Transformación Empresarial profunda para lograr la migración ordenada, del modelo funcional de procesos, creado hace más de 100 años, para adoptar el modelo de Gestión de Procesos, el cual responde a los retos actuales y se enfoca en competitividad, rentabilidad, eficiencia y eficacia operativa. No obstante, es necesario involucrar un acompañamiento adecuado para este cambio cultural, por que no se puede desconocer que lo que se esta impactando es el cliente interno y externo, variables esenciales en la gestión empresarial.</p> <p>Esta posición expresada en sus escritos por los Doctores Norton, Kaplan y Peter Druker fortalece la visión del proyecto de "Fabrica de Procesos de Negocio - Fabriko Process", en el sentido que abre paso a una nueva tendencia organizacional y un nuevo mercado en la cual los procesos de negocio se pueden estandarizar por industria y por tanto enfocarse en reglas de negocio y estrategia, verdaderos factores que diferencian una empresa de sus competidores, lo cual se reflejará en el reconocimiento por parte del mercado y en los resultados financieros.</p> <p>Fabriko Process surge con la profunda convicción que la adecuada sincronización entre la estrategia y los procesos de negocio hacen la verdadera diferencia, y que la propuesta de valor, se fundamenta en contribuir en este sentido con la comunidad empresarial.</p> <p>Fabricar industrialmente procesos de negocio implica profundo conocimiento, metodologías probadas, buenas prácticas de industria, tecnología de punta y normas internacionales; para lograr el adecuado balance de los componentes y obtener un producto que sea reconocido y aceptado por el mercado financiero.</p> <p>Comprar o arrendar un proceso de negocio bajos estándares internacionales para ser adaptado a las necesidades particulares de cada organización será tan sencillo como acceder a una librería física o virtual para adquirir un libro de un tema específico, incluyendo la capacitación y soporte on line requerido para entenderlo, adaptarlo e implementarlo en la organización.</p>
13	CONCLUSIONES.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es un servicio innovador que busca atender una necesidad técnica en la arquitectura de procesos de negocio para lograr mayor competitividad en el sector financiero.</li> <li>● El mayor reto se encuentra en crear demanda dado que muchas empresas continúan con el modelo funcional, desconociendo los beneficios de la gestión por procesos.</li> <li>● El test que inicialmente se ha efectuado al servicio ha sido bien recibido por el mercado, pero requiere una mayor profundización en la línea de producción para cumplir 100% con la promesa de valor.</li> <li>● Potenciar las capacidades de los miembros del consorcio, permitirá lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos.</li> <li>● El fortalecimiento de las alianzas será fundamental para maximizar el valor del consorcio.</li> <li>● La diferenciación será el mayor atributo a cuidar a través de la innovación.</li> <li>● La capacitación empresarial es una base fundamental para crecimiento de los negocios para lo cual se debe profundizar su desarrollo.</li> </ul>

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A. G. Lafley y RAM, Charan. Cambio de juego. USA. Grupo editorial norma., 2009</li> <li>● BAVARIA S.A. Quinto foro de ética empresarial. Bogota D.C. Etica empresarial en acción, primera edición., 2011.</li> <li>● CLUB BPM. El libro del BPM, tecnologías, conceptos, enfoques metodológicos y estándares. Bogota D.C. Eurocentro Empresarial., 2010.</li> <li>● KAPLAN S, Roberth y NORTON P, David. Execution Premium. Barcelona. Ediciones Deusto., 2008.</li> <li>● Cuadro de Mando integral (the balance score card) segunda edición., 1996</li> <li>● RIAZ, Kadem. Alineación total. Bogotá D.C. Norma grupo editorial., 2008.</li> <li>● Administración de Salarios e Incentivos, Miguel Amaya Galeano, 2006, Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería.</li> <li>● Principios de Economía, N. Gregory Mankiw, 2009, Cengage Learning.</li> <li>● Finanzas Corporativas un enfoque latinoamericano. Guillermo Dumrauf. Ed. Alfaomega. 2010.</li> </ul>
----	------------------------	--

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA

# Especialización en Gerencia Estratégica

## PLAN DE NEGOCIO



William E. Orjuela Ariza  
Cesar Augusto Vega  
Gloria María Correa Rodas



# AGENDA

## OBJETIVOS

1. Business Process Management
2. Definición del Negocio
3. Socios y Aliados
4. Estructura de Clúster
5. Competencia Esenciales
6. Objetivos Específicos
7. Modelo Financiero

## RESUMEN

1. Análisis del entorno
2. Análisis de la Competencia
3. Estructura Organizacional
4. Mapa Estratégico

## CONCLUSIONES

1. Plan de Acción
2. Plan Operativo 2012

# BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Es una moderna disciplina empresarial creada por el OMG que promueve el entendimiento, arquitectura y gestión holístico de las organizaciones mediante la transversalización de los procesos de negocio; armonizándolos con la estrategia para lograr mayor eficiencia, eficacia, competitividad y rentabilidad.

## COMPONENTES

- BPA: Business Process Analysis
  - BPMS: Business Process Management Systems
  - BPMN: Business Process Modeling Notación
  - BRMS: Business Rules Management Systems
  - SOA: Services Oriented Architecture
  - BAM: Business Activity Monitoring
  - MDM: Master Data Management
- 
- Se replantea el modelo funcional de procesos, básicamente industrial.
  - Se crea una nueva industria: fábricas de procesos de negocio.
  - Se crea una nueva profesión: Arquitecto de Procesos de Negocio

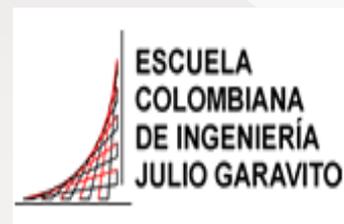
## DEFINICION DEL NEGOCIO

- Fabriko Process es un consorcio de conocimiento empresarial (KPO), que actúa bajo una estructura de cluster, dedicado a la fabricación de procesos de negocio adoptando los estándares de BPM.
- El Proceso de fabricación incorpora mejores practicas de industria, metodologías probadas, expertos en negocio, normas internacionales y tecnología de punta para automatización de procesos de negocio.
- Los procesos que se fabrican como verticales de industria pueden ser entregados como: a) Documentos, b) Venta por licenciamiento y c) arriendo (cloud computing).
- La solución incluye análisis de necesidades del cliente, construcción del proceso, capacitación, implantación y actualización.
- En la primera etapa estará focalizado para el sector financiero con énfasis en el sector bancario, mercado hispano.

## SOCIOS Y ALIADOS



[www.proceedit.com](http://www.proceedit.com)  
[www.bpmamericas.org](http://www.bpmamericas.org)



# ESTRUCTURA DE CLUSTER



## OBJETIVO ESPECIFICOS

- Generar una facturación de COP 1500 millones en el año 2016
- Disponer de 12 procesos de negocio nuevos en el año 2016
- Lograr una rentabilidad incremental del 5% anual, iniciando con el 10% en el 2012 hasta llegar al 30% en el 2016.

# COMPETENCIAS ESENCIALES



# MODELO FINANCIERO

## Base para Proyecciones

### MODELO FINANCIERO FABRIKO PROCESS

	Variables Macro					
Años	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Inflacion	3,0%	4,0%	5,0%	5,0%	6,0%	
PIB	4,5%	5,5%	5,5%	6,0%	7,0%	
DTF	3,8%	4,0%	4,5%	4,5%	4,5%	
Tipo de Cambio \$/USD	1.800	1.836	1.781	1.799	1.835	
Devaluacion o Revaluacion		2,0%	-3,0%	1,0%	2,0%	
Tasa Renta	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	
Crecimiento en ventas		9,7%	10,8%	11,3%	13,4%	
Capital de Trabajo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Tesoreria	4%	5%	5%	5%	5%	Ventas
Cartera	10%	10%	10%	10%	10%	Ventas
Proveedores	25%	25%	25%	25%	25%	Costos
Dividendos	50%	50%	50%	50%	50%	Utilidades
Tasa Imp	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	

# P&G Proyectado

DETALLE DE CUENTA	0	TOTAL AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTA DE PROCESOS		575.000	630.890	698.869	777.842	882.228
INGRESOS POR VENTA DE MEMBRESIAS		18.000	18.990	20.034	21.237	22.723
INGRESOS POR VENTA DE CAPACITACION		30.000	31.650	33.391	35.394	37.872
INGRESOS POR VENTA DE PAUTAS EN PORTAL FP		3.000	3.165	3.339	3.539	3.787
INGRESOS POR VENTA DE PUBLICACIONES		1.200	1.266	1.336	1.416	1.515
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>627.200</b>	<b>685.961</b>	<b>756.969</b>	<b>839.428</b>	<b>948.125</b>
<b>TOTAL INGRESOS EN PESOS</b>		<b>1.128.960.000</b>	<b>1.259.424.396</b>	<b>1.348.101.770</b>	<b>1.509.902.825</b>	<b>1.739.528.341</b>
COSTO DE VENTA DE PROCESOS		705.780.000	774.381.816	857.821.457	954.755.281	1.082.883.440
COSTO DE VENTA DE MEMBRESIAS		6.480.000	6.836.400	7.212.402	7.645.146	8.180.306
COSTO DE VENTA DE CAPACITACION		16.200.000	17.091.000	18.031.005	19.112.865	20.450.766
COSTO DE VENTA DE PAUTAS		1.080.000	1.139.400	1.202.067	1.274.191	1.363.384
COSTO DE VENTA DE PUBLICACIONES		432.000	455.760	480.827	509.676	545.354
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS EN PESOS</b>		<b>729.972.000</b>	<b>799.904.376</b>	<b>884.747.757</b>	<b>983.297.160</b>	<b>1.113.423.250</b>
<b>MARGEN BRUTO EN PESOS</b>		<b>398.988.000</b>	<b>459.520.020</b>	<b>463.354.013</b>	<b>526.605.665</b>	<b>626.105.091</b>
TRM		1.800	1.836	1.781	1.799	1.835
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
GASTOS DE PERSONAL		129.825.000	258.503.280	271.428.444	284.999.866	302.099.858
GASTO POR HONORARIOS		45.000.000	46.800.000	49.140.000	51.597.000	54.692.820
GASTOS ARRENDAMIENTO		30.000.000	31.200.000	32.760.000	34.398.000	36.461.880
GASTO ARRENDAMIENTO DE EQUIPOS		9.840.000	10.233.600	10.745.280	11.282.544	11.959.497
COMISIONES COMERCIALES		20.700.000	21.528.000	22.604.400	23.734.620	25.158.697
GASTOS DE MERCADEO		20.700.000	21.528.000	22.604.400	23.734.620	25.158.697
GASTOS DE SERVICIOS PUBLICOS		8.400.000	8.736.000	9.172.800	9.631.440	10.209.326
GASTOS GENERALES		28.200.000	29.328.000	30.794.400	32.334.120	34.274.167
<b>TOTAL GTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>292.665.000</b>	<b>427.856.880</b>	<b>449.249.724</b>	<b>471.712.210</b>	<b>500.014.943</b>
<b>U. NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>106.323.000</b>	<b>31.663.140</b>	<b>14.104.289</b>	<b>54.893.455</b>	<b>126.090.148</b>
IMPUESTOS		35.086.590	10.448.836	4.654.415	18.114.840	41.609.749
<b>U. NETA DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>71.236.410</b>	<b>21.214.304</b>	<b>9.449.873</b>	<b>36.778.615</b>	<b>84.480.399</b>
INVERSIÓN	-100.000.000	71.236.410	21.214.304	9.449.873	36.778.615	84.480.399
CALCULO DE LA TIR DEL PROYECTO	34%					
CALCULO DEL VPN (30%)	7.281.586					
Dividendos	50%	35.618.205	10.607.152	4.724.937	18.389.307	42.240.200

# Capital de Trabajo y Flujo de Caja

	Capital de Trabajo					
Tesorería	100.000.000	45.158.400	62.971.220	67.405.089	75.495.141	86.976.417
Cartera	0	112.896.000	125.942.440	134.810.177	150.990.283	173.952.834
<b>Capital de Trabajo Bruto</b>	<b>0</b>	<b>158.054.400</b>	<b>188.913.659</b>	<b>202.215.266</b>	<b>226.485.424</b>	<b>260.929.251</b>
Proveedores		182.493.000	199.976.094	221.186.939	245.824.290	278.355.813
<b>Capital Trabajo Neto</b>	<b>0</b>	<b>-24.438.600</b>	<b>-11.062.435</b>	<b>-18.971.674</b>	<b>-19.338.866</b>	<b>-17.426.561</b>
<b>NOF</b>	<b>0</b>	<b>-24.438.600</b>	<b>13.376.165</b>	<b>-7.909.239</b>	<b>-367.192</b>	<b>1.912.305</b>
	Flujo de Caja Directo					
Ingresos Operacionales		1.128.960.000	1.259.424.396	1.348.101.770	1.509.902.825	1.739.528.341
Costos Operacionales		-729.972.000	-799.904.376	-884.747.757	-983.297.160	-1.113.423.250
Gastos de Administracion		-292.665.000	-427.856.880	-449.249.724	-471.712.210	-500.014.943
Servicio de la Deuda de Corto Plazo		0	0	-52.417.820	-51.460.281	-5.578.985
Impuestos pagados			-35.086.590	-10.448.836	-4.654.415	-18.114.840
Tesorería	100.000.000,0	54.841.600	-17.812.820	-4.433.869	-8.090.053	-11.481.276
Cartera Generada		-112.896.000	-125.942.440	-134.810.177	-150.990.283	-173.952.834
Cartera Recuperada			112.896.000	125.942.440	134.810.177	150.990.283
Proveedores		182.493.000	17.483.094	21.210.845	24.637.351	32.531.523
Utilidades a repartir (Dividendos)			-35.618.205	-10.607.152	-4.724.937	-18.389.307
<b>Excedente de Caja</b>	<b>100.000.000</b>	<b>230.761.600</b>	<b>-52.417.820</b>	<b>-51.460.281</b>	<b>-5.578.985</b>	<b>82.094.710</b>
Deuda de Corto Plazo	0	0	52.417.820	51.460.281	5.578.985	0
<b>Excedente de Caja</b>	<b>100.000.000</b>	<b>230.761.600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>82.094.710</b>

Balance General						
<b>Activos</b>						
Tesorería	0	45.158.400	62.971.220	67.405.089	75.495.141	86.976.417
Cartera (CxC)	0,0	112.896.000	125.942.440	134.810.177	150.990.283	173.952.834
Inversiones temporales	100.000.000	230.761.600	230.761.600	230.761.600	230.761.600	312.856.310
<b>Activo Corriente</b>	<b>100.000.000</b>	<b>388.816.000</b>	<b>419.675.259</b>	<b>432.976.866</b>	<b>457.247.024</b>	<b>573.785.562</b>
Valor Bruto Activos Fijos		-	-	-	-	-
Instalaciones	0,0	-	-	-	-	-
Maquinaria	0,0	-	-	-	-	-
Equipos						
Dep Acumulada	0,0	-	-	-	-	-
Valor Neto Activos Fijos		-	-	-	-	-
<b>Total Activos</b>	<b>100.000.000</b>	<b>388.816.000</b>	<b>419.675.259</b>	<b>432.976.866</b>	<b>457.247.024</b>	<b>573.785.562</b>
<b>Pasivos</b>						
Obligaciones Financieras de C.P		-	52.417.820	51.460.281	5.578.985	-
Proveedores (CxP)	0,0	182.493.000	199.976.094	221.186.939	245.824.290	278.355.813
Impuestos por pagar		35.086.590	10.448.836	4.654.415	18.114.840	41.609.749
<b>Total Pasivo Corriente</b>		<b>217.579.590</b>	<b>262.842.751</b>	<b>277.301.635</b>	<b>269.518.115</b>	<b>319.965.561</b>
Obligaciones Financieras de L.P.	0,0	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivos</b>		<b>217.579.590</b>	<b>262.842.751</b>	<b>277.301.635</b>	<b>269.518.115</b>	<b>319.965.561</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Pagado	100.000.000,0	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Reservas						
Utilidades del Ejercicio		71.236.410	21.214.304	9.449.873	36.778.615	84.480.399
Utilidades Retenidas			35.618.205	46.225.357	50.950.294	69.339.601
<b>Total Patrimonio</b>	<b>100.000.000,0</b>	<b>171.236.410</b>	<b>156.832.509</b>	<b>155.675.230</b>	<b>187.728.908</b>	<b>253.820.000</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>100.000.000,0</b>	<b>388.816.000</b>	<b>419.675.259</b>	<b>432.976.866</b>	<b>457.247.024</b>	<b>573.785.562</b>
<b>Chec</b>	-	-	-	-	-	-

## ANALISIS DEL ENTORNO

“Un estudio reciente del BID sobre el sector de Outsourcing en Colombia dice que el país tiene la oportunidad de capturar aproximadamente 725 millones de dólares al 2014 en BPO para servicios de sectores financieros, retail, salud, entre otros, 756 millones de dólares en KPO en sector farmacéutico o servicios de ingeniería, entre otros”, sostuvo el Director Ejecutivo de la Cámara de Procesos Tercerizados/BPO&IT de la ANDI - julio 2011 - Santiago Pinzón

# ANALISIS DE LA COMPETENCIA

## COMPETIDORES POTENCIALES

P. W. Coopers  
Erns&Young  
KPMG  
Coinfin  
Aura Portal  
Bizagy

## COMPRADORES

Bancos  
Compañías de financiamiento comercial  
Compañías de seguros  
Casas de software  
BPO's  
Fiducias



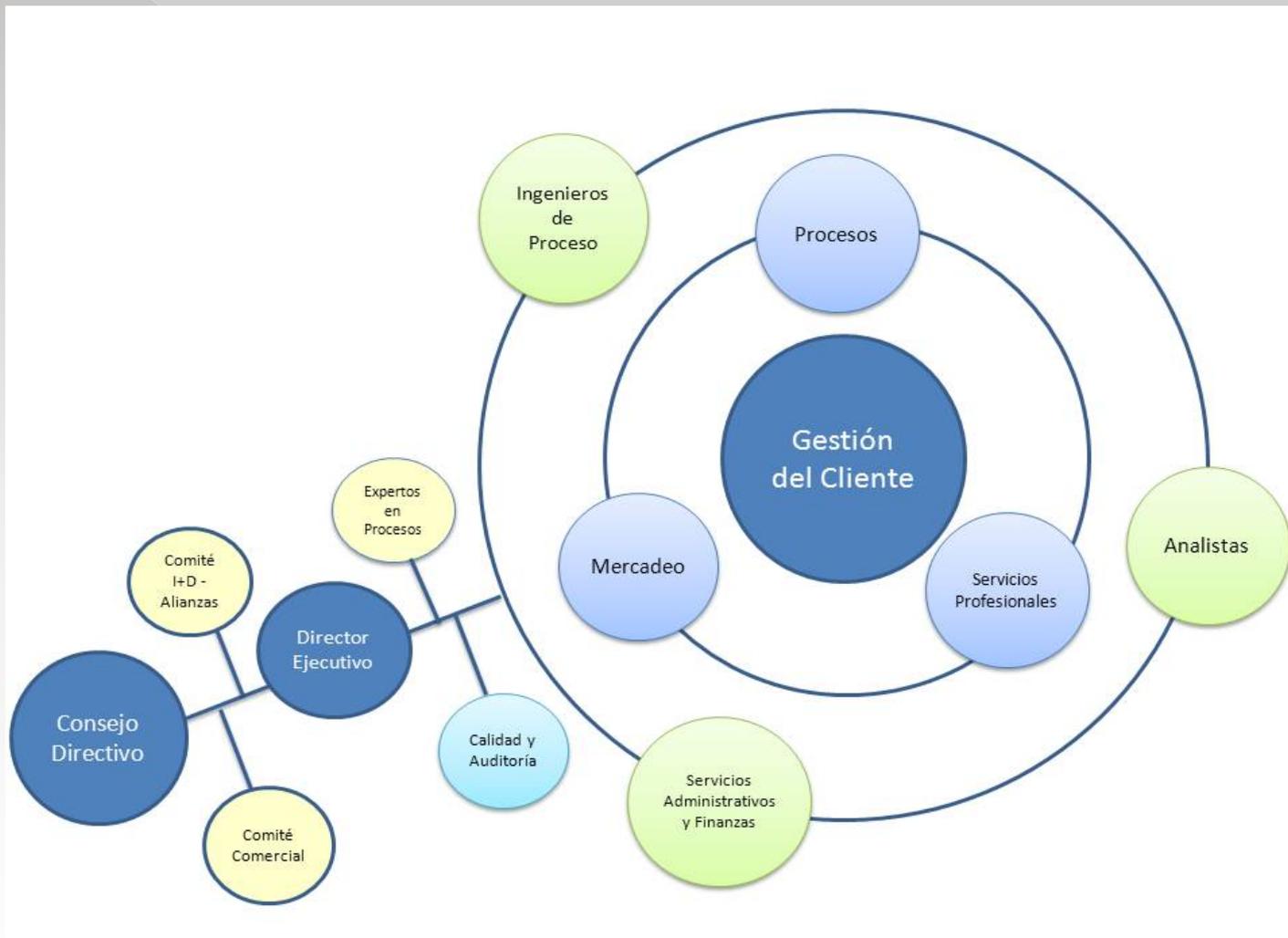
## PROVEEDORES

Consultores Independientes  
Fabricantes de BPMS's  
Universidades  
Centros de Investigación  
Empresas de Cloud  
Zona Franca  
Data Centers

## COMPETIDORES

CIO

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



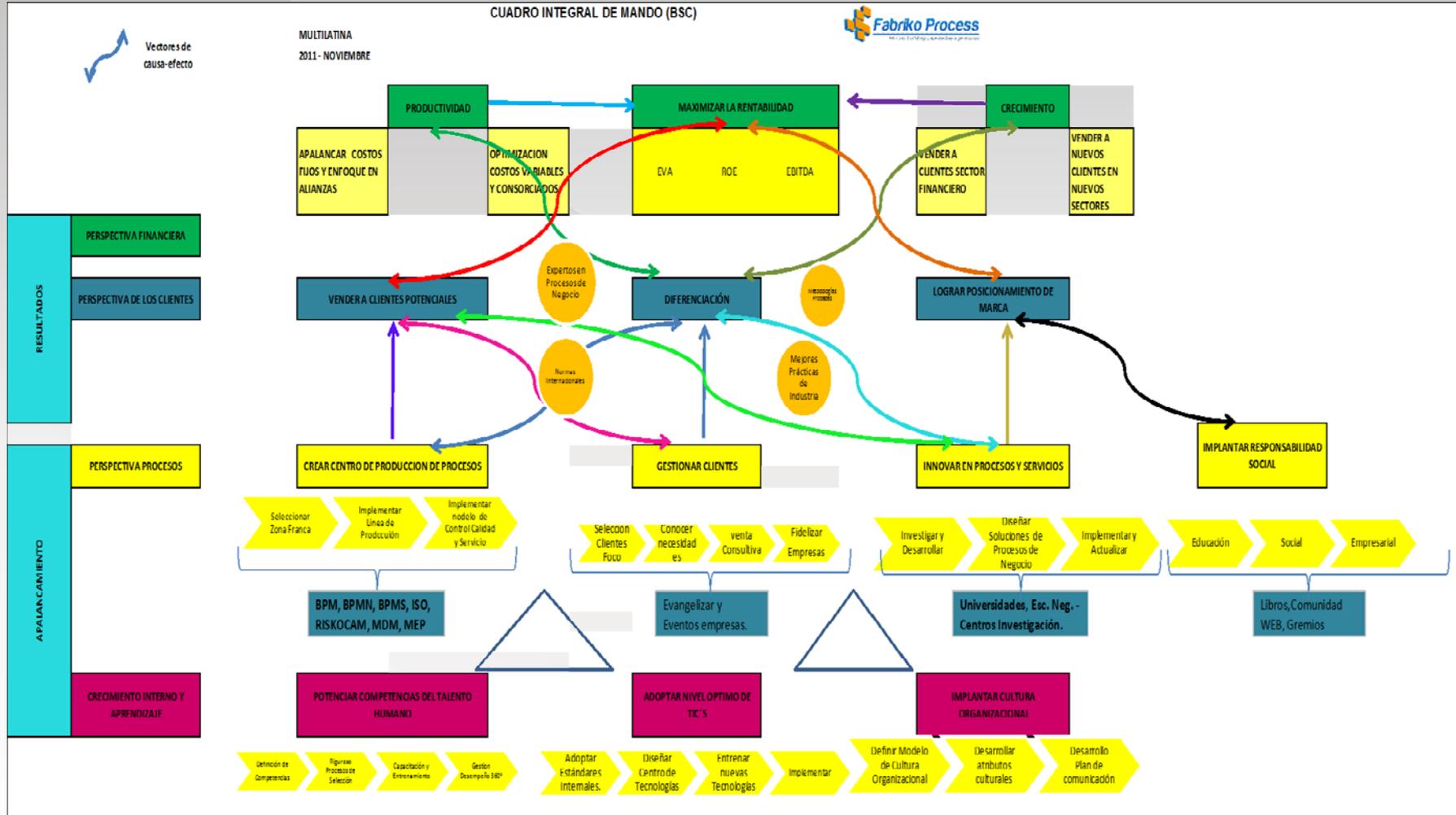
# MAPA ESTRATEGICO

CUADRO INTEGRAL DE MANDO (BSC)



MULTIATINA  
2011 - NOVIEMBRE

Vectores de  
causa-efecto



# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Es un **servicio innovador** que busca atender una necesidad técnica en la arquitectura de procesos de negocio para lograr mayor competitividad en el sector financiero

El mayor reto se encuentra en **crear demanda** dado que muchas empresas continúan con el modelo funcional, desconociendo los beneficios de la gestión por procesos

El test que inicialmente se ha efectuado al servicio ha sido bien recibido por el mercado, pero requiere una mayor **profundización** en la línea de producción para cumplir 100% con la promesa de valor

**Potenciar las capacidades** de los miembros del consorcio, permitirá lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos

El fortalecimiento de **las alianzas** será fundamental para maximizar el valor del consorcio

**La diferenciación** será el mayor atributo a cuidar a través de la innovación y actuar como cluster

**La capacitación empresarial** es una base fundamental para crecimiento de los negocios para lo cual se debe profundizar su desarrollo

# PLAN DE ACCION



2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plan de Negocio	Profundizar relaciones	Estandarizar Operación Colombia	Profundizar operaciones Colombia	Definir formato internacional	Asegurar operación internacional
Evangelización	Fabricar de 4 procesos	Fabricar 4 nuevos procesos	Certificación en BPO	Abrir operaciones dos países	
Posicionamiento de Marca	Posicionar operación Colombia	Formacion avanzada en APN	Fabricar 4 nuevos procesos		
Alianzas y Covenios	Capacitación empresarial		llevar 2 procesos a Cloud Computing		

# PLAN OPERATIVO 2012

- Capacitación in house para bancos en BPM (febrero)
- Lanzamiento certificación internacional BPMN (Febrero)
- Alianza con 500 procesos premodelados (Marzo)
- 1er conversatorio de BPM (julio)
- Lanzamiento de libro de Salarios y BPM (Agosto)
- Lanzamiento Diplomados en BPM (septiembre)
- Publicaciones en periódicos y revistas especializadas
- Participación en eventos bancarios en Latinoamérica
- Fabricación de Procesos Propios
- Profundización comercial y de marca

# Por su atención Muchas gracias....



Derechos de autor propiedad y reservados por

[william.orjuela@fabrikoprocess.com](mailto:william.orjuela@fabrikoprocess.com)  
[www.fabrikoprocess.com](http://www.fabrikoprocess.com)