

Información Importante

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

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

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

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	FIST SAS		
SUBTITULO	N/A		
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Garcia Diaz, Ana Maria		
	Grijalba Arias, Carlos		
	Marin Contreras, Carlos		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	BPO		USA
	OUTSOURCING		CONTABILIDAD
	FINANCIERO		INTERNACIONAL
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>La buena situación económica del país está abriendo nuevas oportunidades de negocio, generados por la crisis que atraviesan los países desarrollados</p> <p>El objetivo de este documento será determinar si la alternativa de negocio propuesta resulta viable. Para ello, se realizará un análisis detallado del sector, un estudio de mercado y posteriormente un plan de negocios con el que será posible determinar la factibilidad del negocio. La conclusión más importante de la realización del Plan de Negocios, es que se generó una iniciativa en el grupo de trabajo con respecto a la posibilidad real de crear una empresa de servicios financieros prestados a compañías del exterior. Aprovechando la ventaja comparativa que tiene el país con respecto a los países de la región.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La conclusión más importante de la realización del Plan de Negocios, es que se generó una iniciativa en el grupo de trabajo con respecto a la posibilidad real de crear una empresa de servicios financieros prestados a compañías del exterior. Aprovechando la ventaja comparativa que tiene el país con respecto a los países de la región.

Por otra parte, se lograron identificar todos los puntos necesarios para poder estructurar un Plan de Negocios y la importancia de contar con la información suficiente que permita realizar el estudio de mercado, base fundamental para tomar la decisión de hacer realidad el negocio planteado.

Con respecto al punto anterior, es importante mencionar que aunque no se contó con la información suficiente para realizar el estudio de mercado adecuado, estamos seguros de la viabilidad del negocio debido a que se brindará un servicio con altos estándares de calidad, a un menor costo que aumentará el margen de los clientes, especialmente en la primera fase del plan.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

FIST S.A.S.

Financial Services Outsourcing



FIST S.A.S
Ana Maria Garcia Diaz
Carlos Grijalba Arias
Carlos Marin Contreras
Universidad de La Sabana
Instituto de Post Grados FORUM
Especialización Finanzas y Negocios Internacionales
Bogota Enero de 2013

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FIST S.A.S

Asesores:

Profesor: Francisco Zúñiga
Profesor: Rodrigo Díaz Espinosa

Alumnos:

Ana Maria Garcia Diaz
Carlos Grijalba Arias
Carlos Marin Contreras

Especialización de Finanzas y Negocios Internacionales
Bogota, Enero de 2013

Tabla de contenido

1	Generalidades.....	5
1.1	Oportunidad de Negocio	6
1.2	Idea de Negocio.....	7
1.3	Objeto Social.....	9
1.3.1	<i>Descripción de los Socios.....</i>	<i>9</i>
2	Análisis del Entorno Económico Nacional (Global)	9
2.1	Macroentorno.....	9
2.1.1	<i>Análisis Cuantitativo del Entorno Nacional.....</i>	<i>12</i>
2.1.2	<i>Entorno Internacional.....</i>	<i>17</i>
2.2	Micro entorno.....	20
2.2.1	Barreras de entrada y salida	21
2.2.2	<i>Tendencias del Mercado.....</i>	<i>21</i>
2.2.3	Productos Sustitutos	22
2.2.3	<i>Competidores.....</i>	<i>23</i>
3	Investigación de Mercadeo	24
3.1	Determinación del mercado.....	24
3.2	Muestra Piloto.....	25
3.3	Aplicación y Desarrollo.....	26
3.4	Segmento Objetivo.....	29
3.5	Conclusiones	30
4	Plan de Mercadeo	30
4.1	Propuesta de Valor.....	30
4.2	Segmento Objetivo.....	31
4.3	Estrategias.....	31
5	Plan de Introducción al Mercado	32
6	Perspectiva Financiera	33
6.1	Etapa Preoperativa.....	33
6.2	Etapa Operativa.....	36
7	Conclusiones.....	41
	Bibliografía.....	42

1 Generalidades

La buena situación económica del país está abriendo nuevas oportunidades de negocio, generados por la crisis que atraviesan los países desarrollados. En este orden de ideas, el sector de servicios en Colombia está siendo promovido por parte del gobierno nacional como un motor de crecimiento, que estará generando productividad para el país.

Basados en lo anterior y con el apoyo del docente asignado a la materia de Plan de Negocio, se decidió después de valorar varias alternativas, incursionar en la prestación de servicios de outsourcing financiero a empresas radicadas en Estados Unidos, aprovechando una ventaja comparativa muy importante que corresponde al menor costo de mano de obra nacional con respecto a la del extranjero.

El objetivo de este documento será determinar si la alternativa de negocio propuesta resulta viable. Para ello, se realizará un análisis detallado del sector, un estudio de mercado y posteriormente un plan de negocios con el que será posible determinar la factibilidad del negocio.

La elaboración de la estructura planteada en el documento, permitió reflexionar sobre el plan de negocios y ante todo enfrentarse a cuestionamientos vitales que ampliaron la visión del objetivo propuesto. Adicional, se tuvieron inconvenientes en cuanto a información por la falta de recursos y tiempo para poder conseguir datos veraces del mercado, que aunque dificultaron un poco el trabajo no impidieron formar una idea de la posible viabilidad del negocio. La cual se mencionará en el numeral 10 de este documento.

1.1 Oportunidad de Negocio

Actualmente la mayoría de organizaciones están centrando sus recursos en las áreas claves del negocio. Lo anterior, con el fin de generar ventajas competitivas y comparativas que les permite aumentar el mercado, por medio de la innovación, única forma de perdurar en el tiempo.

Adicional, las teorías administrativas ven en la tercerización una forma de hacer más eficientes procesos en los que la empresa no es experta y por ende siempre tendrá grandes oportunidades de mejora. Al respecto “un editorial de Harvard Business Review afirmaba: cuando una compañía hace algo que otros pueden comprar o hacer de forma más eficiente, está sacrificando una ventaja competitiva. Subcontrate el resto. El outsourcing es una de las herramientas de gestión más importantes en los últimos 75 años”.

Por esta razón, han decidido tercerizar procesos que aunque son indispensables para el negocio, no son su eje central. Los llamados servicios back office, son el centro de una industria que cada día crece más a nivel mundial. Estas actividades de outsourcing en los países desarrollados generan un alto costo para las organizaciones que contratan este tipo de proveedores, debido a que el 100% de su costo es mano de obra.

Lo anterior, ha llevado a que países como India centren sus esfuerzos en ofrecer estos servicios de una manera más eficiente y lo más importante a un menor costo. Este hecho, sumado a que el gobierno nacional está impulsando el outsourcing como un sector clave para la productividad del país, genera una oportunidad de negocio que se quiere presentar en el presente documento.

1.2 Idea de Negocio

Prestar servicios de outsourcing que tercerizan las funciones *back office* de la compañía, a través de soluciones integradas, a bajo costo, que le permite al cliente centrar sus esfuerzos en optimizar su *core business*.

Las soluciones que Financial Services Outsourcing FIST les brindará a sus clientes son:

Outsourcing financiero y administrativo

- Outsourcing tributario
- Activos fijos
- Control contable de inventarios
- Cuentas por pagar
- Cartera
- Facturación
- Tesorería

Prestar servicios de BPO Financiero es una oportunidad de negocio debido a que el país tiene ventajas competitivas con respecto a países desarrollados como Estados Unidos y a las demás economías del área como la de México, Brasil, Costa Rica, Chile y Argentina.

La primera ventaja es el costo de la mano de obra, ya que en el sector financiero – en cargos de analista financiero, economista y contador- el costo operacional con respecto a Chile es -69%, Brasil -63%, Perú 38%, México -29% y con Argentina no tenemos diferencia en este aspecto.

Adicional a que el sector en el país tiene una ventaja competitiva importante, la formación profesional cada día mejora lo que permite tener personas capacitadas para ejercer las labores, en las mismas condiciones que las se ejercen en países desarrollados y en economías donde el sector BPO está más avanzado como en México, Costa Rica y Argentina.

El servicio de BPO Financiero que prestará FIST a compañías residentes en el exterior, tendrá como base de operaciones Bogotá. Será una organización liderada por nosotros que somos Contadores Públicos y que tenemos el conocimiento en Normas Internacionales de Contabilidad y USGAAP lo cual es una ventaja ya que el dominio de estos estándares es el núcleo de la operación.

Para el desarrollo de la operación cada cliente tendrá las horas necesarias de un Asistente de Contabilidad que se encargará del análisis de la información financiera y los auxiliares requeridos para el ingreso de la información basados en los documentos que soportan las transacciones contables. En el lugar de residencia del cliente, se tendrá un centro de gestión documental donde digitalizaran todos los documentos soporte para realizar su respectivo soporte.

Para efectos de comunicación entre el cliente y FIST, tanto los Jefes de Cuenta como los Asistentes contarán con las herramientas tecnológicas necesarias que les permita tener una comunicación directa vía chat o teléfono con el cliente para atender las inquietudes del caso.

Hacer cadena del proceso

Los clientes que adquieran los servicios financieros de FIST podrán acceder a los siguientes beneficios:

- Costo significativamente más bajo que el local: Debido a la ventaja competitiva que tiene este sector en el país, los costos de prestación del servicio generados por la mano de obra requerida son más bajos con respecto a los competidores directos en el lugar de residencia del cliente y los países donde se encuentran los competidores como se mencionó en párrafos anteriores.
- Profesionales que aseguran calidad en los reportes financieros: El personal con el contará FIST, tendrá la suficiente experticia que permita garantizar la consistencia en la elaboración de los informes a entidades regulatorias y a cualquier stakeholder que requiera información financiera.

1.3 Objeto Social

Prestar servicios de tercerización contable en Estados Unidos, con personal especializado en USGAAP que ofrecen servicios de alta calidad en la elaboración de los estados financieros de propósito general y un adecuado control al proceso de generación de la información financiera.

1.3.1 Descripción de los Socios

Somos tres profesionales, 2 Contadores y 1 Ingeniero Agrónomo Especialistas en Finanzas y Negocios Internacionales. Contamos con un Contador Especialista en Contabilidad Financiera Internacional y Experto en USGAAP, otro contador con gran experiencia en la parte Financiera Administrativa y Contable los dos trabajando en empresas Colombianas como gerentes Financieros. Un Ingeniero Agrónomo con experiencia en Mercadeo y Ventas, planeación y ejecución de planes de mercadeo y dirección de canales de Distribución a nivel nacional.

Somos personas Honestas, Responsables, Emprendedoras que confiamos plenamente en ser capaces de sacar adelante el proyecto

2 Análisis del Entorno Económico Nacional (Global)

2.1 Macroentorno

“En el primer semestre del 2012 la economía Colombiana creció el 4,8% anual, siendo muy participativo obras civiles.

El Balance de los indicadores líderes anticipa una mayor desaceleración de los componentes privado externo en lo que resta del 2013.

El crecimiento previsto para el 2013 depende críticamente del nivel de ejecución de la inversión pública en obras civiles que crecerá un 9,7% impulsando el empleo no calificado.

El Banco Central enfrentará un dilema de política cambiaria en la segunda parte de 2013, con la mayor liquidez internacional y la recuperación de demanda interna.

Si la recesión global este año fuera más fuerte el país contaría con los instrumentos para alejar los efectos locales de la desaceleración.

Los estabilizadores automáticos del gasto público y la línea de crédito contingente del gobierno con el FMI darían un soporte fiscal a la actividad, a su vez que el actual espacio de la política monetaria permitirá una reducción eficaz en la tasa de intervención del Banco Central.

Dentro de los países de la región con esquemas de inflación objetivo, Colombia ha realizado una intervención más agresiva como proporción de sus reservas internacionales que Brasil, México y Chile, y tan solo menor a la del Perú que igualmente registra un año record de intervención.

La política fiscal tendría espacio limitado para apoyar el crecimiento económico en estos dos años, pues la desaceleración actual de la economía y de los recursos minero-energéticos plantean un amortiguador menos amplio en materia de ingresos tributarios en el transcurso de 2013.

Adicional a los estabilizadores automáticos, la línea de crédito flexible del FMI, renovada en Mayo de 2012 por USD 6 MM (1,6% PIB), daría un espacio al Gobierno Central para apoyar la actividad bien sea con mayor gasto o reducción temporal de impuestos”.

“En Conclusión el Banco BBVA cree que Colombia se encuentra preparada para afrontar un choque externo, aunque la política económica tiene menor espacio de actuación que en 2008. En específico, mientras que allí la tasa de intervención se redujo en 700 puntos básicos, ahora solo podría reducirla en 150 o 175 puntos como máximo”.

Tabla

Previsiones macroeconómicas anuales

	2010	2011	2012	2013
PIB (%a/a)	4,0	5,9	4,3	4,4
Consumo Privado (% a/a)	5,0	6,5	4,1	4,5
Consumo Público (% a/a)	5,5	2,6	4,4	4,7
Inversion Fija (% a/a)	4,6	16,7	10,5	7,9
Inflación (% a/a)	3,2	3,7	2,9	3,2
Tasa de Cambio (Vs. USD, fdp)	1,926	1,934	1,800	1,820
Tasa de Interés (% fdp)	3,00	4,75	4,75	5,50
Balance Fiscal (% PIB)	- 3.9	- 2.9	- 2.1	- 2.0
Cuenta Corriente (% PIB)	- 3.1	- 3.0	- 3.3	- 2.5

Fuente: Ministerio de Economía y finanzas, INEC, Superintendencia de Bancos y BBVA Research Colombia

“Se espera que la economía mundial registre una progresiva mejora del crecimiento del PIB que lo lleva al 3,5% en el 2013. Esta suave expansión se apoya en la menor aversión al riesgo por las acciones tomadas por los bancos centrales, en especial por el BCE. A pesar de ello, se destacan tres factores que pueden deteriorar estas perspectivas. El primero y más preocupante es el resurgimiento de los problemas en Europa si volviesen los temores de la ruptura del Euro. El segundo, es la amenaza que depende en los EEUU por el llamado “precipicio fiscal”, un paquete automático de reducción al gasto público y de aumento de ingresos por valor de 4% del PIB al comienzo de 2013 y que empujaría a la economía estadounidense de nuevo a la recesión. El ultimo seria una fuerte desaceleración de las economías emergentes, en particular de China, que a su vez arrastraría a aquellas basadas en la exportación de materias primas.

En un entorno de elevada incertidumbre para la economía mundial, a lo largo de los últimos meses las autoridades de todo el mundo- y en particular los bancos centrales de la zona euro y los EEUU- han dado pasos significativos en sus respectivas áreas de responsabilidad. Las decisivas medidas tomadas han evitado que ocurriera un evento de riesgo sistémico comparable con los acontecidos a finales de 2008.

La economía de EEUU crece, pero la hace a tasa históricamente bajas y con tasas de desempleo aun elevadas. Ello es resultado del todavía elevado endeudamiento, que ha de irse absorbiendo, pero también de un entorno externo incierto en lo que se

refiere a la resolución final de la crisis en Europa y, desde una perspectiva doméstica, de la falta de acuerdo sobre cómo reducir el elevado déficit público evitando un ajuste automático de ingresos y gastos que cada día se acerca más (precipicio fiscal).

En el escenario base del BBVA, el crecimiento en la zona euro se prevé que ganara empuje hacia 2013. Aunque el PIB de la zona euro decreció en el 2012 (-0,5%), rebotara en 2013 (+0,3%). En EEUU, el crecimiento continuara alrededor del 2% en el 2013”¹.

2.1.1 Análisis Cuantitativo del Entorno Nacional

- “Colombia es la mejor opción para el desarrollo de proyectos de inversión en el sector de BPO&O, KPO y centros de servicios compartidos que estén buscando un mercado local atractivo, una fuerza laboral de alto nivel y disponible y una posición estratégica para proveer servicios al Norte, Centro y Suramérica, el Caribe y Europa Occidental.”
- “La industria de Servicios de TI & BPO en Colombia creció 61% en los últimos cuatro años” (Fuente: IDC).
- “Según la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, durante el 2010 se generaron 72,000 empleos en BPO de Voz Básico (Operaciones de Call Centers y Contact Centers principalmente).”
- “Desde 2010 Colombia ha sido incluida por la empresa de investigación y consultoría Gartner en el reporte “Top 30 Locations for Offshoring”. Esta publicación es realizada anualmente por los especialistas de BPO de esta empresa los cuales coinciden en el potencial que tiene el país en este sector a nivel mundial.”

2.1.1.1 Entorno Social

- Localización de operaciones de Contact Centers bilingües de dimensiones medianas (500 estaciones) para el mercado de los Estados Unidos y

¹ www.serviciosdeestudios.bbva.com

posibilidad de ampliar el portafolio con operaciones de BPO de mayor valor agregado.

- Sector financiero nacional sólido, consolidado y en expansión.
- Mejor opción para diversificar servicios para operaciones ubicadas en otros países de Latinoamérica.
- Oportunidades para la creación de centros de servicios compartidos para Latinoamérica.
- Oportunidades para las empresas de tercerización que ofrecen servicios de BPO, KPO, ESO, FAO, HRO e investigación y desarrollo. (Colombia)

Cifras

“Con crecimientos anuales cercanos al 38% durante los últimos siete años, este sector de servicios de centros de contacto generó en el 2007 en Colombia USD 400 millones, de los cuales el 18% fueron en “offshoring” o exportación de servicios, y dio empleo directo a más de 42.000 personas.

Para el 2012, según estudios recientes, la facturación de servicios de BPO (incluyendo CC) podría llegar a ser de USD2.000 millones, generando 150.000 empleos directos y con exportaciones del 45%. Esto sin contar las operaciones regionales de centros de contacto de multinacionales que atienden directamente “inhouse” estos servicios de contact center en sus propias instalaciones con recursos propios, no tercerizados”.

Mercados atendidos en Colombia

- ” Local: año tras año son más las empresas colombianas que conociendo las bondades de la tercerización optan por entregar a sus aliados de contact center sus procesos (o parte de ellos) de atención al cliente, ventas, cobranzas, soporte técnico, retención de clientes y “back office” (actividades que no requieren contacto directo con el cliente).”

- “CALA: cada vez son más las multinacionales con operaciones en el Caribe y Latinoamérica que optan por consolidar en Colombia sus contact centers regionales de atención al cliente, televentas y soporte técnico para sus clientes tanto hispanoparlantes como de habla inglesa (Puerto Rico y zona Caribe).”
- “De habla hispana en Estados Unidos: con una población de 44 millones, los hispanos en Norteamérica se posicionan como la minoría de mayor crecimiento. Esto trae consigo la necesidad de atender a dichos consumidores usando el español o el “espanglish” que dichos consumidores prefieren.”
- “De habla inglesa en Canadá y Estados Unidos: aunque el bilingüismo sigue siendo la gran limitante para la atención telefónica masiva de este mercado en Colombia, cada vez son más los “agents” disponibles. De igual forma, existen diversos servicios de “back office” bilingües (digitación, traducción, atención del correo electrónico, transcripción, data entry, revisión de aplicaciones, respuesta a peticiones/quejas/reclamos, impresión, etc.) que se desarrollan exitosamente desde hace años.”
- “Europeo: un número importante de corporaciones de origen europeo y empresas proveedoras de servicios de contact center (principalmente de España), están abriendo operaciones de atención al cliente y televentas en Colombia. Aunque existen casos de éxito en Latinoamérica de operaciones multilingües para atender diferentes países europeos (Alemania, España y Francia desde un sólo lugar en Latinoamérica) en el país existe un importante espacio de mejora y crecimiento para atender dicha población.”

¿Por qué Colombia?

Existen tres escenarios de empresas interesadas por Colombia como su mejor opción:

“Compañías internacionales que quieren trasladar la tercerización de servicios con proveedores de BPO y contact center ya ubicados en el país, proveedoras extranjeras de estos servicios que desean abrir o ampliar sus operaciones en Colombia, y multinacionales que quieren traer sus operaciones “inhouse” directamente a sus oficinas en Bogotá.”

- Recurso Humano calificado, competitivo y disponible
- Indiscutible actitud de servicio
- Madurez de tres lustros en la tercerización de estos servicios
- Modelo de negocios competitivo
- Mejora en la estabilidad política y económica del país
- Apoyo del gobierno local y nacional hacia la industria y hacia los inversionistas locales y extranjeros
- Reciente modelo de cooperación público privado para el desarrollo de sectores emergentes, como el BPO
- Infraestructura altamente confiable (comunicaciones, servicios públicos, finca raíz, etc.)
- Mejoras en el marco normativo

2.1.1.2 Entorno Político

- La ejecución de forma exitosa de la estrategia del gobierno para impulsar el sector del BPO (que incluye los contact centers) como un “sector de clase mundial”.
- El nivel de bilingüismo (inglés y otros idiomas) obstaculiza el verdadero potencial de exportación de servicios de BPO, incluyendo los de contact center.

- Mejoras en la percepción pública del país en el exterior la cual no coincide con la nueva y mejorada realidad.
- Avances en Colombia con la Ley de Protección de Datos y una futura homologación con la UE creará un mayor interés por parte de clientes potenciales tanto en España como en otros países.
- La doble tributación que deben asumir los proveedores a la hora de ofrecer los servicios a varios países.
- Una mayor diferenciación con la nueva competencia de proveedores de BPO y contact center ubicados en países vecinos.

Mientras las empresas de todo el mundo continúan subcontratando los servicios de BPO (incluyendo los de contact center) el sector privado de la mano con el gobierno nacional debemos continuar construyendo un futuro que aproveche todo el potencial como sector, que ofrece un amplio portafolio de exportaciones no tradicionales

“Por primera vez, una empresa colombiana -Outsourcing S.A.- fue honrada por la American Teleservices Association con el “2008 International Teleservices Champion Award”, por sus logros en la industria de los contact center.”

2.1.1.3 Matriz de Impacto

En este punto analizaremos las amenazas y oportunidades de la empresa frente al entorno económico.

El buen momento por el que está pasando la economía Colombiana, la buena formación académica de nuestros profesionales y el mal momento por el que están atravesando las economías desarrolladas del mundo, nos hace creer que la tercerización de servicios en Estados Unidos que viene creciendo año tras año seguirá creciendo en % más altos en los próximos 5 años al igual que en nuestro país, y gracias a que en Colombia no existen empresas que desde acá presten estos servicios en

Nueva York pues lo hacen solo de forma local, vemos viable la entrada a esta ciudad con nuestro plan de negocio aprovechando que las empresas estadounidenses se han visto obligadas a la reducción de personal buscando disminuir los costos en su funcionamiento.

Variables	Oportunidades	Amenazas	Impacto
PIB	X		El buen momento de la economía Nacional, las necesidades de reducir costos de países en crisis, el desempleo del país, la reevaluación del dólar frente al peso Colombiano, la mano de obra calificada, la facilidad para adquirir un crédito en el país con bajos intereses genera un muy acertado escenario en el país para crear una empresa que prestara servicios a empresas de Nueva York que fortalecieran servicios en los que ellos no son líderes y reducirían los costos por mano de obra. también hay que tener en cuenta que el bajo nivel de bilingüismo en Colombia limita un poco el plan pues es indispensable que los empleados de FIST manejen a la perfección el idioma.
Inflación	X		
Empleo	X		
Costos	X	X	
Tasa de Cambio (Vs. USD, fdp)	X		
Tasa de Interés (% fdp)	X		
Mano de Obra	X	X	
Bilingüismo		X	

2.1.2 Entorno Internacional

“La Industria BPO & IT combinada se estima en 500 billones de dólares y se triplicará para el 2020.”

Se calcula también que en los próximos 15 años el outsourcing generará 50 Millones de trabajos directos e indirectos mundialmente y será el sector que más contribuya en el PIB de tres países asiáticos: Filipinas, Sri Lanka y Vietnam. Con un mercado potencial por capturar a 2012 de 90 billones de dólares.

"En una recesión económica como la que se ve en EEUU lo importante es bajar los costos para poder sobrevivir y una manera muy fácil es quitarse operaciones de encima y hacer offshore de eso. Con estas palabras, Gabriel Rozman, vicepresidente para mercados ejecutivos del gigante indio de externalización de TI Tata Consultancy Services (TCS), explica las razones que llevarán al auge del mercado de externalización

de procesos empresariales (BPO). En este escenario, Latinoamérica se destaca como una región competitiva para instalaciones de BPO.

Sin embargo, también hay desafíos y áreas que requieren mejoras antes de que la región pueda aprovechar este crecimiento.

Al igual que en muchas otras áreas de negocios de TI, las principales ventajas de ofrecer servicios desde Latinoamérica a EEUU, que es la principal fuente de clientes de BPO, es la cercanía cultural, la diferencia horaria y el costo del capital humano.

Christopher Real, analista de servicios de TI de IDC, cree que para muchos empleos en la industria de BPO, los sueldos en Latinoamérica aún son inferiores a los de India, lo cual genera una importante ventaja para la región. ²

COMPETIR CON INDIA

En términos de capacidad técnica para ofrecer servicios offshore de TI, Rozman cree que India tiene una clara ventaja comparado con Latinoamérica, ya que cuenta con más ingenieros capacitados en tecnología.

"Pero en BPO lo que importa es entender las funciones. No se necesitan grandes genios técnicos PhD en tecnología, se necesita gente que entienda procesos, nuestra gente en Latinoamérica los comprende, está más cerca de ellos con EEUU, son más relacionados", dijo Rozman a BNamericas.

Por ende, a fin de proveer personal suficiente para entregar servicios de BPO, las empresas no necesitan un personal altamente capacitado, sino personas con experiencia en los procesos, como en compras, ventas, políticas de seguros, etc.

Sin embargo, Carlos Canete, gerente general del proveedor argentino de servicios de TI Cubecorp, cree que el tema de disponibilidad de personal también representa un

² Consultado en www.bnaamericas.com

desafío, ya que cada país latinoamericano no puede suplir la enorme demanda de servicios BPO.

"La India, China inicialmente, y otros países con poblaciones importantes, Rusia, incluso Brasil están mejor preparados para poder hacer uso de grandes volúmenes de profesionales. En el caso de países de habla hispana nos obliga a tener presencia regional para hacer frente a la demanda", aseveró Canete. ³

MÉXICO

"Dentro de Latinoamérica, México se ha destacado como una de las sedes más atractivas para entregar servicios de BPO y nearshore en general a EEUU. Las empresas indias en particular han visto las ventajas de establecer operaciones en México, que ahora alberga los centros de entrega de servicios de TCS, Wipro, Infosys y Hexaware Technologies.

Según Ricardo González, vicepresidente de servicios BPO de la firma mexicana de software Softtek, México tiene varias ventajas como sede para entregar servicios a EEUU, incluido el costo de envío en el caso de que se necesite un documento físico, acceso si un cliente necesita viajar al centro y la similitud cultural.

"Una de las cosas importantes que hace una diferencia es estar en el mismo horario del cliente, o sea que el cliente no se tenga que estar preocupando si es un día festivo en México, a qué hora se come, a qué hora se termina de trabajar. La gente que da el servicio [en Asia] tiene que trabajar de 12 de la noche a 10 de la mañana, lo que va a suceder es que haya mucha rotación porque si hay profesionales que si son buenos siempre tendrán opciones de trabajo, entonces cuánto te va a durar una persona con esas características y en ese tipo de horario", explicó González.

Sin embargo, Softtek cree que las empresas indias aún no están compitiendo desde sus operaciones mexicanas, ya que muchas de ellas siguen usando sus centros en India para entregar sus servicios de BPO, debido a la gran cantidad y calidad de sus

³ Consultado en www.bnamericas.com

profesionales, y destinan sus centros mexicanos para suplir ciertas demandas específicas, como atender la población de habla hispana en EEUU. (Molina)”⁴

2.2 Micro entorno

Clasificación CIU: 7499

Actualmente en Colombia el sector de Tercerización de Procesos de Negocio BPO&O, es reconocido como un sector nuevo y emergente, que hace parte del Programa de Transformación Productiva impulsado por el gobierno nacional. Este programa *“busca desarrollar sectores de clase mundial mediante la formulación y ejecución de planes de negocio sectoriales, para favorecer el crecimiento económico y el fortalecimiento del aparato productivo nacional a través de una alianza Público-Empresarial”*.

En el país este sector se ha especializado en prestar servicio de contact center debido a los bajos costos de personal y telecomunicaciones, con respecto a otros países de la zona. Sin embargo, existen otras categorías de BPO que aún no han sido desarrolladas, que cada día tienen más fuerza y representatividad, las cuales están enfocadas en la prestación de servicios al exterior. Las nuevas categorías de BPO&O que tienen un alto potencial de desarrollo son:

- Compras y logística
- Telemedicina
- Recursos Humanos
- Captura y procesamiento de datos financieros

Es importante mencionar que entidades como Proexport, están impulsando al país como un lugar con las características necesarias para desarrollar este tipo de procesos, debido a las condiciones económicas, laborales y de talento humano con las que cuentan actualmente. Un ejemplo claro de lo anterior y que se ajusta al plan de

⁴ Consultado en www.bnamericas.com

negocio que se quiere desarrollar en este escrito, fue la llegada de la multinacional india Genpact, líder en administración de procesos y tecnologías a distancia.

Según Proexport “Genpact planea ofrecer servicios de contabilidad y finanzas a gran escala, así como servicios de procesamiento para la cadena de abastecimiento e igualmente establecer en el país un centro de operaciones latinoamericano para la prestación de sus servicios. Una de las primeras alianzas de la compañía india para establecerse en Bogotá, se dio con la multinacional Cervecería SabMiller ya que le proporcionara servicios de BPO en el área financiera.

2.2.1 Barreras de entrada y salida

Dentro del sector de tercerización la actividad que más presenta barreras de entrada es la de contact center, debido a que existen grandes organizaciones que tienen una infraestructura tecnológica y de personal muy robusta, con la que es difícil competir sino se tienen los recursos necesarios. Sin embargo, para la actividad que nosotros desarrollaremos que es la de proveer servicios financieros, la inversión no es muy elevada por lo que no se considera una barrera de entrada. (2012)

2.2.2 Tendencias del Mercado

Muchas organizaciones a nivel global han decidido tercerizar servicios administrativos y operativos para competir debidamente en el mercado y enfocarse en su core business.

“El gasto mundial en servicios de TI para el 2008 fue de 819.000 millones de dólares, del cual el 42% corresponde al outsourcing. Estados Unidos lidera este campo con más de la mitad de este porcentaje y este país será uno de los focos de nuestro negocio.

“Según un informe de Forrester Research de agosto de 2003, basado en una encuesta realizada a 82 altos ejecutivos y directores de TI, 67% de los cuales están aplicando un modelo BPO o investigándolo, las empresas consideran que el modelo de BPO es una

opción real para rebajar costos, al introducir eficiencias en la ejecución de tareas y al implicar mano de obra más económica” (School)

2.2.3 Productos Sustitutos

El servicio de outsourcing solo tiene un sustituto que amenaza la posible prestación del servicio en cualquier organización. Esto significa, que la empresa dentro de su estructura contempla desarrollar por su propia cuenta el proceso de generación y control de la información contable y el proceso nómina y administración de personal.

Para las empresas en las que nos enfocaremos en nuestra primera etapa de funcionamiento, el sustituto consiste en no subcontratar el servicio de outsourcing financiero que presta a las demás compañías del mercado. El valor para una compañía de montar su propia estructura financiera es la siguiente:

- Contador: La media del salario anual para los contadores en el 2008 fue de \$59.430 dólares. En el centro de la muestra la mayoría de los contadores devengaban entre \$45.900 y \$78.210 dólares, un 10% ganaba menos de \$36.720 dólares, al igual que un 10% cobraba más de \$102.380. Según de salary.com un contador con un mínimo nivel de experiencia puede tener un salario anual de \$43.017 en Miami, \$51.113 en Nueva York y de \$48.075 en Los Ángeles.
- Asistente de Contabilidad: El salario anual promedio de este cargo es de \$37.972 dólares, el cual varía de acuerdo a la ciudad, por ejemplo en Nueva York el salario promedio es de \$44.255, en Miami es de \$37.245 y en Los Ángeles es de \$41.625.

De acuerdo con lo anterior, una empresa que tenga un área financiera con un contador y un asistente de contabilidad tendría que asumir un costo anual en promedio de \$97.402 dólares, lo que comparado con el costo de servicio de

outsourcing financiero prestado desde Colombia, esta compañía tendría un ahorro superior al 50%.

2.2.3 Competidores

En cuanto los competidores que ofrecen los mismos servicios que FIST prestará, se pueden dividir en dos tipos dependiendo del tipo de cliente objetivo:

2.2.3.1 *Competidores que prestan servicio de outsourcing financiero en Estados Unidos*

Los posibles compradores de nuestro servicio podrían ser nuestros competidores del servicio que FIST prestará, si su operación se realiza de manera directa con el cliente final, debido a que desde Colombia y de acuerdo a lo que pudimos averiguar no hay una compañía colombiana que se dedique a prestar este tipo de servicios.

2.2.3.2 *Competidores en Colombia que prestan servicios de outsourcing financiero en el exterior*

En Colombia registradas ante Cámara de Comercio existen 68 empresas que se dedican formalmente a actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría o asesoramiento en impuestos. En su totalidad estas compañías se dedican a prestar servicios para atender la demanda nacional de outsourcing financiero que cada día toma más impulso en el país, debido a la buena situación económica que ha tenido Colombia en los últimos años.

Esto es muy importante ya que solo hasta el año pasado con la llegada de firma Indú Genpact al país abrió la posibilidad de exportar servicios financieros a países de la región. Por esta razón, creemos que tenemos una excelente oportunidad de iniciar un negocio que según las cifras que analizamos tiene un alto potencial de clientes en el mercado estadounidense.

3 Investigación de Mercadeo

3.1 Determinación del mercado

En Estados Unidos que será nuestro mercado objetivo, existen alrededor de 132.000 empresas dedicadas a prestar servicios de contabilidad y finanzas. Los que tienen la mayor cantidad de empresas que se dediquen a esta labor son:

Estados	No Empresas
California	15.060
Texas	10.093
Florida	9.637
New York	8.888
Pensilvania	5.240
New Jersey	5.127
Ohio	4.550
Illinois	4.266

De acuerdo con el anterior, los Estados donde FIST puede incursionar de forma fácil por su gran influencia latina, son California, Florida y New York. El siguiente cuadro muestra la cantidad de compañías que prestan este servicio en las principales ciudades de los Estados opcionados:

California		Florida		New York	
Ciudad	No Empresas	Ciudad	No Empresas	Ciudad	No Empresas
Los Ángeles	967	Miami	847	New York	1.905
San Diego	642	Tampa	463	Brooklyn	391
San Francisco	523	Jacksonville	370	Rochester	268
Fresno	430	Orlando	347	Flushing	224

San José	385	Boca Ratón	291	Syracusse	166
Sacramento	371	Tallahassee	266	Buffalo	146

3.2 Muestra Piloto

N	Tamaño de la poblacion	1.905
Z	Nivel de Confianza	90%
P	Probabilidad de Éxito	50%
Q	Probabilidad de Fracaso	50%
D	Margen de error	13%

Tabla 2

Teniendo en cuenta que nuestro mercado objetivo es New York y que en esta ciudad existen 1.905 empresas que se dedican a la prestación de servicios de contabilidad y finanzas se realizo el cálculo para obtener la muestra piloto, tomando como base los datos de la tabla 2, la muestra objetiva es de 40 empresas.

Para ello se diseñó el siguiente cuestionario:

INVESTIGACIÓN DE MERCADO	
Nombre de la compañía	_____
Página web	_____
Fecha de la consulta	_____
<u>Describe los servicios que presta</u>	
<u>Lista de clientes</u>	
<u>Tiempo en el mercado</u>	
<u>Nivel de Ingresos Anuales</u>	

El objetivo de este estudio de mercado es poder entender el tipo de servicio que FIST le prestará a las empresas de outsourcing financiero en Nueva York. La metodología para realizar la muestra, se centrará en diligenciar el formato ingresando a las páginas web de 40 empresas basados en la siguiente muestra:

- 10 empresas con ingresos menores a 500.000 dólares
- 15 empresas con ingresos entre 500.000 y 1 Millón de dólares
- 10 empresas con ingresos entre 1 Millón y 2,5 Millones de dólares
- 5 empresas con ingresos superiores a 2,5 Millones de dólares

3.3 Aplicación y Desarrollo

Luego de diseñar la encuesta con la que se determinará la propuesta de valor que FIST propone como modelo de negocio, su proceso de aplicación se desarrolló de la siguiente forma:

1. Se consultaron las páginas web de las 40 compañías seleccionadas en la muestra, del total de 1.905 empresas que se dedican en Nueva York a la prestación de servicios de outsourcing financiero. Esta labor se realizó entre el 24 de enero y el 01 de febrero.
2. Con los cuestionarios resueltos, se procedió a realizar un cuestionario global que contemple las similitudes y diferencias observadas al conocer cómo operan los clientes potenciales.

De acuerdo con lo anterior, el siguiente es el resumen de las respuestas del cuestionario realizado a las empresas objetivo:

Servicios que prestan las empresas de BPO Financiero en Nueva York

- **Servicios Contables y Financieros**
Clasificación, registro, interpretación, análisis y evaluación de operaciones para información contable, base para la toma de decisiones
Elaboración periódica de los reportes contables globales, por áreas de negocio o proyectos para el cumplimiento de normas locales y de reportes internos con la periodicidad requerida
Análisis de conciliaciones y anexos de cuentas según sea requerido por la administración de la compañía.
Proceso de cierre contable incluyendo aspectos financieros, de inventarios, activos fijos
Análisis de la información financiera y reportes
- **Servicios de Impuestos**
Elaboración de declaraciones fiscales, para precios de transferencias y asesoría en la determinación de impuestos a las transacciones propias del negocio.
Planeación tributaria, generando valor agregado con el fin de disminuir la tasa impositiva efectiva.
- **Servicios de Gestión de Costos**

Debido a la importancia de la gestión de los costos para la toma de decisiones, las compañías de outsourcing están prestando los siguientes servicios:

Administración de materiales, presupuesto y costeo estándar del producto, análisis de inventario (con poca rotación, obsoletos, realización de inventario cíclico) y análisis de costos (estándar vs real, cambios en el costo estándar

- Planeación y Análisis Financiero
Servicios de planificación y ejecución de presupuestos, informes de presupuesto a base cero y análisis de flujo de efectivo.

Lista de clientes

Enumerar y mencionar los clientes referenciados en las páginas web de las compañías visitadas, no genera valor a la investigación de mercados. La conclusión de este aspecto radica en las industrias objetivo de la mayoría de los clientes que son las siguientes:

- Telecomunicaciones
- Ingeniería y construcción
- Tecnología
- Manufactura
- Medios y Entretenimiento
- Retail & Consumo
- Banca y Mercado de Capitales
- Transporte y Logística
- Aseguradores
- Petróleo y Minería
- Gobierno
- Farmacéutica

Tiempo en el mercado

De las compañías visitadas el tiempo lleva prestado este servicio es el siguiente:

% de Empresas	Tiempo
15%	1 a 3 años
60%	4 a 10 años
25%	Más de 10 años

Nivel de Ingresos Anuales

Aunque en la visita a los sitios web de las organizaciones de outsourcing consultadas, no se encontraron los ingresos anuales.

3.4 Segmento Objetivo

Luego de realizar el análisis del sector que nos permitió identificar los potenciales clientes para la primera fase del plan de negocios y teniendo en cuenta la proyección económica de las ciudades, se decidió que nuestro mercado objetivo está en Nueva York como primera opción y luego Miami.

Nueva York

De las compañías que se dedican a prestar servicios de contabilidad, solo 1.132 generan ingresos anuales entre 500.000 y 1 millón de dólares que hemos determinado será nuestro mercado objetivo. Por otra parte, esta ciudad a nivel de negocios es la más importante de Estados Unidos por lo que se convierte en la plataforma ideal para empezar a conocer el mercado local y así iniciar con la segunda fase del plan de negocios que es la contratación directa.

3.5 Conclusiones

Con el análisis del sector en general se definieron dos tipos de clientes a los que FIST puede ofrecer sus servicios. El primer cliente hace referencia a las empresas que contratan los servicios de outsourcing financiero buscando optimizar este proceso que no es el núcleo central de su operación. Este proceso tiene como finalidad ahorrar costos y hacer más eficiente la labor de las funciones back office de la organización.

El otro tipo de cliente objetivo son firmas de contadores que ya prestan este tipo de servicios, pero que con el fin de ahorrar costos pueden subcontratar la ejecución de su operación. Esta es una opción que permite aumentar la rentabilidad para este tipo de compañías, sin tener la necesidad de disminuir la calidad en la prestación del servicio.

Otra conclusión del análisis del sector es el hecho que en Colombia este tipo de negocio hasta ahora está iniciando, por lo que la competencia nacional es casi nula. Adicional, se cuenta con el apoyo del gobierno nacional, que da impulso y beneficios a modelos de negocios como este, porque hacen parte de los sectores foco del programa de Transformación Productiva liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

4 Plan de Mercadeo

4.1 Propuesta de Valor

FIST prestará servicios de outsourcing en el área contable y financiera, de impuestos, de gestión de costos y de planeación financiera, utilizando metodologías innovadoras como el Six Sigma y el Lean que permitir hacer más eficiente el proceso operativo, garantizando la máxima calidad en la prestación del servicio. Para ello contará con personas calificadas, expertas en normas USGAAP, en análisis y planeación de la información financiera, bilingües y orientadas al logro de resultados utilizando la menor cantidad de recursos. Todo lo anterior, aprovechando la ventaja comparativa

que tiene FIST frente a sus competidores y clientes y es que prestará el servicio a un costo inferior al precio estándar del mercado.

4.2 Segmento Objetivo

De acuerdo con los resultados del estudio de mercado y del análisis del sector en una primera fase FIST prestará sus servicios a las firmas de contabilidad que se dedican a esta labor en la ciudad de Nueva York.

4.3 Estrategias

Precio

Este aspecto es vital para el desarrollo del plan de mercadeo, ya que el precio será el principal incentivo para que el cliente desee conocer los servicios que le prestará FIST. Esta afirmación, se soporta en los menores costos de mano de obra que se tienen en Colombia comparados con los de Estados Unidos, un menor valor en el precio del servicio implica para el cliente aumento en la rentabilidad del negocio.

De acuerdo con lo anterior el precio del paquete de Outsourcing Financiero que estamos pensando vender será de USD 3.750 que a una tasa actual de COP\$1.800 son COP\$ 6.750.000, lo que al año redundara en una disminución en los costos de la compañía a la que le estamos prestando el servicio de un 54%

Concepto de la estrategia: Disminuir el precio del servicio de outsourcing, basados en los costos de personal y costos fijos de la operación que se tienen en Colombia vs los de Estados Unidos.

Servicio

Prestar un servicio de calidad, basados en las metodologías Six Sigma y Lean, en las que sea transparente tanto para la firma de contadores como para el cliente final, el hecho que el procesamiento de los datos contables se realice desde el exterior.

Implementar con la firma de contadores aliada, una herramienta tecnológica que permita obtener en tiempo real los documentos para el proceso de la información.

Adquirir software de comunicación con el fin de realizar teleconferencias y reuniones de trabajo con la firma de contadores, para poder discutir avances en los planes de trabajo, presentación de informes y resolver inquietudes de ambas partes.

Comunicación

Crear página web en español e inglés donde se muestren los servicios prestados por la empresa, haciendo énfasis en los beneficios de contratar a FIST con su aliado de negocio. Adicional se creará un aplicativo que le permita a la firma de contadores generar reportes de la información procesada a la fecha de forma directa, ingresando a los servidores de la empresa en Colombia.

Marca

La empresa se llamará FIST, que significa no solo la prestación de servicios de outsourcing financiero, sino que no lleva a ser los primeros, porque solo le falta una letra para formar la palabra First, por eso este será nuestra lema.

5 Plan de Introducción al Mercado

La estrategia que FIST ejecutará para llegar al mercado Estadounidense tendrá dos fases compuestas de la siguiente forma:

1. Alianza operativa con firmas de contabilidad que le permitirá a FIST conocer el mercado y ante todo adquirir experiencia para poder operar de manera directa.
2. Luego de un tiempo que puede ser cuatro o cinco años máximos, FIST iniciará su proceso de incursión al mercado ofreciendo los servicios de manera directa a las empresas que lo requieran. Antes del inicio de esta etapa, se tendrá que realizar un estudio de mercado enfocado al mercado local, teniendo como ventaja el conocimiento del mismo.

6 Perspectiva Financiera

6.1 Etapa Preoperativa

Consideramos que para la etapa pre operativa vamos a aprovechar las oficinas con las que cuenta Pro Export en el exterior y asistir a las ferias de negocios que ellos promueven en USA específicamente en New York para así ahorrarnos el costo de contratar un persona para que nos consiga las citas, sin embargo esto tendrá unos costos asociados con los viajes los cuales no cubre Pro Export los cuales hemos calculado nos podrán costar unos COP\$ 7.000.000, lo anterior con la finalidad de conseguir los primeros clientes.

Inversion Inicial	Valor	% Participación
Capital Propio	32,000,000.00	31%
Préstamos	70,000,000.00	69%
Total	102,000,000.00	100%

La inversión inicial se estima en COP\$ 102.000.000 de los cuales el 31% equivalente a COP\$ 32.000.000 será a través de recursos propios y el 69% equivalente a COP\$ 70.000.000 se lograra a través de un préstamo, inversión que se destinaran en esta fase del negocio para la compra de activo fijo como equipo de cómputo para lo cual se destinaran COP\$ 6.000.000, a equipo de comunicación se

destinaran COP\$ 1.000.000 y a muebles y enceres para la oficina COP\$ 15.000.000 para un total de COP\$ 22.000.000, además de la licencia del programa contable que estimamos nos representara un costo de COP\$ 10.000.000.

Contaremos con un capital de trabajo para solventar nuestros primeros cuatro meses mientras comenzamos actividades en forma de COP\$ 63.000.000 que salen del total del disponible para pagar durante este periodo nomina por valor de COP\$ 45.449.821, arriendo COP\$ 6.000.000, servicios públicos COP\$ 1.000.000 y otros servicios como todero y técnico de sistemas por valor de COP\$ 1.600.000 y la primer cuota del préstamo por valor de COP\$ 4.950.179

Capital de trabajo

Disponible 63,000,000.00

Uso de KW durante los primeros cuatro meses del proyecto

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
Nómina	12,313,651	11,274,692	13,484,667	12,376,811
Arriendo	2,000,000	2,000,000	2,000,000	
Servicios Públicos		500,000	500,000	
Otros Servicios		800,000	800,000	
Cuota crédito			4,950,179	
Total	14,313,651	14,574,692	21,734,846	12,376,811

La amortización del crédito quedo de la siguiente manera:

CRONOGRAMA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO						
Fecha inicio prestamo	12/1/2013					
valor prestamo	\$ 70,000,000					
plazo (años)	5					
años de gracia	0					
TASA EFECTIVA	15.000%					
días del periodo	90.00					
tasa periodica TRIMESTRAL	3.56%					
periodos totales	20.00					
amortizacion capital	TRIMESTRAL					
pago interés	TRIMESTRAL					
metodo amortizacion	FRANCES	\$ 4,950,179.35				
	periodo	sald inic	pago pmo	pago int	pago total	sald final
	0					
3/1/2014	1	\$ 70,000,000	\$ 2,461,114	\$ 2,489,065	\$ 4,950,179	\$ 67,538,886
6/1/2014	2	\$ 67,538,886	\$ 2,548,626	\$ 2,401,553	\$ 4,950,179	\$ 64,990,259
9/1/2014	3	\$ 64,990,259	\$ 2,639,251	\$ 2,310,929	\$ 4,950,179	\$ 62,351,009
12/1/2014	4	\$ 62,351,009	\$ 2,733,097	\$ 2,217,082	\$ 4,950,179	\$ 59,617,911
3/1/2015	5	\$ 59,617,911	\$ 2,830,281	\$ 2,119,898	\$ 4,950,179	\$ 56,787,630
6/1/2015	6	\$ 56,787,630	\$ 2,930,920	\$ 2,019,259	\$ 4,950,179	\$ 53,856,710
9/1/2015	7	\$ 53,856,710	\$ 3,035,138	\$ 1,915,041	\$ 4,950,179	\$ 50,821,571
12/1/2015	8	\$ 50,821,571	\$ 3,143,062	\$ 1,807,117	\$ 4,950,179	\$ 47,678,509
3/1/2016	9	\$ 47,678,509	\$ 3,254,823	\$ 1,695,356	\$ 4,950,179	\$ 44,423,686
6/1/2016	10	\$ 44,423,686	\$ 3,370,559	\$ 1,579,621	\$ 4,950,179	\$ 41,053,128
9/1/2016	11	\$ 41,053,128	\$ 3,490,409	\$ 1,459,770	\$ 4,950,179	\$ 37,562,718
12/1/2016	12	\$ 37,562,718	\$ 3,614,521	\$ 1,335,658	\$ 4,950,179	\$ 33,948,197
3/1/2017	13	\$ 33,948,197	\$ 3,743,047	\$ 1,207,133	\$ 4,950,179	\$ 30,205,150
6/1/2017	14	\$ 30,205,150	\$ 3,876,142	\$ 1,074,037	\$ 4,950,179	\$ 26,329,008
9/1/2017	15	\$ 26,329,008	\$ 4,013,970	\$ 936,209	\$ 4,950,179	\$ 22,315,038
12/1/2017	16	\$ 22,315,038	\$ 4,156,700	\$ 793,480	\$ 4,950,179	\$ 18,158,338
3/1/2018	17	\$ 18,158,338	\$ 4,304,504	\$ 645,676	\$ 4,950,179	\$ 13,853,834
6/1/2018	18	\$ 13,853,834	\$ 4,457,564	\$ 492,616	\$ 4,950,179	\$ 9,396,271
9/1/2018	19	\$ 9,396,271	\$ 4,616,066	\$ 334,113	\$ 4,950,179	\$ 4,780,204
12/1/2018	20	\$ 4,780,204	\$ 4,780,204	\$ 169,975	\$ 4,950,179	\$ -0

6.2 Etapa Operativa

FLUJO DE FONDOS NETOS

Periodo	-	1	2	3	4	5
Ingresos		216,000,000	256,365,000	313,335,000	384,547,500	486,025,313
(-) Costos Variables		-115,902,834	-118,967,038	-125,902,755	-167,707,095	-218,909,843
(-) Costos Fijos		-88,716,999	-102,971,772	-119,367,400	-126,821,964	-140,789,481
(-) Depreciacion		-2,900,000	-2,900,000	-2,900,000	-2,900,000	-2,900,000
(-) Amortizacion		-1,000,000	-1,000,000	-1,000,000	-1,000,000	-1,000,000
(-) Gastos Financieros		-10,518,629	-9,661,315	-7,870,405	-6,410,858	-5,242,379
Utilidad Antes de Impuestos		-3,038,462	20,864,875	56,294,439	79,707,584	117,183,610
(-) Impuestos		-	6,885,409	18,577,165	26,303,503	38,670,591
Utilidad despues de impuestos		-3,038,462	13,979,466	37,717,274	53,404,081	78,513,018
(+) Depreciacion		2,900,000	2,900,000	2,900,000	2,900,000	2,900,000
(+) Amortizacion		1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
(-) Amortización a Capital		-10,382,089	-11,939,402	-13,730,312	-15,789,859	-18,158,338
(+) Prestamo	70,000,000					
(-) Inv Activos Fijos	-32,000,000					
(-) Inv KW	-63,000,000					
(-) Otras Inversiones	-7,000,000					
(-) Recuperacion del KW		1,113,750	7,121,250	7,121,250	9,257,625	-44,863,875
Flujo de Fondos Corrientes	-32,000,000	-10,634,301	-1,181,186	20,765,712	32,256,597	109,118,555
WACC	15.94%	16.05%	16.20%	16.46%	16.91%	18.00%
Factor de descuento		86.25%	86.17%	86.05%	85.87%	85.53%
Valor Presente Flujo de Caja	-32,000,000	-9,172,152	-877,897	13,281,523	17,715,723	51,259,299

VPN	40,206,495.86
TIR	36.55%
R B/C	2.29

WACC AÑO CERO

Tasa		% Participación	Tasa de Rendimiento	
Capital Propio	32,000,000.0	31%	18%	6%
Préstamos	70,000,000.0	69%	15%	10%
Total	102,000,000.0		Tasa de Retorno Capital	15.94%

WACC AÑO UNO

Tasa		% Participación	Tasa de Rendimiento	
Capital Propio	32,000,000.0	35%	18%	6%
Préstamos	59,617,911.3	65%	15%	10%
Total	91,617,911.3		Tasa de Retorno Capital	16.05%

WACC AÑO DOS

Tasa		% Participación	Tasa de Rendimiento	
Capital Propio	32,000,000.0	40%	18%	7%
Préstamos	47,678,509.4	60%	15%	9%
Total	79,678,509.4		Tasa de Retorno Capital	16.20%

WACC AÑO TRES

Tasa		% Participación	Tasa de Rendimiento	
Capital Propio	32,000,000.0	49%	18%	9%
Préstamos	33,948,197.1	51%	15%	8%
Total	65,948,197.1		Tasa de Retorno Capital	16.46%

WACC AÑO CUATRO

Tasa		% Participación	Tasa de Rendimiento	
Capital Propio	32,000,000.0	64%	18%	11%
Préstamos	18,158,338.0	36%	15%	5%
Total	50,158,338.0		Tasa de Retorno Capital	16.91%

WACC AÑO CINCO

Tasa		% Participación	Tasa de Rendimiento	
Capital Propio	32,000,000.0	100%	18%	18%
Préstamos	-	0%	15%	0%
Total	32,000,000.0		Tasa de Retorno Capital	18.00%

Ingresos

El paquete de outsourcing financiero y administrativo estimamos cobrarlo en COP\$ 3.750 USD que a la tasa de cambio que estamos proyectando de COP\$1.800 por cada dólar, (debido a que los servicios se facturaran en esa moneda) serán unos COP\$ 6.750.000 por mes por compañía, y estamos presupuestando comenzar con 2 o 3 empresas en el año 1 y terminar con 6 al finalizar el año 5, además estamos presupuestando crecer en promedio un 23% en una industria que al año crece en un 38%.

Costos Variables

Son los que están directamente asociados con la operación del negocio y para estos hemos previsto crecer a una tasa promedio del 18%, en estos esta principalmente encontramos la nómina operativa que se va incrementando en la inflación del 3% de acuerdo a la tendencia mostrada en los últimos tiempos + unos puntos porcentuales para retener talento y que comienza en el año 1 con un gerente operativo y dos analistas de contabilidad y termina en el año 5 con otro analista que se incorpora para poder cumplir con las tareas de los nuevos clientes.

Gastos Fijos

Dentro de estos encontramos la nómina en la cual hemos estimado contratar 1 gerente general, 1 secretaria en el año 1 y para el año 4 una persona adicional que nos colabore con la venta y para estos hemos estimado crecer en promedio a un 12% anual.

Depreciación y Amortización

Se calcularon de acuerdo a las vidas útiles de los activos fijos y en el caso de la licencia se realizó a 10 años y permanecen constantes durante todo el proyecto.

Amortización a Capital

Es la forma en la que de acuerdo con la tabla del préstamo estamos pagando el capital de este.

Recuperación del capital de trabajo

Hemos estimado que el capital de trabajo de COP\$63.000.000 lo vamos a recuperar en 5 años.

TIR, VPN y Relación Beneficio/Costo

Tenemos un proyecto con una TIR del 36.55%, un Valor Presente Neto es positivo de COP\$ 40.206.496 y una relación Beneficio/Costo de 2.29 que lo que nos quiere decir que el proyecto es viable y muy bueno, que nos está dando por encima de las perspectivas del mercado y que es un buen negocio para invertir.

Estados Financiero Proyectados

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	216,000,000.00	256,365,000.00	313,335,000.00	384,547,500.00	486,025,312.50
Costo de ventas	115,902,834.28	118,967,037.56	125,902,755.49	167,707,094.51	218,909,842.58
Utilidad bruta	100,097,165.72	137,397,962.44	187,432,244.51	216,840,405.49	267,115,469.92
Gastos operacionales	92,616,999.28	106,871,772.28	123,267,400.26	130,721,963.55	144,689,480.83
Utilidad operacional	7,480,166.44	30,526,190.16	64,164,844.25	86,118,441.95	122,425,989.09
Gastos financieros (calcular)	10,518,628.75	9,661,315.45	7,870,405.15	6,410,858.31	5,242,379.44
Utilidad antes impuestos	-3,038,462.31	20,864,874.71	56,294,439.10	79,707,583.64	117,183,609.65
Impuestos	-	6,885,408.66	18,577,164.90	26,303,502.60	38,670,591.18
Utilidad Neta	-3,038,462.31	13,979,466.06	37,717,274.20	53,404,081.04	78,513,018.46
TASA IMPOSITIVA	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%

	BALANCE DE INICIACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 63,000,000	\$ 53,479,449	\$ 66,304,922	\$ 105,883,640	\$ 155,124,200	\$ 231,745,969
CAJA Y BANCOS	\$ 63,000,000	\$ 33,229,449	\$ 44,941,172	\$ 77,398,640	\$ 119,517,950	\$ 186,882,094
C X C		\$ 20,250,000	\$ 21,363,750	\$ 28,485,000	\$ 35,606,250	\$ 44,863,875
ACTIVO FIJO NETO	\$ 22,000,000	\$ 19,100,000	\$ 16,200,000	\$ 13,300,000	\$ 10,400,000	\$ 7,500,000
TERRENOS						
EDIFICIOS						
MAQUINARIA Y EQUIPO						
MUEBLES Y ENSERES	\$ 15,000,000	\$ 15,000,000	\$ 15,000,000	\$ 15,000,000	\$ 15,000,000	\$ 15,000,000
VEHICULOS						
COMPUTACION	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000
COMUNICACIÓN	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
DEPRECIACION ACUMULADA		\$ (2,900,000)	\$ (5,800,000)	\$ (8,700,000)	\$ (11,600,000)	\$ (14,500,000)
OTROS ACTIVOS	\$ 17,000,000	\$ 16,000,000	\$ 15,000,000	\$ 14,000,000	\$ 13,000,000	\$ 12,000,000
INVERSIONES PERMANENTES						
INTANGIBLES	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000
DIFERIDOS	\$ 7,000,000	\$ 7,000,000	\$ 7,000,000	\$ 7,000,000	\$ 7,000,000	\$ 7,000,000
AMORTIZACION		\$ (1,000,000)	\$ (2,000,000)	\$ (3,000,000)	\$ (4,000,000)	\$ (5,000,000)
TOTAL ACTIVOS	\$ 102,000,000	\$ 88,579,449	\$ 97,504,922	\$ 133,183,640	\$ 178,524,200	\$ 251,245,969

PASIVO CORRIENTE	\$ 70,000,000	\$ 59,617,911	\$ 54,563,918	\$ 52,525,362	\$ 44,461,841	\$ 38,670,591
OB C P	\$ 70,000,000	\$ 59,617,911	\$ 47,678,509	\$ 33,948,197	\$ 18,158,338	\$ -
PROVEEDORES			\$ 6,885,409	\$ 18,577,165	\$ 26,303,503	\$ 38,670,591
IMPUESTOS POR PAGAR		\$ -				
PASIVO A LARGO PLAZO	\$ -					
TOTAL PASIVO	\$ 70,000,000	\$ 59,617,911	\$ 54,563,918	\$ 52,525,362	\$ 44,461,841	\$ 38,670,591
TOTAL PATRIMONIO	\$ 32,000,000	\$ 28,961,538	\$ 42,941,004	\$ 80,658,278	\$ 134,062,359	\$ 212,575,377
CAPITAL PAGADO	\$ 32,000,000	\$ 32,000,000	\$ 32,000,000	\$ 32,000,000	\$ 32,000,000	\$ 32,000,000
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ (3,038,462)	\$ 12,581,519	\$ 33,945,547	\$ 48,063,673	\$ 73,023,101
RESERVA LEGAL			\$ 1,397,947	\$ 5,169,674	\$ 10,510,082	\$ 16,000,000
OTRAS RESERVAS						
SUPERAVIT DE CAPITAL						
UTILIDADES ACUMULADAS			\$ (3,038,462)	\$ 9,543,057	\$ 43,488,604	\$ 91,552,277
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 102,000,000	\$ 88,579,449	\$ 97,504,922	\$ 133,183,640	\$ 178,524,200	\$ 251,245,969

DIFERENCIA \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ -

		KW				
CXC	\$ 63,000,000	\$ 20,250,000	\$ 21,363,750	\$ 28,485,000	\$ 35,606,250	\$ 44,863,875
VARIACIÓN KW		\$ 1,113,750	\$ 7,121,250	\$ 7,121,250	\$ 9,257,625	\$ (44,863,875)

Supuestos Generales

1. Termino de crédito para el cliente en EEUU es de 30 días una vez enviada la factura

FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
Ingresos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Cliente</i>	<i>Saldo Inicial</i>	<i>Total</i>	<i>Total</i>	<i>Total</i>	<i>Total</i>	<i>Total</i>
1	63,000,000	195,750,000	255,251,250	306,213,750	377,426,250	476,767,688
Total Ingresos	63,000,000	195,750,000	255,251,250	306,213,750	377,426,250	476,767,688
Egresos						
Nomina		161,419,834	166,150,810	188,258,516	236,257,069	271,129,175
Impuestos		-	-	6,885,409	18,577,165	26,303,503
Gastos Financieros		20,900,717	21,600,717	21,600,717	22,200,717	23,400,717
Arriendo		24,000,000	24,720,000	25,461,600	26,225,448	27,012,211
Otros Servicios		8,800,000	9,888,000	10,184,640	10,490,179	34,804,885
Servicios Públicos		4,400,000	6,180,000	6,365,400	6,556,362	6,753,053
Gastos de Viaje		6,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	20,000,000
		-	-	-	-	-
Total Egresos		225,520,551	243,539,527	273,756,282	335,306,940	409,403,543
Dividendos						
Efectivo Neto	63,000,000	33,229,449	44,941,172	77,398,640	119,517,950	186,882,094

7 Conclusiones

La realización del Plan de Negocios, que comenzó como una iniciativa de un grupo de estudiantes de la especialización de finanzas y negocios internacionales genera una posibilidad real positiva y muy buena de crear una empresa de servicios financieros prestados a compañías del exterior. Aprovechando la ventaja comparativa y competitiva que tiene el país con respecto a los países de la región, además del TLC que firmamos con Estados Unidos, la llegada de flujos de efectivo de empresas del exterior y la situación financiera actual en Estados Unidos hace de esta una oportunidad inmejorable para tomar la decisión de querer y poder hacerlo, además es un forma de generar empleo y hacer país.

De acuerdo al análisis financiero proyectado a 5 años, consideramos que este proyecto es viable, tienes muy buenas tasas de retorno y comienza a generar utilidades desde el primer año, cuando muchas empresas lo comienzan hacer después del tercero y su flujo de caja es positivo desde el comienzo, tiene una tasa interna de retorno del 36.55% y una relación de costo/ beneficio de 2.29 y teniendo en cuenta que las proyecciones de crecimiento que realizamos para desarrollar este proyecto son conservadoras para una industria que está creciendo anualmente al 38% y que genera anualmente en el mundo más de 500 billones de dólares.

Bibliografía

(s.f.). Recuperado el 31 de 01 de 2011, de www.portafolio.com

(s.f.). Recuperado el 18 de 01 de 2012, de www.cidet.org.co
(18 de 01 de 2012).

Colombia, I. e. (s.f.). Proexport. Recuperado el 31 de 01 de 2012, de
www.inviertaencolombia.com.co

Molina, C. (s.f.). Business News Americas. Recuperado el 20 de 01 de 2012

School, I. B. (s.f.). La externalización de los mercados de TIC y el Business Process
Outsourcing (BPO). Universidad de Navarra, 22.

Ministerio de Industria y Comercio, Desarrollando el Sector de BPO&O como uno
de Clase Mundial, en www.transformaciónproductiva.gov.co

Portafolio, "Colombia un nuevo destino de inversión en BPO", Noviembre de 2011

<http://www.cidet.org.co/default.php?id=156>, visitado el 18 de enero de 2012

IESE Business School Universidad de Navarra, La externalización de los servicios
de TIC y el Business Process Outsourcing (BPO)

Proexport Colombia, Industria de la Tercerización de Procesos de Negocio
(BPO&O), en www.proexport.gov.co

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Innovación Clave del Desarrollo de
los Servicios BPO&O y TI&SW, en www.transformacionproductiva.gov.co

Revista Dinero, Las BPO

www.bnamericas.com

www.serviciosdeestudios.bbva.com

PARAMETROS GENERALES

Inversión Inicial

	Valor	% Participación
Capital Propio	32.000.000,00	31%
Préstamos	70.000.000,00	69%
Total	102.000.000,00	100%

Capital de trabajo
 Disponible 63.000.000,00

Uso de KW durante los primeros cuatro meses del proyecto

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
Activos Fijos				
Muebles y Enseres	15.000.000,00			
Equipo de Computo	6.000.000,00			
Equipo de Comunicación	1.000.000,00			
Total	22.000.000,00			
Activos Intangibles				
Licencia Software	10.000.000,00			
Gastos Preoperativos	7.000.000,00			
Capital de trabajo				
Disponible	63.000.000,00			
Nómina	12.313.651	11.274.692	13.484.667	12.376.811
Arriendo	2.000.000	2.000.000	2.000.000	
Servicios Públicos		500.000	500.000	
Otros Servicios		800.000	800.000	
Cuota crédito			4.950.179	
Total	14.313.651	14.574.692	21.734.846	12.376.811

AÑO 1

Ingresos

Tipo de cambio proyectado 1.800,00

Valor del servicio mensual por cliente
 USD 3.750,00 COP 6.750.000,00

Durante el primer mes estimamos que no tendremos ingresos debido a que se estaría terminando la negociación con el cliente en Estados Unidos

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Clientes	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Ingresos	13.500.000,00	13.500.000,00	13.500.000,00	13.500.000,00	20.250.000,00	20.250.000,00	20.250.000,00	20.250.000,00	20.250.000,00	20.250.000,00	20.250.000,00	20.250.000,00

Costo de Ventas

Por ser una empresa de servicios se considerarán los gastos de nómina, de arriendo, servicios públicos, depreciación y amortización de licencias

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Nómina	6.195.568,21	5.156.608,33	7.366.583,33	9.576.558,33	9.576.558,33	9.576.558,33	9.576.558,33	6.195.568,21	6.195.568,21	6.195.568,21	6.195.568,21	6.195.568,21
Arriendo	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00
Depreciación	241.666,67	241.666,67	241.666,67	241.666,67	241.666,67	241.666,67	241.666,67	241.666,67	241.666,67	241.666,67	241.666,67	241.666,67
Amortización	83.333,33	83.333,33	83.333,33	83.333,33	83.333,33	83.333,33	83.333,33	83.333,33	83.333,33	83.333,33	83.333,33	83.333,33
Total	8.520.568,21	7.481.608,33	9.691.583,33	11.901.558,33	11.901.558,33	11.901.558,33	11.901.558,33	8.520.568,21	8.520.568,21	8.520.568,21	8.520.568,21	8.520.568,21

Gastos Operacionales

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Nómina	6.118.083,27	6.118.083,27	6.118.083,27	6.118.083,27	6.118.083,27	6.118.083,27	6.118.083,27	6.118.083,27	6.118.083,27	6.118.083,27	6.118.083,27	6.118.083,27
Servicios públicos	200.000,00	200.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Otros Servicios	-	800.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00
Amortización diferidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de viaje	-	-	-	-	3.000.000,00	-	-	-	-	-	-	3.000.000,00
Total	6.318.083,27	7.118.083,27	7.218.083,27	7.218.083,27	10.218.083,27	7.218.083,27	7.218.083,27	7.418.083,27	7.418.083,27	7.418.083,27	10.418.083,27	7.418.083,27

Gastos Financieros

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Intereses			2.489.065,34			2.401.552,86			2.310.928,61			2.217.081,93
Gastos bancarios	50.000,00	50.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Total	50.000,00	50.000,00	2.589.065,34	100.000,00	100.000,00	2.501.552,86	100.000,00	100.000,00	2.410.928,61	100.000,00	100.000,00	2.317.081,93

	USD	COP
Valor del servicio mensual por cliente	3.956,25	7.121.250,00

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Clientes	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Ingresos	21.363.750,00	21.363.750,00	21.363.750,00	21.363.750,00	28.485.000,00	28.485.000,00	28.485.000,00	28.485.000,00	28.485.000,00	28.485.000,00	28.485.000,00	28.485.000,00

Costo de Ventas

Por ser una empresa de servicios se considerarán los gastos de nómina, de arriendo, servicios públicos, depreciación y amortización de licencias

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Nómina	8.045.096,29	8.045.096,29	8.045.096,29	8.045.096,29	8.045.096,29	8.045.096,29	8.045.096,29	8.045.096,29	8.045.096,29	8.045.096,29	8.045.096,29	8.045.096,29
Arriendo	2.121.800,00	2.121.800,00	2.121.800,00	2.121.800,00	2.121.800,00	2.121.800,00	2.121.800,00	2.121.800,00	2.121.800,00	2.121.800,00	2.121.800,00	2.121.800,00
Depreciación	241.666,67	241.666,67	241.666,67	241.666,67	241.666,67	241.666,67	241.666,67	241.666,67	241.666,67	241.666,67	241.666,67	241.666,67
Amortización	83.333,33	83.333,33	83.333,33	83.333,33	83.333,33	83.333,33	83.333,33	83.333,33	83.333,33	83.333,33	83.333,33	83.333,33
Total	10.491.896,29	10.491.896,29	10.491.896,29	10.491.896,29	10.491.896,29	10.491.896,29	10.491.896,29	10.491.896,29	10.491.896,29	10.491.896,29	10.491.896,29	10.491.896,29

Gastos Operacionales

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Nómina	7.643.113,36	7.643.113,36	7.643.113,36	7.643.113,36	7.643.113,36	7.643.113,36	7.643.113,36	7.643.113,36	7.643.113,36	7.643.113,36	7.643.113,36	7.643.113,36
Servicios públicos	530.450,00	530.450,00	530.450,00	530.450,00	530.450,00	530.450,00	530.450,00	530.450,00	530.450,00	530.450,00	530.450,00	530.450,00
Otros Servicios	848.720,00	848.720,00	848.720,00	848.720,00	848.720,00	848.720,00	848.720,00	848.720,00	848.720,00	848.720,00	848.720,00	848.720,00
Amortización diferidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de viaje	-	-	5.000.000,00	-	-	5.000.000,00	-	-	5.000.000,00	-	-	-
Total	9.022.283,36	9.022.283,36	14.022.283,36	9.022.283,36	9.022.283,36	14.022.283,36	9.022.283,36	9.022.283,36	14.022.283,36	9.022.283,36	9.022.283,36	9.022.283,36

Gastos Financieros

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Intereses	-	-	1.695.356,08	-	-	1.579.620,82	-	-	1.459.770,24	-	-	1.335.658,01
Gastos bancarios	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Total	150.000,00	150.000,00	1.845.356,08	150.000,00	150.000,00	1.729.620,82	150.000,00	150.000,00	1.609.770,24	150.000,00	150.000,00	1.485.658,01

AÑO 4

Supuestos

Inflación	3%
Incremento adicional salarios	3%
Incremento margen	

Ingresos

Tipo de cambio proyectado	1.800,00
---------------------------	----------

	USD	COP
Valor del servicio mensual por cliente	3.956,25	7.121.250,00

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Clientes	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Ingresos	28.485.000,00	28.485.000,00	28.485.000,00	28.485.000,00	28.485.000,00	28.485.000,00	35.606.250,00	35.606.250,00	35.606.250,00	35.606.250,00	35.606.250,00	35.606.250,00

Costo de Ventas

Por ser una empresa de servicios se considerarán los gastos de nómina, de arriendo, servicios públicos, depreciación y amortización de licencias

Servicios públicos	562.754,41	562.754,41	562.754,41	562.754,41	562.754,41	562.754,41	562.754,41	562.754,41	562.754,41	562.754,41	562.754,41	562.754,41
Otros Servicios	900.407,05	900.407,05	900.407,05	900.407,05	900.407,05	900.407,05	900.407,05	900.407,05	900.407,05	900.407,05	900.407,05	900.407,05
Amortización diferidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de viaje			5.000.000,00			10.000.000,00			5.000.000,00			
Total	10.390.790,07	10.390.790,07	15.390.790,07	10.390.790,07	10.390.790,07	20.390.790,07	10.390.790,07	10.390.790,07	15.390.790,07	10.390.790,07	10.390.790,07	10.390.790,07

Gastos Financieros

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Intereses			645.675,57			492.615,69			334.113,30			169.974,88
Gastos bancarios	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Total	300.000,00	300.000,00	945.675,57	300.000,00	300.000,00	792.615,69	300.000,00	300.000,00	634.113,30	300.000,00	300.000,00	469.974,88

92.616.999,28

FLUJO DE FONDOS NETOS

Periodo	-	1	2	3	4	5
Ingresos		216.000.000	256.365.000	313.335.000	384.547.500	486.025.313
(-) Costos Variables		-115.902.834	-118.967.038	-125.902.755	-167.707.095	-218.909.843
(-) Costos Fijos		-88.716.999	-102.971.772	-119.367.400	-126.821.964	-140.789.481
(-) Depreciacion		-2.900.000	-2.900.000	-2.900.000	-2.900.000	-2.900.000
(-) Amortizacion		-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
(-) Gastos Financieros		-10.518.629	-9.661.315	-7.870.405	-6.410.858	-5.242.379
Utilidad Antes de Impuestos		-3.038.462	20.864.875	56.294.439	79.707.584	117.183.610
(-) Impuestos		-	6.885.409	18.577.165	26.303.503	38.670.591
Utilidad despues de impuestos		-3.038.462	13.979.466	37.717.274	53.404.081	78.513.018
(+) Depreciacion		2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000
(+) Amortizacion		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
(-) Amortización a Capital		-10.382.089	-11.939.402	-13.730.312	-15.789.859	-18.158.338
(+) Prestamo	70.000.000					
(-) Inv Activos Fijos	-32.000.000					
(-) Inv KW	-63.000.000					
(-) Otras Inversiones	-7.000.000					
(-) Recuperacion del KW		1.113.750	7.121.250	7.121.250	9.257.625	-44.863.875
Flujo de Fondos Corrientes	-32.000.000	-10.634.301	-1.181.186	20.765.712	32.256.597	109.118.555
WACC	15,94%	16,05%	16,20%	16,46%	16,91%	18,00%
Factor de descuento		86,25%	86,17%	86,05%	85,87%	85,53%
Valor Presente Flujo de Caja	-32.000.000	-9.172.152	-877.897	13.281.523	17.715.723	51.259.299

VPN	40.206.495,86
TIR	36,55%
R B/C	2,29

WACC AÑO CERO

Tasa	% Participación	Tasa de Rendimiento
Capital Propio	32.000.000,0	31% 18% 6%
Préstamos	70.000.000,0	69% 15% 10%
Total	102.000.000,0	Tasa de Retorno Capital 15,94%

WACC AÑO UNO

Tasa	% Participación	Tasa de Rendimiento
Capital Propio	32.000.000,0	35% 18% 6%
Préstamos	59.617.911,3	65% 15% 10%
Total	91.617.911,3	Tasa de Retorno Capital 16,05%

WACC AÑO DOS

Tasa	% Participación	Tasa de Rendimiento
Capital Propio	32.000.000,0	40% 18% 7%
Préstamos	47.678.509,4	60% 15% 9%
Total	79.678.509,4	Tasa de Retorno Capital 16,20%

WACC AÑO TRES

Tasa	% Participación	Tasa de Rendimiento
Capital Propio	32.000.000,0	49% 18% 9%
Préstamos	33.948.197,1	51% 15% 8%
Total	65.948.197,1	Tasa de Retorno Capital 16,46%

WACC AÑO CUATRO

Tasa	% Participación	Tasa de Rendimiento
Capital Propio	32.000.000,0	64% 18% 11%
Préstamos	18.158.338,0	36% 15% 5%
Total	50.158.338,0	Tasa de Retorno Capital 16,91%

WACC AÑO CINCO

Tasa	% Participación	Tasa de Rendimiento
Capital Propio	32.000.000,0	100% 18% 18%
Préstamos	-	0% 15% 0%
Total	32.000.000,0	Tasa de Retorno Capital 18,00%

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	216.000.000,00	256.365.000,00	313.335.000,00	384.547.500,00	486.025.312,50
Costo de ventas	115.902.834,28	118.967.037,56	125.902.755,49	167.707.094,51	218.909.842,58
Utilidad bruta	100.097.165,72	137.397.962,44	187.432.244,51	216.840.405,49	267.115.469,92
Gastos operacionales	92.616.999,28	106.871.772,28	123.267.400,26	130.721.963,55	144.689.480,83
Utilidad operacional	7.480.166,44	30.526.190,16	64.164.844,25	86.118.441,95	122.425.989,09
Gastos financieros (calcular)	10.518.628,75	9.661.315,45	7.870.405,15	6.410.858,31	5.242.379,44
Utilidad antes impuestos	-3.038.462,31	20.864.874,71	56.294.439,10	79.707.583,64	117.183.609,65
Impuestos	-	6.885.408,66	18.577.164,90	26.303.502,60	38.670.591,18
Utilidad Neta	-3.038.462,31	13.979.466,06	37.717.274,20	53.404.081,04	78.513.018,46
TASA IMPOSITIVA	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%

	BALANCE DE INICIACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 63.000.000	\$ 53.479.449	\$ 66.304.922	\$ 105.883.640	\$ 155.124.200	\$ 231.745.969
CAJA Y BANCOS C X C	\$ 63.000.000	\$ 33.229.449	\$ 44.941.172	\$ 77.398.640	\$ 119.517.950	\$ 186.882.094
		\$ 20.250.000	\$ 21.363.750	\$ 28.485.000	\$ 35.606.250	\$ 44.863.875
ACTIVO FIJO NETO	\$ 22.000.000	\$ 19.100.000	\$ 16.200.000	\$ 13.300.000	\$ 10.400.000	\$ 7.500.000
TERRENOS EDIFICIOS MAQUINARIA Y EQUIPO MUEBLES Y ENSERES VEHICULOS COMPUTACION COMUNICACIÓN DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
		\$ (2.900.000)	\$ (5.800.000)	\$ (8.700.000)	\$ (11.600.000)	\$ (14.500.000)
OTROS ACTIVOS	\$ 17.000.000	\$ 16.000.000	\$ 15.000.000	\$ 14.000.000	\$ 13.000.000	\$ 12.000.000
INVERSIONES PERMANENTES INTANGIBLES DIFERIDOS AMORTIZACION TOTAL ACTIVOS	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
		\$ (1.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (3.000.000)	\$ (4.000.000)	\$ (5.000.000)
	\$ 102.000.000	\$ 88.579.449	\$ 97.504.922	\$ 133.183.640	\$ 178.524.200	\$ 251.245.969

PASIVO CORRIENTE	\$ 70.000.000	\$ 59.617.911	\$ 54.563.918	\$ 52.525.362	\$ 44.461.841	\$ 38.670.591
OB C P PROVEEDORES IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 70.000.000	\$ 59.617.911	\$ 47.678.509	\$ 33.948.197	\$ 18.158.338	\$ -
		\$ -	\$ 6.885.409	\$ 18.577.165	\$ 26.303.503	\$ 38.670.591
PASIVO A LARGO PLAZO	\$ -					
TOTAL PASIVO	\$ 70.000.000	\$ 59.617.911	\$ 54.563.918	\$ 52.525.362	\$ 44.461.841	\$ 38.670.591
TOTAL PATRIMONIO	\$ 32.000.000	\$ 28.961.538	\$ 42.941.004	\$ 80.658.278	\$ 134.062.359	\$ 212.575.377
CAPITAL PAGADO UTILIDAD DEL EJERCICIO RESERVA LEGAL OTRAS RESERVAS SUPERAVIT DE CAPITAL UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000
		\$ (3.038.462)	\$ 12.581.519	\$ 33.945.547	\$ 48.063.673	\$ 73.023.101
			\$ 1.397.947	\$ 5.169.674	\$ 10.510.082	\$ 16.000.000
			\$ (3.038.462)	\$ 9.543.057	\$ 43.488.604	\$ 91.552.277
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 102.000.000	\$ 88.579.449	\$ 97.504.922	\$ 133.183.640	\$ 178.524.200	\$ 251.245.969

DIFERENCIA \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ -

		KW				
CXC	\$ 63.000.000	\$ 20.250.000	\$ 21.363.750	\$ 28.485.000	\$ 35.606.250	\$ 44.863.875
VARIACIÓN KW		\$ 1.113.750	\$ 7.121.250	\$ 7.121.250	\$ 9.257.625	\$ (44.863.875)

Supuestos Generales

1. Termino de crédito para el cliente en EEUU es de 30 días una vez enviada la factura

FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
Ingresos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Cliente</i>	<i>Saldo Inicial</i>	<i>Total</i>	<i>Total</i>	<i>Total</i>	<i>Total</i>	<i>Total</i>
1	63.000.000	195.750.000	255.251.250	306.213.750	377.426.250	476.767.688
Total Ingresos	63.000.000	195.750.000	255.251.250	306.213.750	377.426.250	476.767.688
Egresos						
Nomina		161.419.834	166.150.810	188.258.516	236.257.069	271.129.175
Impuestos		-	-	6.885.409	18.577.165	26.303.503
Gastos Financieros y abono a capital		20.900.717	21.600.717	21.600.717	22.200.717	23.400.717
Arriendo		24.000.000	24.720.000	25.461.600	26.225.448	27.012.211
Otros Servicios		8.800.000	9.888.000	10.184.640	10.490.179	34.804.885
Servicios Públicos		4.400.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Gastos de Viaje		6.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	20.000.000
Total Egresos		225.520.551	243.539.527	273.756.282	335.306.940	409.403.543
Dividendos						
Efectivo Neto	63.000.000	33.229.449	44.941.172	77.398.640	119.517.950	186.882.094

CRONOGRAMA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO						
Fecha inicio prestamo	01/12/2013					
valor prestamo	\$	70.000.000				
plazo (años)	5					
años de gracia	0					
TASA EFECTIVA	15,000%					
días del periodo	90,00					
tasa periodica TRIMESTRAL	3,56%					
periodos totales	20,00					
amortizacion capital	TRIMESTRAL					
pago interés	TRIMESTRAL					
metodo amortizacion	FRANCES		\$ 4.950.179,35			
	periodo	sald inic	pago pmo	pago int	pago total	saldo final
	0					
	01/03/2014	\$ 70.000.000	\$ 2.461.114	\$ 2.489.065	\$ 4.950.179	\$ 67.538.886
	01/06/2014	\$ 67.538.886	\$ 2.548.626	\$ 2.401.553	\$ 4.950.179	\$ 64.990.259
	01/09/2014	\$ 64.990.259	\$ 2.639.251	\$ 2.310.929	\$ 4.950.179	\$ 62.351.009
	01/12/2014	\$ 62.351.009	\$ 2.733.097	\$ 2.217.082	\$ 4.950.179	\$ 59.617.911
	01/03/2015	\$ 59.617.911	\$ 2.830.281	\$ 2.119.898	\$ 4.950.179	\$ 56.787.630
	01/06/2015	\$ 56.787.630	\$ 2.930.920	\$ 2.019.259	\$ 4.950.179	\$ 53.856.710
	01/09/2015	\$ 53.856.710	\$ 3.035.138	\$ 1.915.041	\$ 4.950.179	\$ 50.821.571
	01/12/2015	\$ 50.821.571	\$ 3.143.062	\$ 1.807.117	\$ 4.950.179	\$ 47.678.509
	01/03/2016	\$ 47.678.509	\$ 3.254.823	\$ 1.695.356	\$ 4.950.179	\$ 44.423.686
	01/06/2016	\$ 44.423.686	\$ 3.370.559	\$ 1.579.621	\$ 4.950.179	\$ 41.053.128
	01/09/2016	\$ 41.053.128	\$ 3.490.409	\$ 1.459.770	\$ 4.950.179	\$ 37.562.718
	01/12/2016	\$ 37.562.718	\$ 3.614.521	\$ 1.335.658	\$ 4.950.179	\$ 33.948.197
	01/03/2017	\$ 33.948.197	\$ 3.743.047	\$ 1.207.133	\$ 4.950.179	\$ 30.205.150
	01/06/2017	\$ 30.205.150	\$ 3.876.142	\$ 1.074.037	\$ 4.950.179	\$ 26.329.008
	01/09/2017	\$ 26.329.008	\$ 4.013.970	\$ 936.209	\$ 4.950.179	\$ 22.315.038
	01/12/2017	\$ 22.315.038	\$ 4.156.700	\$ 793.480	\$ 4.950.179	\$ 18.158.338
	01/03/2018	\$ 18.158.338	\$ 4.304.504	\$ 645.676	\$ 4.950.179	\$ 13.853.834
	01/06/2018	\$ 13.853.834	\$ 4.457.564	\$ 492.616	\$ 4.950.179	\$ 9.396.271
	01/09/2018	\$ 9.396.271	\$ 4.616.066	\$ 334.113	\$ 4.950.179	\$ 4.780.204
	01/12/2018	\$ 4.780.204	\$ 4.780.204	\$ 169.975	\$ 4.950.179	\$ -0

Depreciación Activos Fijos

Muebles y Enseres 15.000.000,00
Tiempo (meses) 120
Valor Mensual 125.000,00

Equip Computo / Comunicación 7.000.000,00
Tiempo (meses) 60
Valor Mensual 116.666,67

Amortizacion

Licencia Software 10.000.000,00
Tiempo (meses) 120
Valor Mensual 83.333,33

Gastos Preoperativos 7.000.000,00
Tiempo (meses)
Valor Mensual

Indicadores Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo	-6.138.462,31	11.741.003,75	53.358.277,95	110.662.358,99	193.075.377,45
Razon Corriente	0,90	1,22	2,02	3,49	5,99
Solidez	1,49	1,79	2,54	4,02	6,50
Endeudamiento Total	67,30	55,96	39,44	24,91	15,39
Endeudamiento Financiero	27,60	18,60	10,83	4,72	-
ROE	-10,49	32,56	46,76	39,84	36,93
Dupont	-0,03	0,14	0,28	0,30	0,31
EVA	-7.838.462,31	9.179.466,06	32.917.274,20	48.604.081,04	73.713.018,46



Evalua la liquidez necesaria para que el ente continúe funcionando fluidamente.

Capacidad de empresa de hacer frente de sus deudas de corto plazo, mientras más alto sea el índice menor riesgo existe de que las deudas sean impagas

Capacidad de la empresa a corto y largo plazo para demostrar su consistencia financiera

Apalancamiento que corresponde a la participación de los deudores en la empresa

% de las ventas que equivalen las obligaciones financieras

Rendimientos de la inversión

Capacidad del activo para producir utilidades

Indica que el rendimiento del capital es mayor al costo de oportunidad

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

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

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

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
2	TÍTULO DEL PROYECTO	FIST SAS
3	AUTOR(es)	GARCIA, ANA MARIA - GRIJALBA, CARLOS - MARIN, CARLOS
4	AÑO Y MES	2013 ENERO
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	DIAZ ESPINOSA, RODRIGO
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>La buena situación económica del país está abriendo nuevas oportunidades de negocio, generados por la crisis que atraviesan los países desarrollados</p> <p>Basados en lo anterior y con el apoyo del docente asignado a la materia de Plan de Negocio, se decidió después de valorar varias alternativas, incursionar en la prestación de servicios de outsourcing financiero a empresas radicas en Estados Unidos, aprovechando una ventaja comparativa muy importante que corresponde al menor costo de mano de obra nacional con respecto al extranjero.</p> <p>El objetivo de este documento será determinar si la alternativa de negocio propuesta resulta viable. Para ello, se realizará un análisis detallado del sector, un estudio de mercado y posteriormente un plan de negocios con el que será posible determinar la factibilidad del negocio.</p> <p>The good economic situation in the country is opening up new opportunities for business, generated by the crisis that they cross industrialized countries Based on the above and with the support of the teacher assigned to the matter of Business Plan, decided after evaluating several alternatives, venture into provide to companies settling in United States, financial outsourcing services , taking advantage of a very important comparative advantage that corresponds to the lowest cost national with respect to overseas labor. The objective of this document will be to determine if the proposed business alternative is feasible. To do this, you will be a detailed analysis of the sector, a market study and subsequently a business plan with which it will be possible to determine the feasibility of the business.</p>
7	PALABRAS CLAVES	BPO, Outsourcing, Financiero, USA, Contabilidad
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Servicios Profesionales
9	TIPO DE ESTUDIO	Plan de Negocios
10	OBJETIVO GENERAL	El objetivo de este documento será determinar si la alternativa de negocio propuesta resulta viable. Para ello, se realizará un análisis detallado del sector, un estudio de mercado y posteriormente un plan de negocios con el que será posible determinar la factibilidad del negocio.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Se copian exactamente como aparecen en el documento general.
12	RESUMEN GENERAL	La redacción del resumen no debe superar una hoja de tamaño carta. En lo posible se elabora retomando la introducción o describiendo el orden cronológico desarrollado en el proyecto. (objetivos, marco teórico, metodología, etc.)

13	CONCLUSIONES.	<p>La conclusión más importante de la realización del Plan de Negocios, es que se generó una iniciativa en el grupo de trabajo con respecto a la posibilidad real de crear una empresa de servicios financieros prestados a compañías del exterior. Aprovechando la ventaja comparativa que tiene el país con respecto a los países de la región.</p> <p>Por otra parte, se lograron identificar todos los puntos necesarios para poder estructurar un Plan de Negocios y la importancia de contar con la información suficiente que permita realizar el estudio de mercado, base fundamental para tomar la decisión de hacer realidad el negocio planteado.</p> <p>Con respecto al punto anterior, es importante mencionar que aunque no se contó con la información suficiente para realizar el estudio de mercado adecuado, estamos seguros de la viabilidad del negocio debido a que se brindará un servicio con altos estándares de calidad, a un menor costo que aumentará el margen de los clientes, especialmente en la primera fase del plan.</p>
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>(s.f.). Recuperado el 01 de 01 de 2011, de www.portafolio.com</p> <p>(s.f.). Recuperado el 18 de 01 de 2012, de www.cidet.org.co (18 de 01 de 2012).</p> <p>Colombia, I. e. (s.f.). Proexport. Recuperado el 31 de 01 de 2012, de www.inviertaencolombia.com.co</p> <p>Molina, C. (s.f.). Business News Americas. Recuperado el 20 de 01 de 2012</p> <p>School, I. B. (s.f.). La externalización de los mercados de TIC y el Business Process Outsourcing (BPO). Universidad de Navarra, 22.</p> <p>Ministerio de Industria y Comercio, Desarrollando el Sector de BPO&O como uno de Clase Mundial, en www.transformaciónproductiva.gov.co</p> <p>Portafolio, "Colombia un nuevo destino de inversión en BPO", Noviembre de 2011</p> <p>http://www.cidet.org.co/default.php?id=156, visitado el 18 de enero de 2012</p> <p>IESE Business School Universidad de Navarra, La externalización de los servicios de TIC y el Business Process Outsourcing (BPO)</p> <p>Proexport Colombia, Industria de la Tercerización de Procesos de Negocio (BPO&O), en www.proexport.gov.co</p> <p>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Innovación Clave del Desarrollo de los Servicios BPO&O y TI&SW, en www.transformacionproductiva.gov.co</p>

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

Rodrigo Díaz Espinosa