

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA

GLOBAL MARKET CONSULTING S.A.S

JOHAN ALEXANDER GOYES ÁNGEL

DANIELA GARCÍA URIBE

UNIVERSIDAD EAN

LENGUAS MODERNAS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

BOGOTÁ, COLOMBIA

2012

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA

GLOBAL MARKET CONSULTING S.A.S



Global Market Consulting S.A.S

JOHAN ALEXANDER GOYES ÁNGEL

DANIELA GARCÍA URIBE

CREACIÓN DE EMPRESA

PROFESOR

RICARDO LADINO

UNIVERSIDAD EAN

LENGUAS MODERNAS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

BOGOTÁ, COLOMBIA

2012

Nota de aceptación

Tutor

Jurado

Jurado

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos darle la gloria y la honra a Dios nuestro amado Padre por su fidelidad y su misericordia con nosotros; agradecerle por darnos la sabiduría, la inteligencia y la perseverancia para poder desarrollar y culminar con satisfacción este proyecto, pues ha sido Él nuestra motivación, nuestra fuerza, nuestro refugio y nuestro sustento día tras día.

A nuestras familias por su amor y su apoyo incondicional en sus oraciones porque siempre creyeron en nuestras capacidades, actitudes y aptitudes para la elaboración exitosa del presente trabajo y lo más importante para el cumplimiento de cada uno de nuestros sueños.

A nuestro tutor académico, Ricardo Ladino, por su continuo acompañamiento y dirección para el desarrollo de éste Plan de Negocios para la Creación de nuestra empresa Global Market Consulting SAS y a todos los docentes de la Universidad EAN que desde sus conocimientos aportaron igualmente en el desarrollo de este proyecto de grado.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
RESUMEN EJECUTIVO.....	13
JUSTIFICACIÓN	15
1.OBJETIVOS DEL TRABAJO	17
1.1 Objetivo General	17
1.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Objetivos Empresariales	18
1.3.1 Objetivos a corto plazo (1 año)	18
1.3.2 Objetivos a mediano plazo (3 años).....	18
1.3.3 Objetivos a largo plazo (5 años)	19
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	20
2.1 Análisis del Sector.....	20
2.2 Mercado Objetivo	22
2.3 Estudio del mercado.....	23
2.3.1 Encuesta editoriales.....	23
2.3.2 Visita editoriales Bogotá D.C	39
2.3.3 Entrevista editoriales São Paulo	39
2.4 Perfil del consumidor o del cliente.....	40
2.4.1 Productos y servicios sustitutos	42
2.4.2 Análisis de la Competencia	44
2.4.3 Principales Competidores	45
2.4.3 DOFA Competidores.....	47
2.5 Estrategias de Mercadeo	52

2.5.1 Política del producto.....	52
2.5.2 Descripción de la prestación del servicio	52
2.5.3 Estrategias de distribución	56
2.5.4 Estrategias de precio	56
2.5.5 Estrategias de promoción	57
2.5.6 Estrategias de comunicación	57
2.5.7 Estrategias de aprovisionamiento	59
2.5.8 Proyección de ventas.....	61
3. OPERACIÓN.....	62
3.1 Operación.....	62
3.1.1 Ficha técnica.....	62
3.1.2 Diagrama de flujo	68
3.2 Aspectos Técnicos	69
3.2.1 Localización	69
3.2.2 Infraestructura.....	71
4. ORGANIZACIÓN	73
4.1 Estrategia Organizacional	73
4.1.1 Análisis DOFA.....	73
4.1.2 Estrategias DOFA	75
4.1.3 Organizaciones de apoyo	77
4.1.4 Misión.....	78
4.1.5 Visión	78
4.2 Estructura Organizacional	79
4.2.1 Organigrama	79
4.2.2 Manual de funciones.....	80

4.2.3 Cuadro de planta de personal.....	83
4.3 Aspectos Legales.....	85
4.3.1 Marco Jurídico.....	85
5. ANÁLISIS FINANCIERO.....	91
5.1 Inversión Inicial.....	91
5.2 Costos Administrativos.....	92
5.2.1 Gastos de personal mensual.....	92
5.2.2 Gastos de servicios públicos.....	93
5.2.3 Otros costos.....	94
5.3. Estados financieros.....	96
5.3.1 Proyección de ventas.....	96
5.3.2 Balance general.....	97
5.3.3 Estado de resultados.....	98
5.3.4 Flujo de caja.....	99
5.3.5 Indicadores de rentabilidad.....	100
6. CONCLUSIONES.....	101
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
ANEXOS.....	107
1. Encuesta realizada a las empresas editoriales bogotanas.....	107
2. Encuesta editoriales São Paulo.....	109
2.1 <i>Ateliê Editorial</i>	109
2.2 <i>Boitempo Editorial</i>	110
3. Editoriales encuestadas.....	111

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico I: Porcentaje de editoriales con convenios en el extranjero</i>	<i>25</i>
<i>Gráfico II: Editoriales que realizan actividades de exportación.....</i>	<i>26</i>
<i>Gráfico III: Países donde exportan material editorial</i>	<i>27</i>
<i>Gráfico IV: Editoriales que han solicitado asesorías para actividades de exportación ..</i>	<i>28</i>
<i>Gráfico V: Empresas satisfechas con el servicio de asesoría</i>	<i>29</i>
<i>Gráfico VI: Beneficios adquiridos por el servicio de asesoría prestado</i>	<i>30</i>
<i>Gráfico VII: Factores importantes al solicitar un servicio de asesoría y consultoría en marketing.....</i>	<i>32</i>
<i>Gráfico VIII: Editoriales que han solicitado estudio de marketing</i>	<i>33</i>
<i>Gráfico IX: Empresas interesadas en exportar sus productos a Brasil.....</i>	<i>34</i>
<i>Gráfico X: Inversión en asesoría para exportación y fidelización de la marca en Brasil</i>	<i>35</i>
<i>Gráfico XI: Productos interesados en exportar.....</i>	<i>36</i>
<i>Gráfico XII: Táctica de Mercadeo</i>	<i>37</i>
<i>Gráfico XIII: Porcentaje de las empresas editoriales en Bogotá.....</i>	<i>41</i>
<i>Gráfico XIV: Ubicación mapa de Bogotá, localidad Chapinero.....</i>	<i>69</i>
<i>Gráfico XV: Ubicación de la empresa, mapa de Bogotá.....</i>	<i>70</i>
<i>Gráfico XVI: Organigrama empresarial.....</i>	<i>79</i>
<i>Gráfico XVII: Cuadro de planta de personal</i>	<i>83</i>

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla I: Tasa de crecimiento de las ventas del sector de asesorías empresariales.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla II: Rentabilidad sobre ventas y rentabilidad operativa (utilidad operativa/ventas)</i>	<i>21</i>
<i>Tabla III: Ficha técnica de la herramienta.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla IV: Clasificación Empresas Editoriales, Bogotá D.C. año 2008.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla V: Costos certificados y Criterios de Origen. Cámara de Comercio de Medellín.</i>	<i>43</i>
<i>Tabla VI: Tabla Competidores.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla VII: DOFA Competidores.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla VIII: Portafolio de Servicios.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla IX: Costos de los servicios del portafolio.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla X: Estrategias de Comunicación.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla XI: Proveedores de Global Market Consulting SAS.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla XII: Proyección de ventas.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla XIII: Ficha técnica de operaciones.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla XIV: Análisis DOFA.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla XV: Organizaciones de apoyo.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla XVI: Ficha técnica de la empresa.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla XVII: Pasos para la constitución de la empresa (Cámara de Comercio de Bogotá, 2012).....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla XVIII: Inversión Inicial.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla XIX: Costo anual del servicio.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla XX: Gastos del personal mensual.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla XXI: Gastos por servicios públicos.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla XXII: Equipos de oficina. Tecnología.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla XXIII: Equipos de oficina. Insumos de oficina.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla XXIV: Equipos de oficina. Muebles.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla XXV: Proyección de Ventas.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla XXVI: Balance General.....</i>	<i>97</i>
<i>Tabla XXVII: Estado de Resultados.....</i>	<i>98</i>

<i>Tabla XXVIII: Flujo de Caja</i>	<i>99</i>
<i>Tabla XXIX: Análisis VPN y TIR</i>	<i>100</i>

INTRODUCCIÓN

Hoy, son varias las razones por las que Colombia debería estrechar sus lazos comerciales con Brasil, país que en los últimos años se ha caracterizado por ser potencia económica en América Latina y una de las más importantes del mundo. De acuerdo con el **Centro de Investigación Económica y Empresarial** (CEBR, por sus siglas en inglés), informa que la economía brasilera se posiciona como la sexta más importante del mundo superando al Reino Unido y ubicándose por detrás de países potenciales como Estados Unidos, China, Japón, Alemania y Francia (El Universal MX, 2012). Así mismo, las posibilidades de inversión son amplias y de gran rentabilidad ya que no solo depende de un solo producto sino que su desarrollo se refleja en otros sectores por ser una nación con proyección de crecimiento y de economía emergente con una sólida infraestructura para inversiones fructíferas de largo y mediano plazo.

Por otro lado, en un estudio realizado por *Proexport* referente a las oportunidades de negocio entre Colombia y Brasil, informa que el sector de las artes gráficas y editoriales es una de las industrias con las que se puede iniciar convenios con empresas de ambos países, puesto que, desde el año de 1996 el gobierno brasilero ha venido trabajando en la enseñanza de una lengua como disciplina obligatoria y una segunda de carácter optativo en la educación media (Egaroa, S.F). También, existe una gran demanda en aprender español por los convenios firmados como el Mercosur y sus intereses comerciales con los demás países latinoamericanos.

Por lo anteriormente expuesto, nació la idea de crear **Global Market Consulting S.A.S**, una empresa que se dedica en prestar servicios de consultoría y asesoría en Marketing para el sector editorial interesado en exportar material enciclopédico y literatura en español para Brasil. Así mismo, nos caracterizamos por ser una empresa que cuenta con un portafolio enfocado en asesorar las diferentes actividades para la internacionalización de la empresa.

Finalmente, el proyecto de grado busca beneficiar las editoriales bogotanas en extender sus servicios y en poder posicionarse en mercados emergentes de alto potencial a nivel mundial. Nuestro compromiso como profesionales emprendedores en lenguas modernas a través de esta empresa es demostrar un alto impacto social en la comunicación y las negociaciones internacionales, ayudando al desarrollo social y económico de los pueblos.

RESUMEN EJECUTIVO

Global Market Consulting S.A.S es una empresa que brindará servicios de consultoría y asesoría en marketing, para editoriales ubicadas en la ciudad de Bogotá interesadas en exportar material enciclopédico o en abrir mercado en Brasil específicamente en São Paulo, con el fin, de contribuir a la enseñanza y aprendizaje de la lengua española como segundo idioma optativo en las instituciones educativas de acuerdo a la ley 9394/96 aprobada por el gobierno brasilero en incluir una segunda lengua de carácter obligatorio en la comunidad escolar.

Por otro lado, la empresa se diferencia de las otras consultoras por prestar un completo portafolio de servicios para la internacionalización de las editoriales y nuestro valor agregado en la gestión de traducción e interpretación en medio de los procesos de negociaciones y alianzas.

Está tendrá su sede en la carrera 9 con calle 69 en la localidad de Chapinero, zona financiera en la que se concentra un amplio número de clientes potenciales y de fácil acceso por su ubicación.

Global Market Consulting S.A.S cuenta con dos socios gestores, Daniela García Uribe y Johan Goyes, estudiantes de séptimo y octavo semestre de Lenguas Modernas de la universidad EAN y un grupo de profesionales de diferentes áreas, altamente calificados que prestan servicios relacionados al estudio de marketing, estrategias de negociación efectiva, asesorías en exportación y consolidación de las marcas en nuevos mercados, a través, de una relación directa con el cliente coadyuvando al desarrollo de las empresas en sus procesos de internacionalización.

El número de empresas que componen nuestro mercado objetivo son 3.651 editoriales de los cuales un 87% serán nuestros posibles compradores. Sin embargo para los cinco primeros años de operación nuestro mercado objetivo serán las medianas (2%) y una parte de las pequeñas empresas (3%) que equivalen a un total de 182 editoriales.

La inversión inicial es de \$45.211.450, que serán aportados directamente por los socios en partes iguales. Dicha inversión cubrirá gastos iniciales de administración necesarios para el funcionamiento del negocio durante los primeros 4 meses. Tiene un TIR 107,59%. Para el primer año de funcionamiento se esperan ventas de \$180.000.000 y una utilidad neta final de \$- 4.553.490 que a partir del segundo año de operaciones aumentará a \$5.511.834.

De acuerdo con el estudio realizado para el desarrollo del presente plan de negocios, se concluye que los servicios ofrecidos no solo presenta una gran demanda en el mercado, sino una atractiva rentabilidad, puesto que, el análisis del mercado indica que las editoriales son conscientes de la importancia de poder formalizar alianzas y convenios con otros países que les permitirá, crecer, exportar y/o consolidarse en mercados externos.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de grado está encaminado a suplir la demanda latente en el aprendizaje y enseñanza del idioma español en Brasil, país potencia que gracias a la creciente globalización de la economía mundial y la expansión del Mercosur, cuyos países en convenio son hispanohablantes, ha hecho que muchos individuos y empresas brasileras se vean en la necesidad de aprenderlo como primera o segunda lengua para tener un mayor acceso al mercado latinoamericano. Así mismo, de acuerdo con lo establecido por la ley 9394/96 de *Directrices y Bases para la Educación nacional*, en la que se instituyó como disciplina obligatoria el aprendizaje de una lengua extranjera moderna en la enseñanza secundaria de la nación (Francisco, 2000), se quiere contribuir en la exportación de material de apoyo en la lengua española.

El objetivo del plan de negocio es crear una empresa consultora y asesora en marketing dirigida a las editoriales Bogotanas interesadas en exportar material enciclopédico y de literatura en español; también para aquellas que desean crear alianzas comerciales con empresas del mismo sector ubicadas en la ciudad de Sao Paulo, Brasil. Por otro lado, como profesionales en lenguas modernas y junto con el apoyo de otros profesionales especializados en el área de consultoría, queremos ser mediadores en las negociaciones presentes entre ambas empresas ubicadas en diferentes contextos culturales, a fin de, poder aplicar nuestras competencias adquiridas en el manejo eficiente de la comunicación del mercado objetivo en la lengua nativa y extranjera, en el desarrollo de generar oportunidades de negocios sostenibles y liderar proyectos en ambientes multiculturales y multidisciplinarios. Finalmente, se llevará a cabo la traducción de los documentos empresariales y legales que se requieran para la internacionalización de la empresa.

Global Market Consulting S.A.S, será la gestora y mediadora en los negocios desde Colombia para otras partes del mundo. Nuestro amplio portafolio basado en la asesoría y consultoría en marketing, el proceso de negociación con otras culturas, el *meeting* entre ambas partes y otros más, serán los elementos que garantizaran relaciones comerciales sólidas y duraderas; no obstante, las empresas editoriales bogotanas serán

las primeras en beneficiarse con éste servicio en su proceso de internacionalización con países potentes como Brasil, aunque nuestro objetivo a largo plazo es llegar a otros sectores e impactar en otros mercados externos.

1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una compañía asesora y consultora en marketing dirigida a las pequeñas, medianas y microempresas editoriales bogotanas interesadas en exportar sus productos y en ubicarse dentro del mercado brasilero específicamente a la ciudad de São Paulo, Brasil.

1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio técnico en el que se permita determinar las estrategias de producción y los procesos adecuados para la prestación de los servicios de la empresa.
- Desarrollar un estudio de mercados donde se pueda analizar y encontrar la necesidad del mercado objetivo en realizar actividades como la exportación y el quererse consolidar en otros mercados externos como el brasilero. Esto con el fin, de crear estrategias que conduzcan al cumplimiento del objetivo general.
- Desarrollar un plan de operación enfocado a la creación y organización de la empresa para el funcionamiento del plan de negocio.
- Aplicar un estudio financiero que muestre la viabilidad económica de una empresa asesora y consultora en marketing enfocada a las pequeñas, medianas y microempresas del sector editorial en Bogotá.

1.3 Objetivos Empresariales

1.3.1 Objetivos a corto plazo (1 año)

- Iniciar operaciones en la ciudad de Bogotá con el objetivo de dar inicio y desarrollo al presente plan de negocios.
- Darse a conocer a la industria editorial como una empresa seria que brinda asesoría y consultoría en marketing a las editoriales interesadas en extender sus lazos comerciales con otros mercados, específicamente con Brasil, para cumplir la demanda en el aprendizaje del idioma español y generar relaciones bilaterales entre ambos países.
- Conformar un equipo de trabajo altamente calificado, capacitado, creativo e idóneo en prestar servicios de asesorías y consultoría en marketing, con el fin de prestar un servicio completo y de alta calidad.
- Vender 1.200 horas de consultoría para la oportuna recuperación de la inversión inicial y funcionamiento de la empresa.
- Visitar cinco (5) empresas editoriales por mes ofreciendo nuestro servicio de consultoría con el propósito de cerrar un negocio con alguna de estas.
- Formalizar un convenio con una (1) empresa editorial paulista para la creación y formalización de una alianza con uno de los clientes.

1.3.2 Objetivos a mediano plazo (3 años)

- Asistir a dos ferias empresariales e instalar un stand para ampliar nuestros servicios y crear mayor conocimiento de la marca.
- Lograr crear convenios con empresas editoriales y librerías interesadas en exportar material enciclopédico de Brasil para Colombia y ofrecerles la respectiva asesoría para llevar a cabo las actividades de exportación.

- Tener nuestra propia sede de Global Market Consulting S.A.S. en la ciudad de Bogotá D.C. con una infraestructura más amplia y así mejorar la calidad del servicio y atención al cliente.
- Usar elementos de última tecnología para un mejor servicio de asesoría y consultoría.
- Tener vendidas seis (6) investigaciones de mercado y/o contactos para cumplir con los costos de funcionamiento de la empresa.
- Manejar convenio con 8 editoriales ubicadas en la ciudad de São Paulo donde las empresas editoriales bogotanas crearán alianzas de tipo comercial.

1.3.3 Objetivos a largo plazo (5 años)

- Destacarnos por ser líderes en el mercado como empresa asesora y consultora en marketing en servicios de exportación a mercados externos para marcar diferencia y sobresalir en el mercado.
- Abrir una sede en la ciudad de São Paulo para poder brindar una asesoría más personalizada con el objetivo de poder llegar también a las empresas paulistas interesadas en exportar para Colombia.
- Ampliar el portafolio de servicios de Global Market Consulting S.A.S en las diferentes etapas relacionadas con la exportación, con el propósito de captar mayor número de clientes.
- De acuerdo con la demanda que se esté presentando en Brasil dentro de 5 años, expandir nuestros servicios a otros sectores para incrementar nuestro mercado.
- Extender el servicio a otros estados de Brasil diferentes al mercado de São Paulo con el fin de posicionar la marca dentro del mercado brasileiro.

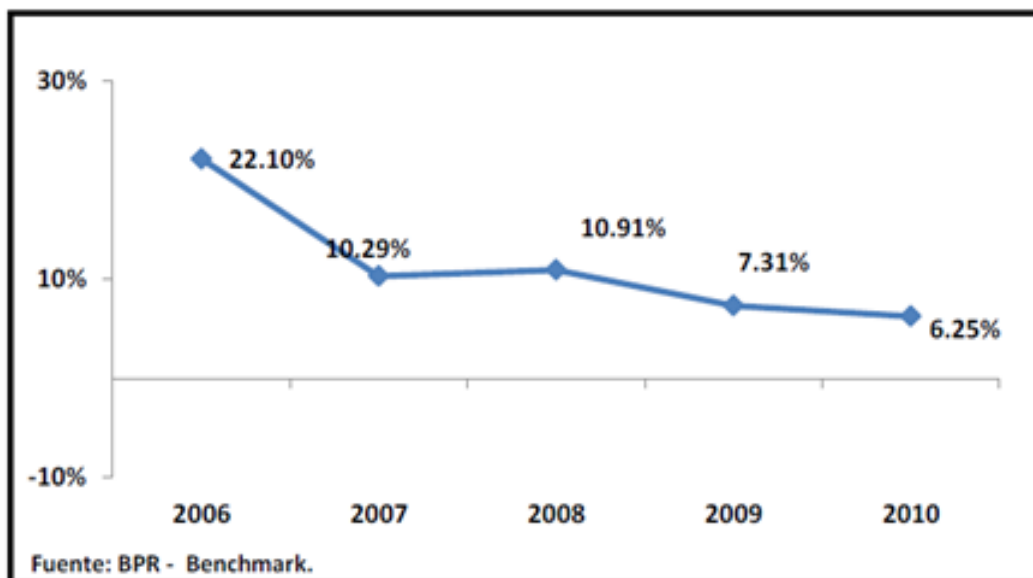
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 Análisis del Sector

De acuerdo con el reporte sectorial elaborado por **Benchmark** informa que el sector de servicios a las empresas durante el año 2010 representó el 6.3% del PIB nacional y el 31.1% del PIB de establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas, así mismo, durante este año hubo crecimientos positivos en comparación al año anterior referente a la producción con una expansión de 3.9% comparada a un 0.96% registrada en el año 2009.

Por otra parte, referente a las ventas en el sector de asesorías empresariales durante el 2010 hubo un decrecimiento a un menor ritmo del 6.25% anual en comparación al 2009 donde se registró una tasa de expansión de 7.31%. No obstante, los resultados son positivos ya que se lograron durante la crisis financiera mundial del año 2008 al 2010.

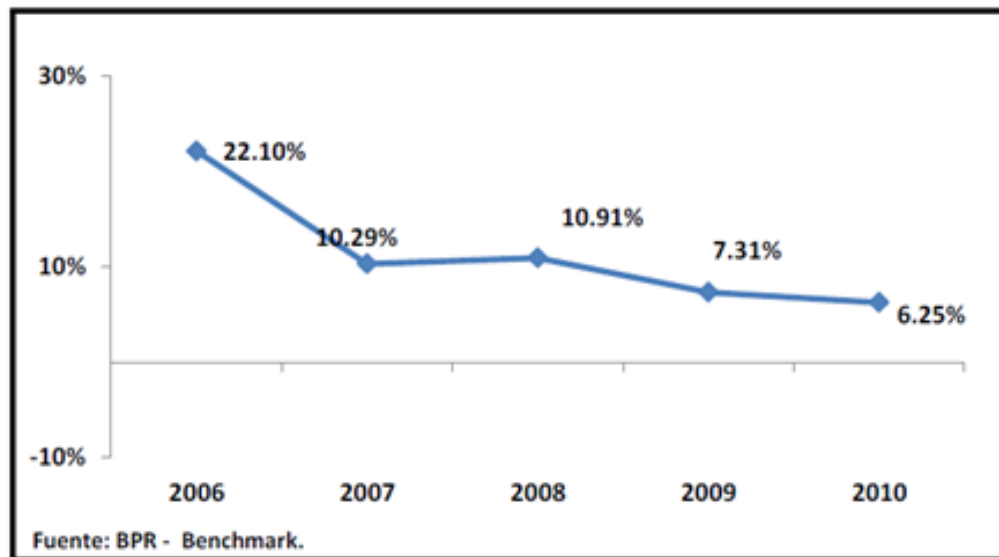
Tabla I: Tasa de crecimiento de las ventas del sector de asesorías empresariales



Fuente: BPR – Benchmark, 2010

Actualmente, la mayor participación en América Latina en el sector de consultoría son Brasil y México seguido por países como Argentina, Chile, Venezuela y Colombia. Así mismo, El desarrollo del sector durante los últimos años ha sido positivo, pues para los años 2006 y 2007 se registró uno de los crecimientos más altos de toda la década a un 11.2%. Para el año 2010 entró a ocupar la posición 38 en el ordenamiento de 84 sectores, sin embargo, se predice que para el año 2013 el sector de consultoría en Colombia podría remplazar a Argentina como el 4 mayor de Latinoamérica. En el 2011 siguió presentando una buena dinámica en las ventas con un consumo total de 5.4% durante el primer trimestre del año, esto incide gracias al crecimiento de la Inversión Extranjera Directa en Colombia donde en dicho periodo de acuerdo con la balanza de pagos la IED registró US\$3.698 millones frente al mismo periodo de 2010 alcanzando US\$1.591 millones.

Tabla II: Rentabilidad sobre ventas y rentabilidad operativa (utilidad operativa/ventas)



Fuente: BPR – Benchmark, 2010

En cuanto a la rentabilidad en el sector de asesorías empresariales, de acuerdo con el reporte sectorial hecho por Benchmark, en la Tabla II, registra un promedio de 56.9% anual para los últimos 5 años presentando una desmejora para las empresas que conforman el sector durante el 2010; Así mismo, según la gráfica se observa que la rentabilidad como proporción de las ventas en el año 2009 pasó de 71.77% a 60.53% en el 2010 y la utilidad operativa/ventas disminuyó en 426 puntos entre ambos años (2009-2010). Para el sector de consultoría el estudio manifiesta que habrá un crecimiento en los ingresos del sector en Latino América durante el periodo 2010-2013, ya que habrá una demanda creciente de servicios en áreas como fusiones, adquisiciones y manejo de riesgo.

Hoy, las consultoras que están en Colombia son aquellas que provienen de la auditoría, entre estas grandes se encuentran Ernst & Young, KPMG, Deloitte y la PriceWaterHouseCoopers, caracterizándose por tener un número alto de empleados, facturación, outsourcing de auditoría, impuestos y tecnología, además de ofrecer servicios integrales; por este motivo, las compañías locales se han visto en la necesidad de extender sus servicios a otros mercados externos obteniendo algún porcentaje de sus ingresos de servicios prestados en países de Sudamérica. Por otro lado, Benchmark comunica que dicho sector en el país ha sido una fuente de desarrollo y cambio para la empresa contribuyendo a elevar el nivel gerencial del país, a una mejor administración basada en valor, el gobierno corporativo, el pago variable, entre otros, donde los grandes empresarios ya son conscientes de la importancia de recurrir a este tipo de servicios (BPR Benchmark, 2010).

2.2 Mercado Objetivo

Según la información de la Cámara de Comercio de Bogotá se registraban para el año 2005, 3.651 empresas editoriales, de las cuales nuestro mercado objetivo serán las pequeñas (3%) y parte de las medianas empresas editoriales (2%) ubicadas en la ciudad de Bogotá y que equivalen a un número total de 182 empresas (véase gráfico XIII: Porcentaje de las empresas editoriales en Bogotá, página 40). Dichas empresas

hacen parte de nuestro mercado objetivo porque de acuerdo con la encuesta diseñada para el presente proyecto, manifestaron no haber creado algún tipo de alianza comercial con otro país y por su tamaño no cuentan con su propia área de exportaciones como las grandes empresas de este mismo sector. A estas se les brindará asesorías para poder exportar y/o crear alianzas comerciales dentro del mercado Brasileiro específicamente en la ciudad de São Paulo con el fin de contribuir en la expansión y distribución de material que apoye al aprendizaje y la enseñanza del idioma español.

2.3 Estudio del mercado

Para el estudio del mercado se elaboró una encuesta dirigida a las micro, pequeñas y medianas empresas editoriales colombianas ubicadas en la ciudad de Bogotá, adicional se entrevistaron algunas de estas con el fin de conocer cuántas han llevado a cabo procesos de exportación, a qué países exportan, si en algún momento han solicitado la asesoría o servicios por parte de otras empresas para gestionar dicho proceso, los beneficios adquiridos y su interés en poder posicionarse en un mercado grande como el de Brasil específicamente en la ciudad de São Paulo.

Adicionalmente se entrevistaron dos editoriales ubicadas en la ciudad de São Paulo, para conocer su interés en comercializar con Colombia

2.3.1 Encuesta editoriales

Esta encuesta se aplicó en la Feria Internacional del Libro y a través de llamadas telefónicas cuya información se encontró en el site de las páginas amarillas de Bogotá.

Para la selección de las empresas encuestadas se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Ser parte de la industria editorial.
- Tener sede en Bogotá.
- Pertenecer al sector de PYMES.
- Oferten material enciclopédico y didáctico en español.

2.3.1.1 *Ficha técnica de la herramienta*

Tabla III: Ficha técnica de la herramienta

Método de recolección:	Encuesta.
Población estudiada:	182 empresas editoriales.
Tamaño de la muestra:	40 editoriales de la ciudad de Bogotá. (Ver anexo 3)
Perfil de los encuestados:	Gerentes y coordinados del área de exportación.
Forma de recolección:	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a la Feria Internacional del Libro • Telefónica
Fecha de realización:	Del 17 de abril al 1 de Mayo de 2012 Del 15 al 26 de octubre de 2012
Personas que recolectaron la información:	Johan Alexander Goyes Ángel , Daniela García Uribe.
Número de preguntas:	13.

Fuente: Los autores, 2012

El cálculo del tamaño de la muestra se realizó teniendo en cuenta un tamaño de población de 182 empresas; hubo un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 7%.

2.3.1.2 *Análisis del Instrumento*

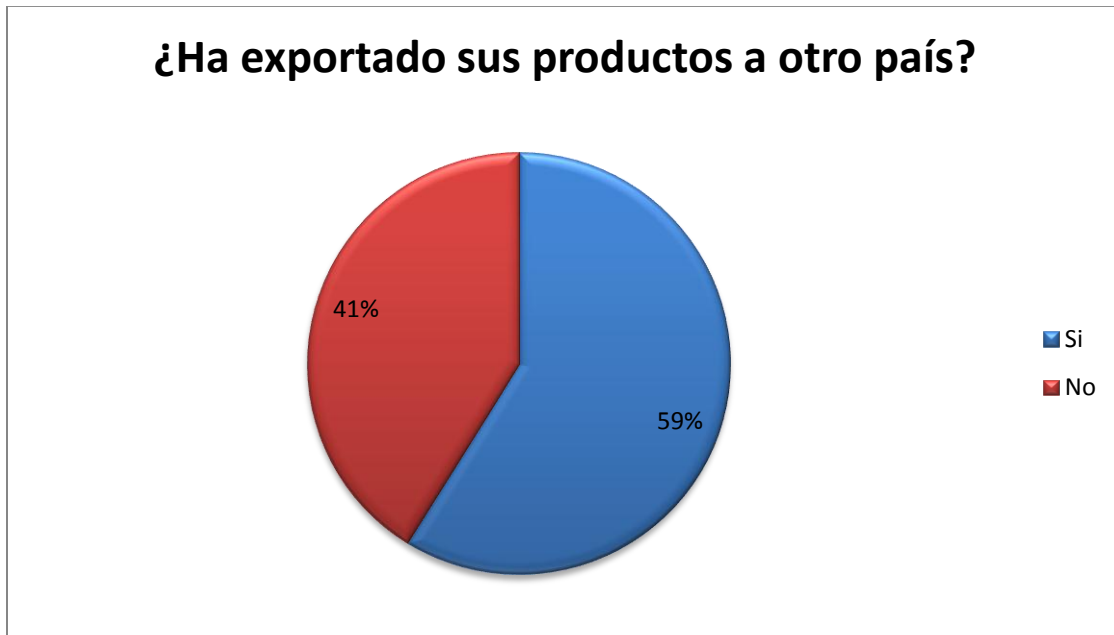
Gráfico I: Porcentaje de editoriales con convenios en el extranjero



Fuente: Los autores, 2012

Un 56% de las empresas encuestadas informan que no ha tenido convenios con otras compañías en el exterior; ya que en su mayoría se dedican a la fabricación, venta y distribución en el mercado interno y un 44% comunica tener algún tipo de convenio o alianza con una alguna(s) en el exterior.

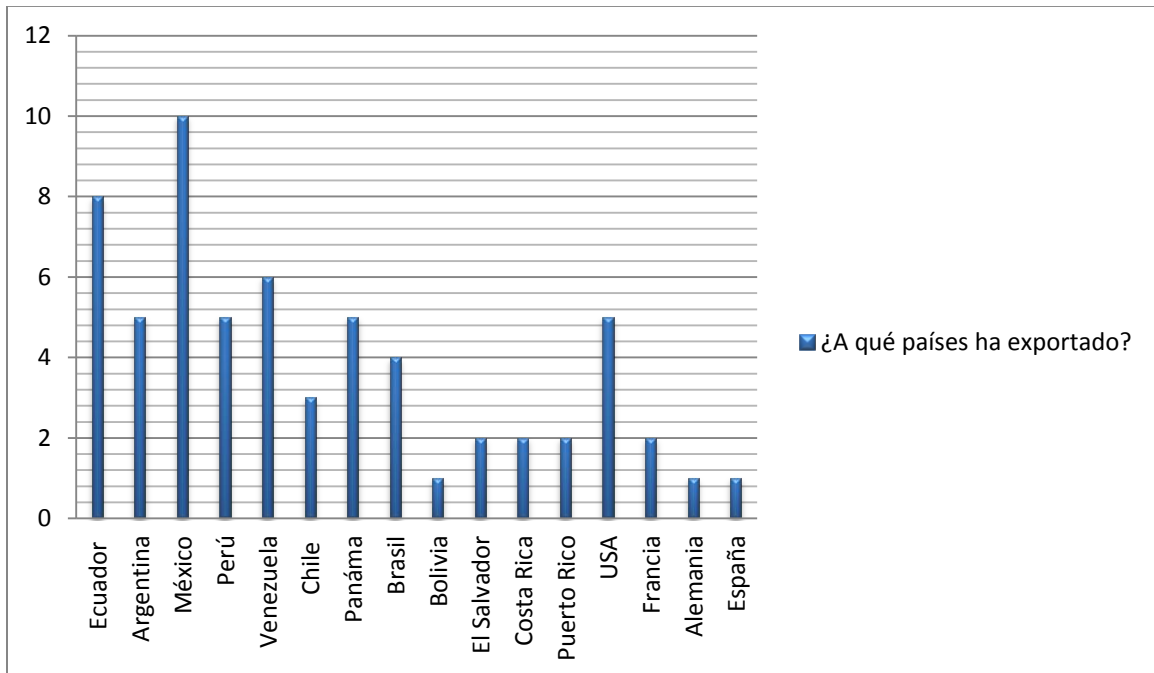
Gráfico II: Editoriales que realizan actividades de exportación



Fuente: Los autores, 2012

De las empresas editoriales colombianas encuestadas, un 59% informan ya han exportado a otros países e indican que dichas exportaciones han sido principalmente alrededor de América Latina; tal como se presenta en la tabla de la siguiente página:

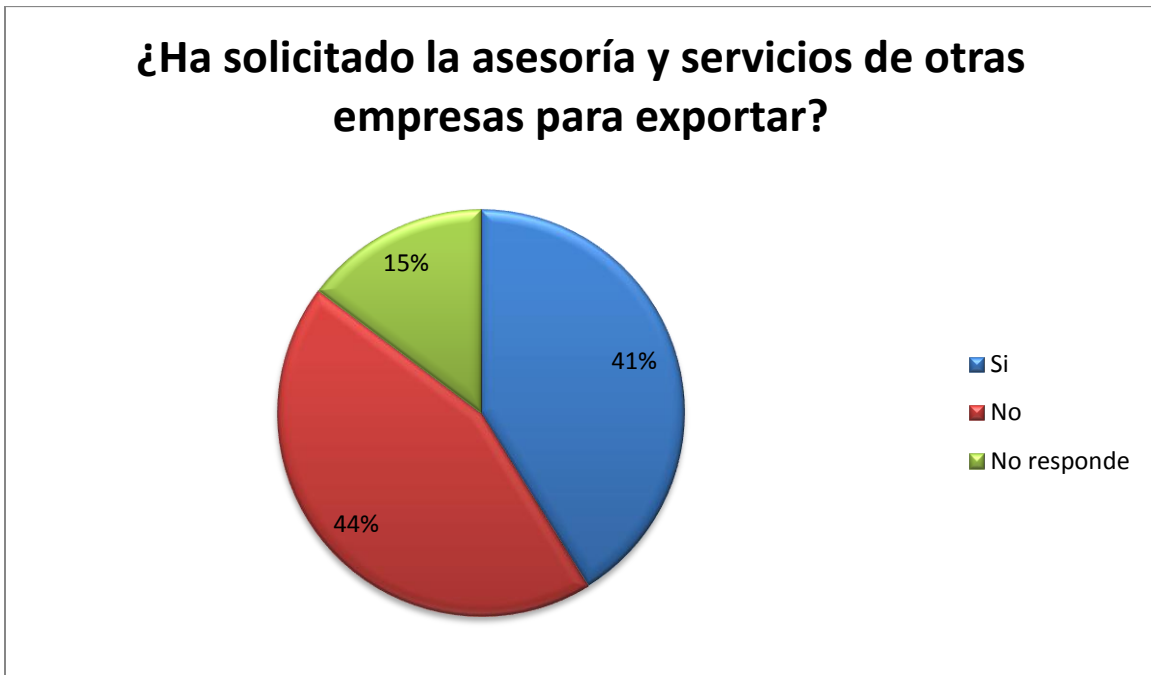
Gráfico III: Países donde exportan material editorial



Fuente: Los autores, 2012

De acuerdo con la gráfica, el país con mayor número de exportaciones de Colombia a otros mercados es México, le sigue Ecuador y posteriormente Venezuela y donde menos se lleva a cabo dicha actividad es en Bolivia, Alemania y España.

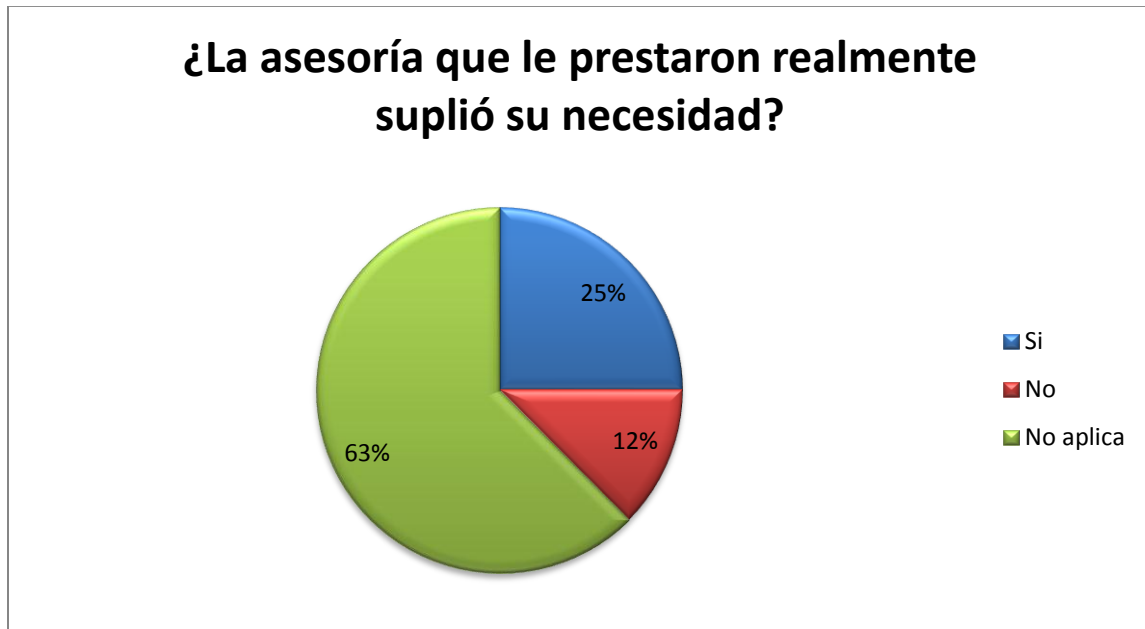
Gráfico IV: Editoriales que han solicitado asesorías para actividades de exportación



Fuente: Los autores, 2012

Un 41% de las editoriales informan que si han solicitado la asesoría de terceros para poder exportar, tales como: agencias de aduanamientos (S.I.A. Aduanera), de mail-cargos, Panalpina y la Cámara de Comercio; así mismo un 44% informan que no, puesto que, ya tienen un contacto directo con las editoriales extranjeras puesto que cuentan con su propio departamento de exportaciones. Un 15% no responden porque no han llevado a cabo procesos de exportación.

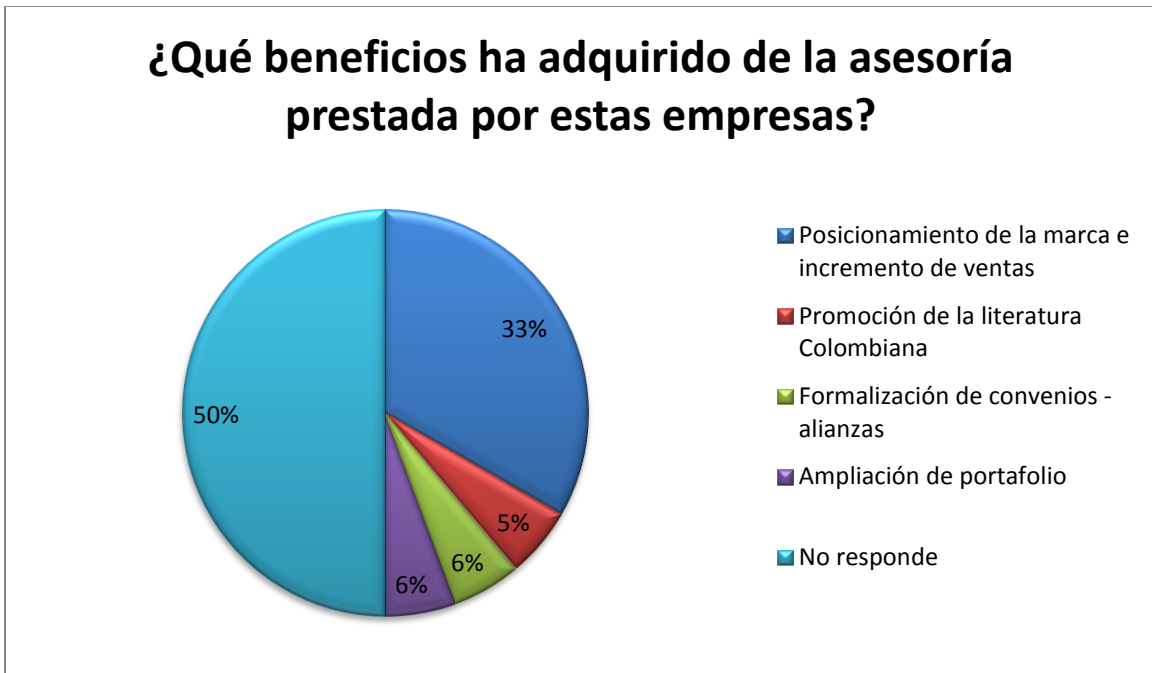
Gráfico V: Empresas satisfechas con el servicio de asesoría



Fuente: Los autores, 2012

Según la gráfica, un 63% de las empresas editoriales encuestadas no aplica porque cuentan con el área encargada de exportación y no se han visto en la necesidad de solicitar un servicio de asesoría para dicha actividad. Un 25% responden que si ha suplido su necesidad, mientras un 12% de éstas indican no sentirse satisfechas con el servicio prestado.

Gráfico VI: Beneficios adquiridos por el servicio de asesoría prestado



Fuente: Los autores, 2012

Un 33% responde que el mayor beneficio adquirido de ésta asesoría y/o consultoría ha sido el posicionamiento de la marca e incremento de las ventas, seguido de un 6% en la formalización de convenios y nuevas alianzas y en la ampliación de los portafolios de estas mismas. Así mismo, en la gráfica se evidencia un 50 % donde no saben, no responden.

Gráfico VII: Aspectos que cambiarían al servicio de asesoría y consultoría prestado



Fuente: Los autores, 2012

De acuerdo con la gráfica un 50% de las empresas editoriales encuestadas no responde porque no ha tenido un acceso directo al servicio; un 33% indica que fue satisfactorio y no le haría ninguna modificación. El 17% manifiesta que implementaría más países para poder llevar a cabo actividades de exportación.

Gráfico VII: Factores importantes al solicitar un servicio de asesoría y consultoría en marketing



Fuente: Los autores, 2012

Un 50% de las empresas editoriales encuestadas informa que en el momento de solicitar un servicio de consultoría y asesoría en marketing el factor más importante sería la calidad; un 23% comunica que el precio y un 14% y 13% la durabilidad y la marca.

Gráfico VIII: Editoriales que han solicitado estudio de marketing



Fuente: Los autores, 2012

De las empresas editoriales encuestadas, un 81% afirma no haber solicitado un estudio de marketing para ofrecer sus productos en otro país y un 19% no sabe, no responde.

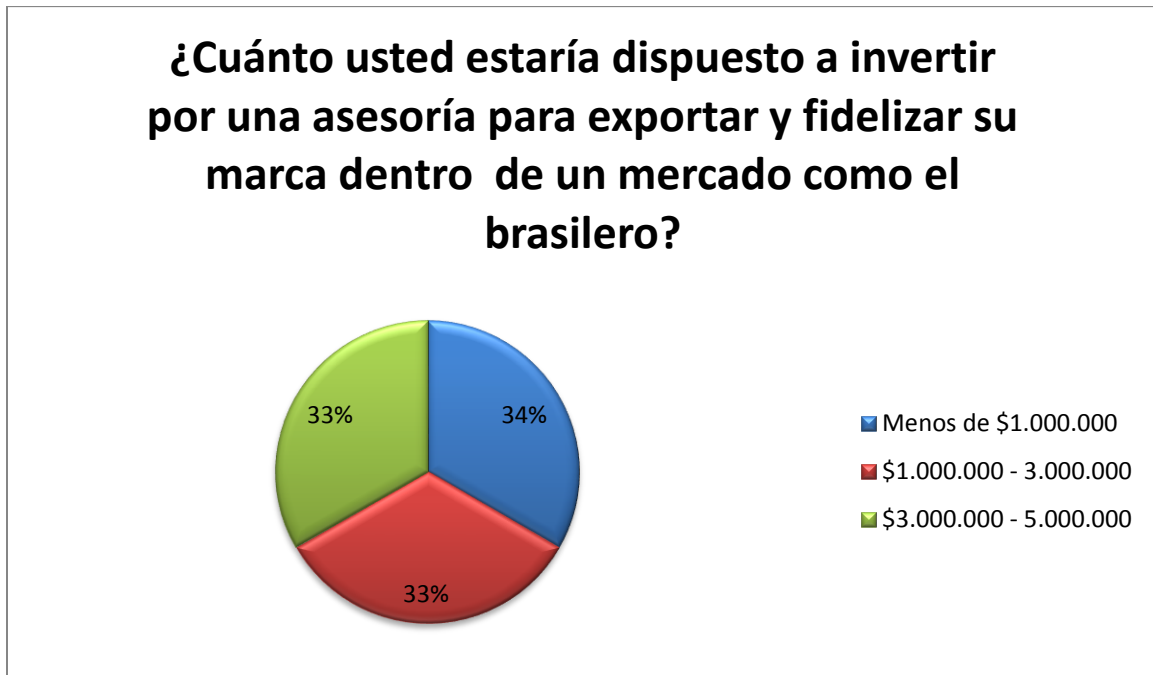
Gráfico IX: Empresas interesadas en exportar sus productos a Brasil



Fuente: Los autores, 2012

Un 59% de las editoriales encuestadas manifiestan gran interés en posicionar su marca en Brasil; puesto que, es una de las mejores economías de Sudamérica y del mundo; además de poder responder a la demanda en el aprendizaje del español como primera y/o segunda lengua. Por otro lado, el 23% de éstas informan que no están interesadas porque algunas ya exportan a Brasil, otras temen por no tener manejo del idioma, por no tener clientes o porque se encuentran interesadas en trabajar en el mercado interno.

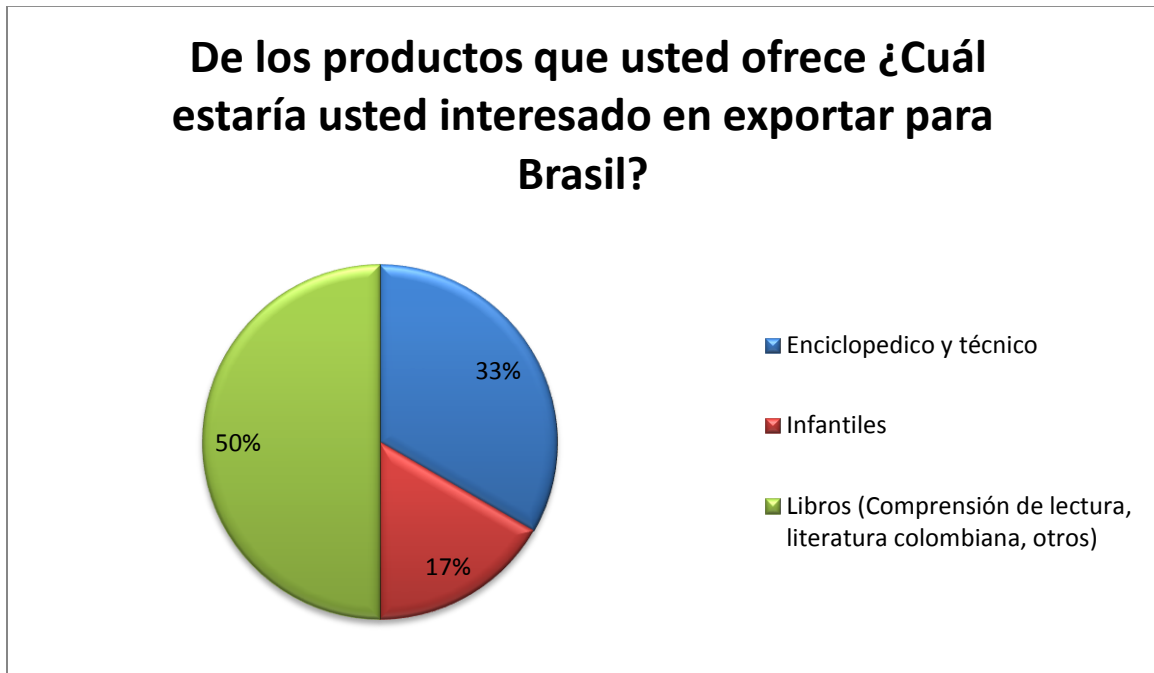
Gráfico X: Inversión en asesoría para exportación y fidelización de la marca en Brasil



Fuente: Los autores, 2012

Más de la mitad de las empresas encuestadas estarían dispuestas a invertir hasta \$3.000.000 por una consultoría que les garantice la entrada al mercado brasilero, el otro 33% estaría dispuesto a pagar lo necesario (más de \$ 3.000.000) con el fin de fidelizar y posicionar su marca en dicho mercado, lo que demuestra que para estas pymes es necesario y rentable pagar por una asesoría profesional que les garantice la entrada en el mercado de manera eficiente.

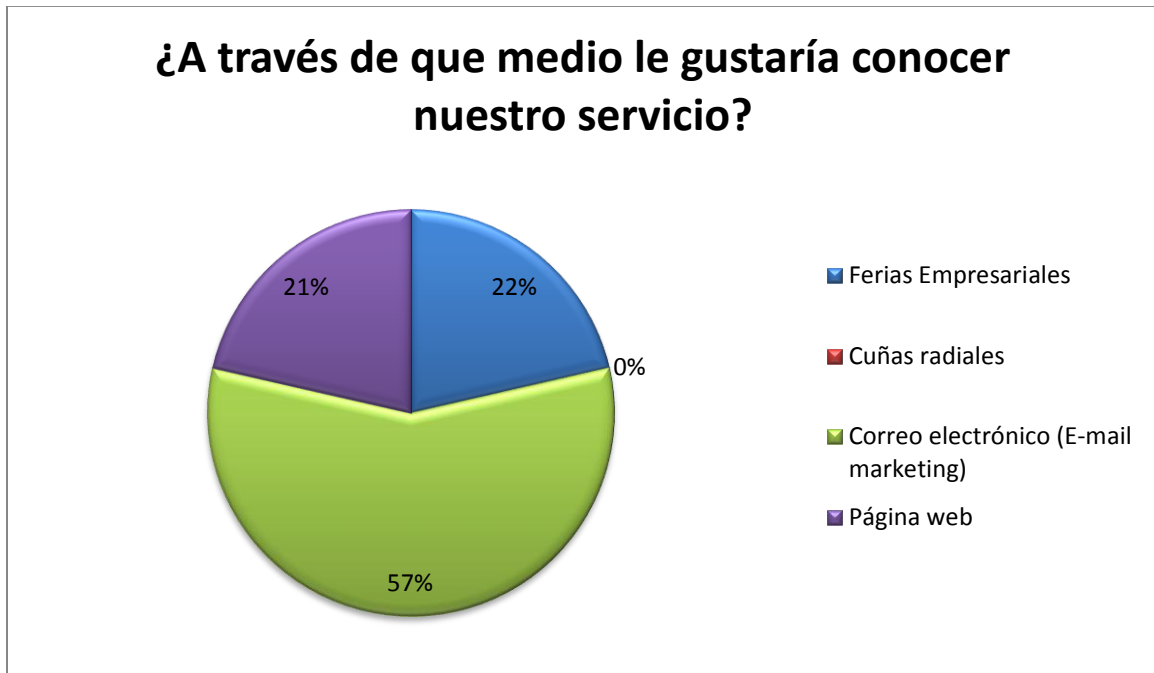
Gráfico XI: Productos interesados en exportar



Fuente: Los autores, 2012

La mitad de las empresas encuestadas comunica estarían interesadas en exportar libros de comprensión de lectura y literatura colombiana. Un 33% indica exportarían material enciclopédico y técnico y un restante en proporción del 17% libros infantiles.

Gráfico XII: Táctica de Mercadeo



Fuente: Los autores, 2012

Según la gráfica un 57% de las empresas encuestadas les gustaría conocer nuestro servicio a través E-mail marketing, un 22% indica por medio ferias empresariales y un 21% página web.

2.3.1.3 Análisis y conclusiones de la encuesta

- De acuerdo con el instrumento, la mitad de las empresas editoriales (56%) encuestadas no han tenido ningún vínculo con otras compañías en el exterior para realizar algún convenio o alianza comercial. Por lo tanto, dicha cifra refleja que es un sector en el que se puede llegar con una propuesta de expansión y penetración a mercados externos y potentes como el brasilero, con el fin de contribuir al desarrollo y crecimiento de esta misma.

- En cuanto a la exportación de material enciclopédico y de libros, los países donde más se lleva a cabo dicha actividad son México, Ecuador y Venezuela, no obstante, Brasil se ubica en una posición inferior a Estados Unidos, Argentina, Perú y Panamá, siendo este el resultado que se refleja de las editoriales encuestadas cuando argumentan que algunas de las razones por las que no han estrechado sus lazos comerciales hacia dicho país es por el no manejo del idioma portugués, la falta de información sobre las ventajas de abrir un convenio para exportar material enciclopédico en la lengua española y algunas porque solo se han concentrado en trabajar en el mercado nacional.

- Más de la mitad de las editoriales encuestadas manifiestan gran interés en exportar y en posicionarse dentro de un mercado como el brasilero por ser este potencia económica en Latinoamérica. Por otro lado, manifiestan que en el momento de tomar una consultoría y asesoría esperan ver calidad y estarían dispuestas en invertir con el fin de poder identificar nuevos clientes a nivel internacional y establecer conexiones con el fin de emprender nuevas relaciones comerciales bilaterales.

2.3.2 Visita editoriales Bogotá D.C

De acuerdo con la visita realizada a la feria internacional del libro que se llevó a cabo en el mes de abril de 2012 en la ciudad de Bogotá, se entrevistaron 18 editoriales presentes para informarles respecto al plan de negocios. Los temas tratados fueron relacionados respecto a las exportaciones de libros a otros países, el interés de poder extender sus vínculos comerciales con Brasil y el nivel de satisfacción por el servicio de consultoría y asesoría prestada por otras empresas. Según la información brindada se concluye:

- Muchas de estas ya han realizado procesos de exportación para otros países especialmente para México y Ecuador, así mismo, informan que no han visto a Brasil como destino para exportar ya que se apoyan bajo argumentos cuyos limitantes son el idioma y el no tener un contacto directo dentro del país.
- Consideran que Brasil es un excelente mercado para posicionarse y exportar sus productos por ser este una potencia económica que está en crecimiento y expansión.
- En cuanto al servicio de asesoría prestada por otras empresas comunican que si han estado satisfechas, sin embargo, tomarían el servicio de otra compañía si esta prestará un portafolio más amplio evaluando importantes aspectos como la calidad y el costo.
- Una vez finalizado el proyecto desean que las contactemos para presentarles el presente plan de negocios y estudiar la posibilidad de tomar nuestro servicio.

2.3.3 Entrevista editoriales São Paulo

Se contactaron dos editoriales en la ciudad de São Paulo, Ateliê Editorial y Boatempo Editorial, y les fue aplicada una encuesta, con el fin de conocer su interés en realizar negocios con Colombia directamente con la industria editorial. (Se anexan los cuestionarios con sus respectivas respuestas).

2.4 Perfil del consumidor o del cliente

Los principales compradores son las editoriales ubicadas en la ciudad de Bogotá, dedicadas al desarrollo, publicación y edición de libros impresos con contenidos educativos, bilingües, interactivos, didácticos y lúdicos en la lengua español interesadas en ofrecer sus productos en São Paulo, Brasil.

Según la información de la Cámara de Comercio de Bogotá se registraban para el año 2005, 3.651 empresas editoriales. A continuación, en la siguiente tabla se presenta la clasificación de las empresas editoriales, en la caracterización de las cadenas productivas de manufactura y servicios en Bogotá.

Tabla IV: Clasificación Empresas Editoriales, Bogotá D.C. año 2008

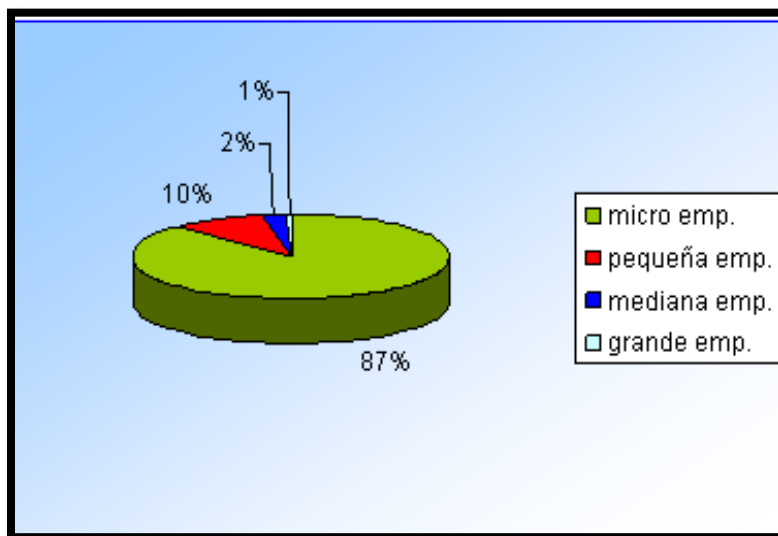
ESLABON / TAMAÑO DE LA EMPRESA	micro	pequeña	mediana	grande	total de empresas
proveedores de insumo					
comercio al por mayor de insumos	441	89	34	5	569
comercio al por menor de insumos	196	26	6	0	229
servicios asociados a las cadenas como insumos	340	51	17	10	418
servicios asociados a la cadena como insumos	977	166	57	15	1215
TOTAL					
Transformación					
Transformación prestación del servicio	3192	348	90	21	3651

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, Caracterización de las Cadenas Productivas de manufactura y Servicios en Bogotá y Cundinamarca, Pág. 18. Año 2005

De acuerdo con la información de la tabla, se registra un mayor número de microempresas en el sector de empresas editoriales en los diferentes eslabones de insumo. Las empresas pequeñas y medianas se ubican en una posición mediana, siendo estas nuestro mercado objetivo y se refleja un número pequeño de empresas grandes en dicho sector, que en su mayoría ya realizan actividades de exportación o son conocidas en otros países del mundo por su participación en las ferias

empresariales o también porque ya han creado convenios con empresas de la misma industria.

Gráfico XIII: Porcentaje de las empresas editoriales en Bogotá



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Caracterización de las cadenas productivas de manufactura y servicios en Bogotá y Cundinamarca, Año 2005.

De acuerdo con la gráfica anterior y la información recopilada por la Cámara de Comercio de Bogotá, informa que para el año 2005 en la ciudad la industria editorial se caracterizaba porque la mayoría de las empresas (87%) eran microempresas, número que al año actual sigue creciendo, seguido por un 10% de empresas pequeñas y un 2% de medianas empresas y un 1% de grandes empresas.

La información más reciente que se logró encontrar en cuanto al porcentaje de las empresas editoriales en Bogotá fue la del año 2005, sin embargo, se solicitó una más actualizada por parte de la cámara de comercio y está pendiente por confirmar por su costo.

Actualmente estas editoriales se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá; la mayoría se localizan en las localidades de Chapinero, Kennedy y Engativá.

2.4.1 Productos y servicios sustitutos

Hoy, las empresas editoriales pertenecientes al sector de artes gráficas pueden conocer el comportamiento del mercado actual en diferentes partes del mundo por medio de páginas web que ofrecen estudios ya realizados del sector al que desean incursionar; entre éstas están:

- **Bogotá Emprende**, es un centro de emprendimiento que ofrece servicios para la creación, el crecimiento y la consolidación de las empresas, para ello ofrecen:
 - Capsulas de conocimiento: Espacio creado para resolver dudas y participar en actividades prácticas y útiles para la etapa de una empresa.
 - Talleres: Se abordan temas de gestión empresarial y de manera práctica se pueda interactuar con otros empresarios.
 - Herramientas prácticas: Cartillas empresariales que se han elaborado con el fin de brindar asesoramiento en la creación o crecimiento de un negocio.
 - Una de las ventajas de poder acceder a estas sesiones de aprendizaje es el poder participar en temas relacionados con el ámbito empresarial por medio de experiencias, conocimientos e inquietudes que contribuyen para resolver dudas, afianzar los conocimientos y siempre tener la orientación de un experto sin costo alguno. Se debe tener presente que para participar en la capsula de conocimiento los cupos son limitados y exigen requisitos como haber participado en las charlas informativas de la cámara de comercio de Bogotá.
- **Cámara de Comercio de Bogotá**; cuenta con un sistema de asesoría y orientación virtual para empresas que desean internacionalizarse.

La cámara de comercio de Bogotá, ofrece de una manera práctica asesorías virtuales en temas relacionados en Comercio Exterior, a través de una biblioteca virtual, un campus virtual y video conferencias. Por otro lado, en el estudio de mercado sólo se encuentra información de pocos países y de tres sectores (Autopartes, Cosméticos y artes gráficas). No hay datos de mercado sobre Brasil.

- Cursos Virtuales y el Diagnóstico de Internacionalización Empresarial que ofrece la Cámara de Comercio de Medellín a través de su página web: www.camaramed.org.co
- **Colegas, amigos, familiares** especializados en el tema; es decir, profesionales en el área de Relaciones Internacionales y/o Negocios Internacionales, Mercadeo, Comercio Exterior, entre otros.
- **La Cámara de Comercio de Medellín** a través de la página web informa el valor del tipo de trámite que la empresa requiera para la internacionalización de la misma; en éste caso:

Tabla V: Costos certificados y Criterios de Origen. Cámara de Comercio de Medellín

Criterios de Origen	\$150.000
Certificados de Origen	\$50.000

Fuente: Los autores, 2012

- La cámara de comercio de Medellín ofrece asesorías, capacitaciones empresariales y acompañamiento permanente para el inicio de las empresas, el desarrollo y fortalecimiento de esta misma y da alternativas para que las empresas tengan una permanencia en el mercado y en el crecimiento del negocio.
- o Por otra parte la asesoría brindada por los colegas, amigos y/o familiares tendría un costo si voluntariamente éstos lo estipulan.

Por estos precios con la Cámara de Comercio de Bogotá, las empresas editoriales tendrán derecho a la orientación en temas relacionados con las estadísticas de comercio exterior, información de procesos como Incoterms, costeo DFI, requisitos de exportación, condiciones arancelarias, entre otros.

Con la Cámara de Comercio de Medellín, éstas tendrán acceso al respaldo y experiencia de la Cámara de Comercio, asesoría personalizada, agilidad en los trámites, atención de personal calificado y fácil consulta del historial de documentos tramitados.

Con los colegas, amigos y/o familiares podrán adquirir conocimiento referente a la situación actual del mercado deseado.

2.4.2 Análisis de la Competencia

La mayoría de firmas o empresas que prestan servicios de asesoría y consultoría cuentan con un grupo de talento humano especializado en diferentes campos, tales como, la psicología, la economía, el mercadeo, el derecho, la administración, entre otros, con experiencia y trayectoria a nivel empresarial que garantizan un servicio de calidad y algunas de estas haciendo uso de herramientas tecnológicas; con el fin de desarrollar estrategias óptimas para prestar el servicio de asesoría y consultoría en marketing de manera presencial o e-learning a las empresas que requieren del servicio.

Estas empresas operan y se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá, la mayoría se sitúa en la zona centro y norte de la ciudad, específicamente en la localidad de Chapinero; sin embargo como se mencionaba anteriormente algunas de éstas también ofrecen sus servicios de asesoría online.

Por medio de la internet desde sus páginas web dan a conocer sus empresas y los servicios que ofrecen al mercado, así mismo, publican ofertas laborales y servicios para

terceros y a través de outsourcings divulgan los servicios prestados para otras empresas o personas que lo requieran.

La forma como operan muchas de estas empresas es a través de la solución de problemas gerenciales y empresariales donde llevan a cabo actividades como el descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades, mejoramiento del aprendizaje y prácticas que conlleven al cambio deseado. Por lo tanto, para lograr dichos objetivos, las empresas consultoras deben trabajar por varias etapas. Inicialmente, hay un proceso donde hay un contacto con el cliente, un diagnóstico preliminar del posible problema y se da a conocer la propuesta para poder cerrar un contrato; posteriormente, hay un proceso de diagnóstico donde se analiza el problema, hay un descubrimiento de hechos y síntesis de estos mismos. En la planificación, se elaboran las soluciones, una propuesta de práctica y se culmina la consultoría con una evaluación del trabajo realizado, planes de seguimiento y culminación.

2.4.3 Principales Competidores

Según el análisis presentado por BBC Benchmark, para el año 2010 en la ciudad de Bogotá se encuentran registradas 105 empresas consultoras de las cuales 6 son empresas consultoras en marketing y exportación; éstas son: (Véase cuadro de la siguiente página)

Tabla VI: Tabla Competidores

NIT	RazonSocial	RepLegal	RevFiscal	Direccion	Telefono	Ciudad	Fax	Fundacion	Objeto Social	Correo electrónico	Website	Act Principal	Status	Sector Fav.	Ventas
860079793	AC NIELSEN DE COLOMBIA LTDA	FELIPE ALBERTO URDANETA DEEB	ANGELA MARIA PORRAS OYUELA	CALLE 100 No 9 A 45 PISO 10	6516500	CUNDINAM ARCA - BOGOTA D.C.		08/06/1981	USAR Y EXPLOTAR TECNOLOGIA UNICA, EN LOS CAMPOS DE COLECCION, EL PROCESO Y ALMACENAJE ELECTRONICO DE DATOS	julio.salgado@nielsen.com	www.nielsen.com	INVESTIGACION DE MERCADOS	Operacional	Asesorías Empresariales	85758
860028399	ARAUJO IBARRA Y ASOCIADOS S.A	MARTIN GUSTAVO IBARRA PARDO	MANUEL JOSE MARTINEZ BONILLA	CALLE 98 No. 22 - 64 OFICINA 910	6511511-6233399	CUNDINAM ARCA - BOGOTA D.C.	6234160	17/09/1971	PRESTACION TANTO EN COLOMBIA COMO EN EL EXTERIOR DEL SERVICIO DE ASESORIAS JURIDICAS Y ECONOMICAS A CLIENTES NACIONALES Y EXTRANJEROS	aribasa@araujoibarra.com	www.araujoibarra.com	ASESORIA EN COMERCIO EXTERIOR, ECONOMIA Y JURIDICA	Operacional	Asesorías Empresariales	14724
800011951	CENTRO NACIONAL DE CONSULTORIA LTDA	CARLOS JULIO LEMOINE AMAYA	KETTY CASALINS ROLONG	DIAGONAL 34 No. 5-27	3394888	CUNDINAM ARCA - BOGOTA D.C.		30/04/1987	INVESTIGACION DE MERCADOS	cnc@cnccol.com	www.centronacionaldeconsultoria.com	INVESTIGACION DE MERCADOS Y ESTUDIOS DE OPINION	Operacional	Asesorías Empresariales	13438
890319494	NAPOLEON FRANCO Y CIA. S.A.	CARLOS ALBERTO INDABURU LIZARRALDE	DEYANIRA SANCHEZ HERNANDEZ	CLL 74 NO. 11-81 PSO 5	3769400	CUNDINAM ARCA - BOGOTA D.C.		09/03/1999	CONSULTORIA E INVESTIGACION DE MERCADOS	carlos.guzman@ipsos.com	www.napoleonfranco.com	INVESTIGACION DE MERCADOS Y REALIZACION DE ENCUESTAS	Operacional	Asesorías Empresariales	17427
860500100	PUBLICIS COLOMBIA S A	FERNANDO ARTURO CRISANTO MARTELO MARTINEZ	CAMILO ALBERTO SARMIENTO MORALES	CLL 82 No. 6 - 51	6341810	CUNDINAM ARCA - BOGOTA D.C.		30/01/1981	.LA PUBLICIDAD Y EL ESPECTACULO EN TODAS SUS FORMAS. . ESTUDIO E INVESTIGACION DE MERCADOS, ASESORIAS CREATIVAS DE TODA INDOLE. . ELABORACION, SUPERVISION Y DIRECCION DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS	camilo.rios@col-resources.com		SERVICIOS DE PUBLICIDAD Y MERCADERO	Operacional	Asesorías Empresariales	7288
860521362	QUANTA RESEARCH INTERNATIONAL LTDA	MARTHA CECILIA VARGAS PEÑARANDA	AYDEE OYOLA HERRERA	CARRERA 12 No 96-32	6916077	CUNDINAM ARCA - BOGOTA D.C.		23/08/1984	REALIZACION DE ESTUDIOS DE MERCADO			REALIZACION DE ESTUDIOS DE MERCADO	Operacional	Asesorías Empresariales	4097

Fuente: BPR – Benchmark, 2010

2.4.3 DOFA Competidores

Tabla VII: DOFA Competidores

EMPRESA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ac Nielsen de Colombia Ltda.	<p>Proporciona un amplio servicio al cliente en:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ventas a los consumidores de los mercados- Compras de los consumidores de productos de Gran Consumo y otros sectores. <p>Ofrece una amplia variedad de software y servicios profesionales que permiten a los clientes recibir, seleccionar y analizar su información e integrarla con sus propios datos e información de terceros, utilizándola para analizar problemas y cuestiones de negocio.</p>	<p>No presentan un servicio que permita a las empresas crear alianzas con compañías extranjeras.</p> <p>Aunque ofrecen un estudio de mercado internacional, no cuentan con personal que preste el servicio de interpretación y traducción de textos.</p>

	<p>Ofrece servicios de diagnóstico e identificación de oportunidades.</p> <p>Está presente en más de 100 países, distribuidos en los cinco continentes.</p>	
<p>Araujo Ibarra y Asociados S.A.</p>	<p>Experiencia mayor a 40 años en Colombia y Latinoamérica.</p> <p>Presenta un amplio portafolio de servicios en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comercio internacional. - Negocios internacionales. - Zonas francas. - Asuntos arancelarios. - Derecho de la competencia. (Apoyo investigativo cuando es la empresa quien está siendo acusada de prácticas desleales). - Proyectos de infraestructura. - Derecho y planeación tributaria. - Leasing nacional e 	<p>No ha desarrollado aún proyectos destacados en Brasil.</p>

	<p>internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Derecho corporativo y administrativo. - Asesoría de aspectos legales. - Gerencia ambiental. - Promoción de negocios internacionales. - Seminarios y capacitación. 	
<p>Centro Nacional de Consultoría Ltda.</p>	<p>Se centra en la creación de valor a través de la escucha generosa de las necesidades de sus clientes, el estudio cuidadoso de sus problemas y el desarrollo de soluciones creativas y comercialmente viables que les garanticen el progreso.</p> <p>Cuenta con un método de trabajo aplicado a todos los proyectos, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprensión profunda del problema. - Diseño de estrategia y de 	<p>A nivel internacional han estado presentes en Estados Unidos, Argentina y República Dominicana pero todavía no han llegado al mercado brasilero.</p> <p>No prestan el servicio de asesoría en exportación.</p>

	<p>instrumentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de los instrumentos. - Análisis riguroso de la información. - Despliegue de la información. 	
Napoleon Franco y Cia S.A.	<p>Se enfoca en la investigación de mercados basada en el consumidor con raíces en la realidad.</p> <p>Cuenta con 5 unidades de negocio, cada una especializada en diferentes áreas de influencia de la investigación de mercados y la opinión pública:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medición de audiencias y consumo de medios. - Mercadeo. - Satisfacción y lealtad de los clientes. - Investigación social y reputación corporativa. - Operaciones y servicios. 	<p>No cuenta con un servicio de asesoría para negociar con otros países de acuerdo a los aspectos culturales, arancelarios y aduaneros.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> x Reconocimiento dentro del mercado al cuál va dirigido. x Contar con un equipo de profesionales y especialistas altamente calificados. x Presencia en otros países. x Acuerdos comerciales con grandes empresas como: La ANDI, Asociación Colombiana de Petróleos, Bavaria, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> x Nacimiento de nuevas empresas consultoras que ofrezcan servicios que aún éstas no oferten y se direccionan a necesidades específicas. x Presencia de sindicatos.

Fuente: Los autores, 2012

2.5 Estrategias de Mercadeo

2.5.1 Política del producto

El servicio de la empresa se define en prestar consultoría y asesoría en marketing para las editoriales Bogotanas que desean exportar sus productos y/o consolidarse dentro del mercado Brasileiro en la ciudad de São Paulo.

2.5.2 Descripción de la prestación del servicio

La compañía contará con un portafolio donde se exponen los siguientes servicios:

Tabla VIII: Portafolio de Servicios

<p>Investigación del mercado y Contactos</p>	<p>Se presentará un informe donde se expondrá un estudio detallado del mercado, con el fin de que las editoriales bogotanas interesadas puedan conocer cuáles son los gustos y preferencias de las empresas editoriales, librerías y distribuidoras; así mismo, los futuros compradores, competidores y las ventajas competitivas que se presentan en el mercado paulista, entre otros aspectos, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ayudamos a identificar donde están sus clientes más rentables y cómo deciden su compra para llegar a ellos con éxito.
---	--

- Investigación para empresas, investigaciones de productos y de Servicios.
- Estudios sectoriales y de Industrias.
- Análisis de Target y perfil de consumidores.
- Comportamiento del consumidor.
- 4P - Estudios de:
 - o Producto
 - o Publicidad / Promoción
 - o Precio
 - o Plaza / Distribución
- Satisfacción del cliente y Usuarios.
- Análisis de Clientes.
- Dirección y tendencias del mercado.
- Estudios de Competencia. Análisis de la competencia.
- Evaluación y reformulación de productos.
- Análisis de Demanda.
 - o Análisis de oferta de Bienes y Servicios.

Las editoriales Bogotanas que desean

	<p>realizar alianzas con dichas empresas en la ciudad de São Paulo a través de un directorio actualizado podrán contactarlas con el propósito de elaborar y formalizar agendas comerciales.</p>
<p>Formas de Negociación</p>	<p>Se brindará una asesoría sobre como las editoriales bogotanas podrán negociar con las editoriales, distribuidoras y librerías ubicadas en la ciudad de São Paulo de acuerdo con los diferentes aspectos culturales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura de negocios, cómo hacer negocios con Brasil. - Etiqueta en los negocios - Consejos y pautas de comportamiento (Comunicación verbal y no verbal).
<p>Meeting</p>	<p>Una vez contactada la empresa en São Paulo, se agendará una cita presencial o virtual, donde ambas partes se reunirán y definirán su plan de negocio con el objetivo de generar un convenio entre ambas partes. Así mismo, la empresa trabajará en la logística del encuentro de ambas empresas que se podrán realizar de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por medio de la oficina de consultoría Global Market Consulting. - Via skype, desde la oficina de Global Market Consulting o

	<p>dirigiéndonos a la editorial bogotana.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visitando a la editorial, librería o distribuidora ubicada en São Paulo con uno de los representantes de la empresa.
Traducción e interpretación	<p>Si en las reuniones algunas de las partes no dominan el idioma de llegada, se prestará el servicio de interpretación y traducción; así mismo, en la documentación que requiera para hacer los convenios y las exportaciones, no obstante Global Market Consulting ofrecerá el servicio de traducción jurídico-económica y traducción jurada.</p>
Exportación	<p>Cuando la editorial requiera exportar sus productos, se le brindará la asesoría sobre cuáles son los pasos a seguir para llevar a cabo dicha operación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de acceso - Normas, restricciones y requerimientos especiales. - Régimen arancelario. - Derecho aduanero. - Derecho cambiario.

Fuente: Los autores, 2012

2.5.3 Estrategias de distribución

Global Market Consulting S.A.S., busca distribuir sus servicios de consultoría y asesoría a través del canal **Empresa-Cliente** por medio de una base de datos recopilada en Ferias Empresariales, directorio telefónico y directorios electrónicos; posteriormente, después de contactada la empresa editorial se programará una visita de acuerdo a lo pactado con el cliente, es decir, acercándonos a sus instalaciones o desde nuestra sede con el fin de dar a conocer el servicio.

2.5.4 Estrategias de precio

Los precios están establecidos según el servicio o los servicios expuestos en el portafolio y que sean requeridos por el cliente, estos precios se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla IX: Costos de los servicios del portafolio

SERVICIO	VALOR
Investigación del mercado y Contactos	\$150.000 por hora
Formas de Negociación	\$120.000
Meeting	\$135.000
Traducción	\$160 por palabra \$20.000 hoja
Interpretación Consecutiva o susurrada	\$138.000 por hora \$1.150.000 día (8 horas de disponibilidad)
Exportación	\$140.000

Fuente: Los autores, 2012

2.5.5 Estrategias de promoción

Durante el primer año de operación la empresa no otorgará ningún tipo de descuento, puesto que, se centrará en recuperar la inversión inicial; sin embargo, después del primer año de funcionamiento, se implementará una estrategia de descuento del 20% para aquellas editoriales que soliciten más de dos servicios del portafolio, con el objetivo de lograr un incremento en las ventas; adicionalmente la empresa mantendrá un contacto continuo con los stakeholders y los potenciales clientes a través de la herramienta de CRM (Customer Relationship Management) para dar a conocer los nuevos servicios que con el tiempo Global Market Consulting estará implementando, además mensualmente se hará envío de un Boletín Informativo a través de correos electrónicos con el fin de dar a conocer temas de interés recientes, anuncios de nuevos servicios, promociones especiales y noticias o casos de clientes satisfechos.

Se aplicarán encuestas de satisfacción para conocer los intereses del cliente, evaluar la consultoría brindada, hacer las respectivas modificaciones e implementar un plan de mejora para las futuras asesorías y consultorías.

Para el posicionamiento de la marca se participará en ferias empresariales y se publicarán anuncios en revistas enfocadas en economía y negocios.

2.5.6 Estrategias de comunicación

Tabla X: Estrategias de Comunicación

ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN
Ferias Empresariales	A través de las ferias empresariales, como la feria internacional del libro que se realiza anualmente en la ciudad de

	Bogotá, se visitará a las editoriales presentes, con el fin de presentar el portafolio de servicios.
Cuñas Radiales	Se realizará una cuña en las emisoras con mayor sintonía y dirigida a un público adulto profesional de Bogotá, tales como: La W, la FM radio, Caracol radio y RCN radio, entre otros.
Página web	La empresa diseñará una página web, donde se expondrá el portafolio de servicios y se dará a conocer la compañía como tal
E-mail marketing	Se crearán y enviarán campañas masivas de correo electrónico promocionando y presentando portafolio de servicios, invitando a conocer la página web y los brochures.
Directorio de empresas y Telemarketing	Se diseñará un directorio de empresas editoriales ubicadas en la ciudad de Bogotá, cuya información se ha recopilado de las anteriores estrategias; posteriormente, se contactaran con el fin de poder concretar visitas.

Fuente: Los autores, 2012

2.5.7 Estrategias de aprovisionamiento

Los proveedores de Global Market Consulting serán:

Tabla XI: Proveedores de Global Market Consulting SAS

NOMBRE	CONDICIONES	UBICACIÓN	CANTIDAD
Ofimuebles Colombia	Ofrece una amplia gama de mobiliario para el hogar y espacios comerciales como sillas, divisiones, estanterías, escritorios, salas de juntas, etc.	Bogotá D.C. Colombia	<ul style="list-style-type: none"> - Siete (7) sillas de oficina. - Dos (2) combos de escritorio y estante. - Un (1) sofa en L. - Una (1) mesa de centro. - Tres (3) puffs. Se cambiará al cabo de siete (7) años.
Ktronix	Tienda especializada en tecnología que ofrece productos tales como: computadores de mesa, software, teléfonos y proyectores. Sus precios	Bogotá D.C. Colombia. Diferentes sedes	<ul style="list-style-type: none"> - Tres (3) laptop. - Dos (2) telefonos inalambricos.

	<p>en ordenadores oscilan entre \$1.000.000 - \$4.000.000, así mismo, en software está entre \$90.000 - \$400.000 y en telefonía \$100.000 - \$300.000.</p>	<p>alrededor de la ciudad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Una (1) impresora. - 1 teléfono alámbrico. <p>Se llevará a cabo la actualización de equipos cada dos o tres años.</p>
<p>Claro</p>	<p>Vende servicios de telecomunicaciones para empresas y hogares, a través de tecnologías avanzadas como servicios terrestres, internacionales y conectividad terrestre.</p> <p>Ofrece otra clase de productos como internet banda ancha y telefonía.</p>	<p>Bogotá D.C.</p>	<p>Internet banda ancha y telefonía. (Mensual)</p>

Fuente: Los autores, 2012

2.5.8 Proyección de ventas

Tabla XII: Proyección de ventas

Empresas Objetivo	Total Empresas trabajadas al año	Total Empresas trabajadas al mes
182	4	1

Servicio	Valor Unitario	Cantidad Mensual	Valor Mensual	Promedio Anual
Consultoría	150.000 hora	100 horas	15.000.000	1200 horas
Total anual				180.000.000

Fuente: Los autores, 2012

3. OPERACIÓN

3.1 Operación

3.1.1 Ficha técnica

Tabla XIII: Ficha técnica de operaciones

ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	INDICADORES DE EJECUCIÓN
Etapa N. 1	Búsqueda y concertación del cliente	Se contactarán a los clientes potenciales a través de ferias empresariales, cuñas radiales, uso de una página web, redes sociales, directorios telefónicos empresariales y Telemercadeo, cuyo objetivo se basará en concertar una cita con el futuro stakeholder. Duración: 1 mes y 15 días.	Clientes potenciales que se contactarán: 8. Empresas con las que concertará cita: 3. 20 empresas agendadas / 8 clientes potenciales.
Etapa N.2	Visita al cliente y ofrecimiento del servicio	Una vez concertada la cita, se visitará al cliente potencial y se le dará a conocer el portafolio de servicios;	Número de visitas: 1 Duración de la cita: 2 a 3 horas.

		<p>así mismo, se despejaran dudas e inquietudes y se escucharán posibles sugerencias, además, se agendará una segunda visita para conocer el interés de la empresa editorial.</p> <p>Duración: 1 día</p>	<p>8 clientes potenciales / 5 clientes visitados.</p>
Etapa N. 3	<p>II visita y decisión del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente decide contratar uno o varios servicios del portafolio. • El cliente no está interesado en tomar alguno (s) de los servicios del portafolio. <p>Duración: II Visita 1 día. Se le otorgará al cliente 15 días hábiles para conocer su decisión.</p>	<p>Número de visitas: 1 Duración de la cita: 1 hora.</p> <p>1 visita / 15 días para confirmación del servicio.</p>
Etapa N. 4	<p>Firma de contrato y almacenamiento de la información</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se explicará las formas de pago, la prestación del 	<p>Se otorgará 15 días hábiles al cliente para formalizar la</p>

		<p>servicio y el costo total. El cliente deberá cancelar un 40% de la consultoría y se firmará un contrato por prestación del servicio.</p> <p>Duración: Máximo una semana para el primer pago.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la empresa editorial no interesada, la información se almacenará en una base de datos, la cual se tendrá presente para la prestación de un futuro servicio y se dará por terminado el proceso de venta. 	<p>contratación (papeles listos para el contacto, carta de inicio firmada, primer pago)</p> <p>15 días otorgados / 1 contrato firmado.</p>
Etapas N. 5	Inicio del proyecto	Según el servicio del	Horas

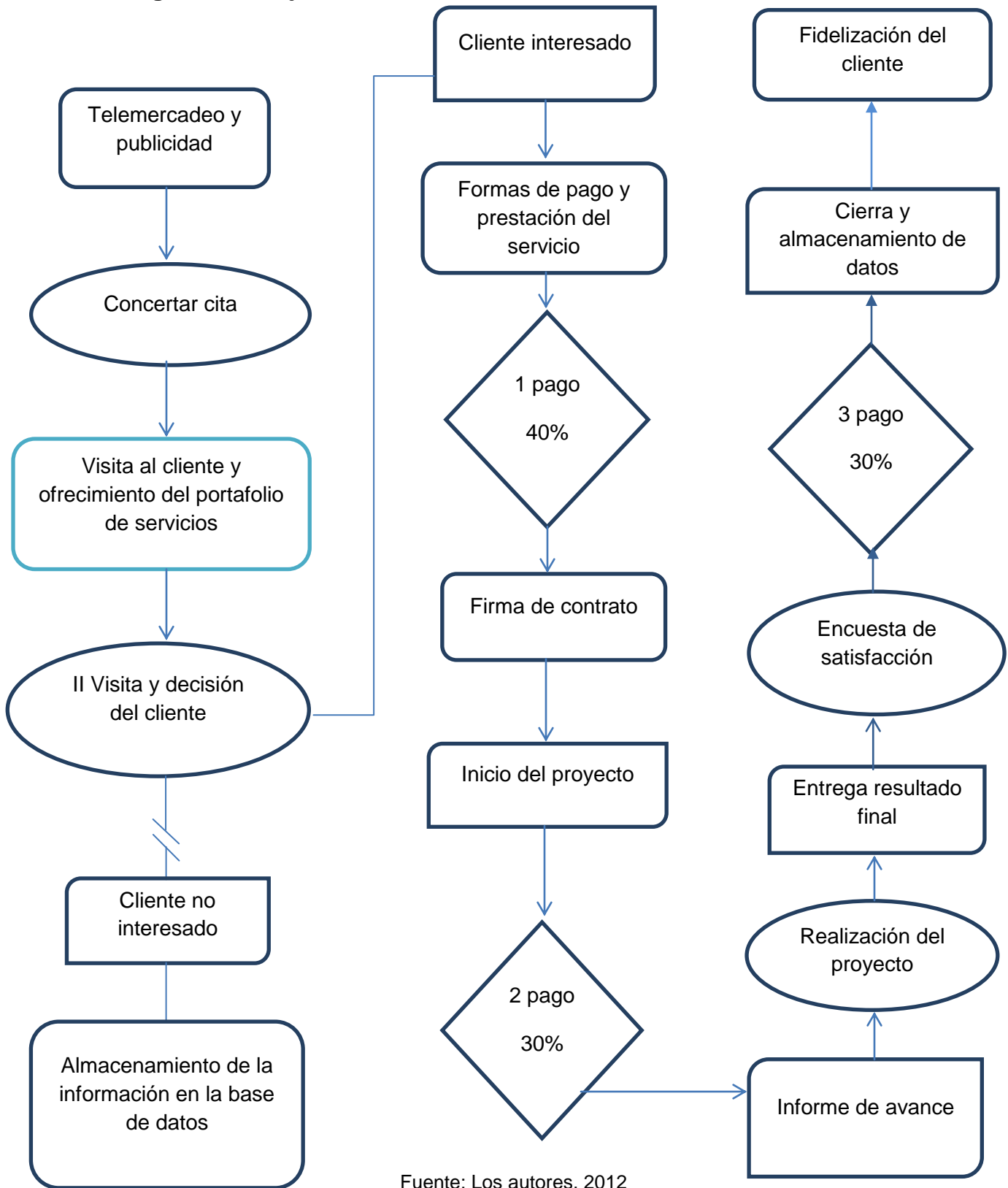
		<p>portafolio solicitado por el cliente, se dará inicio al desarrollo de la consultoría; llevando a cabo las siguientes actividades: Análisis del proceso, creación e implementación de las estrategias necesarias y el respectivo seguimiento para el cumplimiento del proyecto.</p> <p>Duración: 25 horas por semana, sujetas a cambio de acuerdo al número de servicios solicitado por el cliente.</p>	<p>dedicadas semanalmente al proyecto: 25 horas (5 horas cada día de lunes a viernes)</p> <p>2 consultorías solicitadas / 50 horas dedicadas al proyecto semanalmente.</p>
Etapas N.6	Presentación avance del proyecto	<p>Se presentará un informe donde se expondrá un avance del proyecto, de acuerdo con las fechas pactadas en el contrato. En este punto el cliente deberá pagar un 30% del costo de la consultoría.</p>	<p>Una reunión de máximo 2 horas, donde se entregará un informe preliminar del avance del proyecto.</p> <p>2 reuniones / 2 informes</p>

		Duración: De acuerdo con lo pactado con la empresa editorial.	
Etapa N. 7	Realización del proyecto	Entrega del resultado final a la empresa editorial. El cliente efectuará el pago del 30% restante de la consultoría. Duración: Tres meses a cuatro meses.	Una reunión para socializar el informe final de máximo 2 horas, se entrega informe a satisfacción del cliente. 2 reuniones / 2 de informes
Etapa N. 8	Evaluación de la consultoría prestada	A través de una encuesta se evaluará la satisfacción del cliente por el servicio prestado. Duración: 1 a 2 días.	Encuesta 2 empresas trabajadas / 2 de encuestas realizadas
Etapa N. 9	Cierre y almacenamiento de datos	Se guardará en un archivo los datos del proceso de consultoría prestada y de la empresa.	2 consultorías hechas / 2 de consultorías satisfactorias
Etapa N. 10	Fidelización del cliente	Se mantendrá contacto o relación con el cliente para ofrecer futuros servicios de	Llamar a cliente trimestralmente. N. de clientes contactados / 2 clientes

		consultoría.	fidelizados en 3 meses.
--	--	--------------	-------------------------

Fuente: Los autores, 2012

3.1.2 Diagrama de flujo



Fuente: Los autores, 2012

3.2 Aspectos Técnicos

3.2.1 Localización

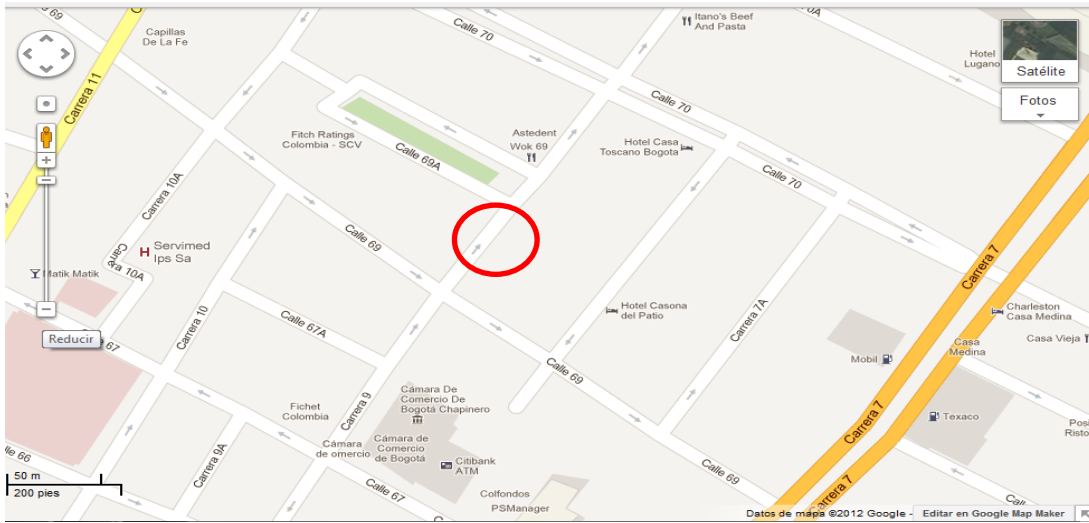
Gráfico XIV: Ubicación mapa de Bogotá, localidad Chapinero



Fuente: Ubicación Oficina: <http://www.bogotamiciudad.com>

Global Market Consulting S.A.S. tendrá su oficina en la ciudad de Bogotá D.C. en la localidad de Chapinero específicamente en la Carrera 9 con calle 69. Se escoge este sector, puesto que, es central y de fácil acceso desde cualquiera de los puntos cardinales de la ciudad. Además, es atractivo por su zona financiera, comercial y turística ya que cuenta con una gran variedad de restaurantes de gama internacional y hotelera.

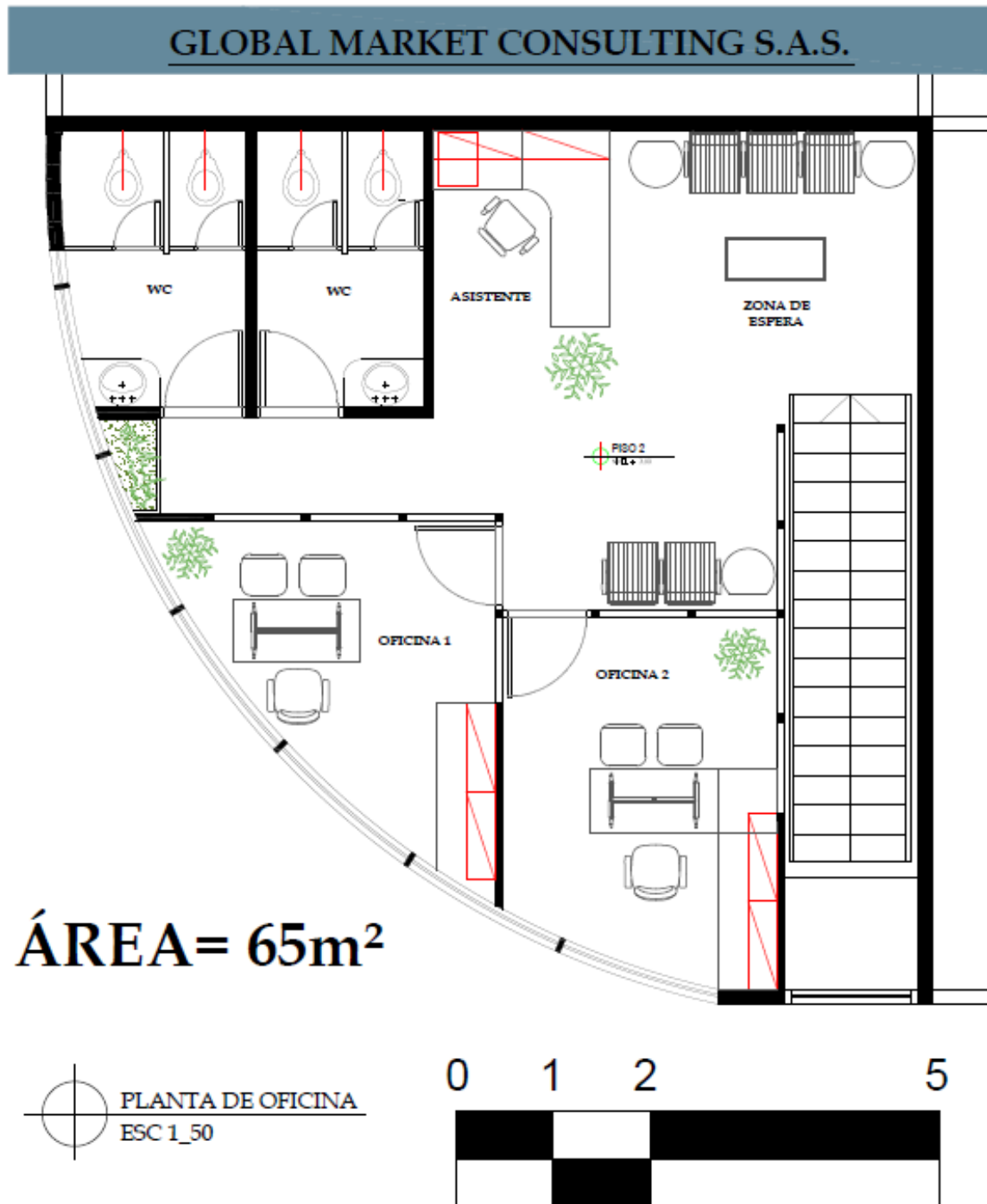
Gráfico XV: Ubicación de la empresa, mapa de Bogotá



Fuente: Google maps: <http://maps.google.es/>

3.2.2 Infraestructura

Imagen I: Planta Física Global Market Consulting S.A.S



Fuente: Arquitecto Juan Sebastián García.

Imagen II: Interior de Global Market Consulting S.A.S



Fuente: Arquitecto Juan Sebastián García.

Imagen III: Interior de Global Market Consulting S.A.S



Fuente: Arquitecto Juan Sebastián García.

4. ORGANIZACIÓN

4.1 Estrategia Organizacional

4.1.1 Análisis DOFA

Tabla XIV: Análisis DOFA

DEBILIDADES:	OPORTUNIDADES:
<ul style="list-style-type: none">• Poco conocimiento sobre temas relaciones con la consultoría y asesoría en Marketing, por lo tanto, será necesario la participación a talleres, seminarios y una formación en postgrado o maestría en temas relacionados con Mercadeo.• Falta de reconocimiento de la empresa en el mercado.• No tener experiencia en el sector.• No contar con tecnología avanzada que ayude a mejores y tecnificar los canales de comunicación entre la empresas y el cliente.• No tener conocimiento sobre la cultura brasilera.	<ul style="list-style-type: none">• En el mercado de la ciudad de Bogotá hay un rango mínimo de empresas consultoras en marketing enfocados a la Industria de Artes Gráficas y Editoriales.• Ser una empresa innovadora la cual ofrece una amplia gama de servicios, los cuales en su mayoría no son ofertados por las empresas competentes.• Hacer negocios con Brasil, una de las mejores economías mundiales que ocupan el séptimo lugar a nivel mundial.• Las editoriales podrán ubicarse en Sao Paulo, ciudad que se caracteriza por ocupar el primer lugar de inversión en Latinoamérica.• Responder a una de las demandas presentes del mercado brasilero en el aprendizaje del idioma Español,

<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento del posible cliente sobre la empresa. 	<p>por medio de material enciclopédico, siendo un campo inexplorado en Colombia.</p>
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser una empresa, que asegura un continuo acompañamiento y asesoramiento con el fin de contribuir en el desarrollo de las editoriales. • Tener contactos en Brasil que trabajan en grandes empresas editoriales como “Saraiva” y tiene conocimiento del comportamiento del sector. • Tener un grupo de trabajo especializado en diferentes campos, tales como: Administración, mercadeo y tecnologías. • Tener conocimiento del idioma de llegada (portugués). • Contar con el servicio de traducción e interpretación. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competir con países que llevan un trayecto de 15 años en la exportación de material didáctico en español al Brasil, tales como: España y Argentina. • Las editoriales, librerías y distribuidoras brasileras deben cancelar impuestos de importación. • Desconfianza y poca fiabilidad de las editoriales Bogotanas en el servicio ofrecido por la empresa. • Entorno social y político. <ul style="list-style-type: none"> - No tener un acuerdo comercial entre Colombia y Brasil. - Colombia trabaja por consolidar sus acuerdos comerciales con los EE.UU.

Fuente: Los autores, 2012

4.1.2 Estrategias DOFA

4.1.2.1 Estrategias DA

Para darnos a conocer en el mercado, la empresa participará en ferias empresariales, se hará uso de una página web y de un e-mail marketing para el reconocimiento masivo de la compañía y sus servicios

Participar en talleres, seminarios hechos por la cámara de comercio de Bogotá para mayor asesoría sobre la creación de la empresa, así como en entidades como Proexport para temas relacionados con exportación y conocimiento del mercado externo al cual se desea llegar.

4.1.2.2 Estrategias FA

Para crear confianza por parte de las editoriales Bogotanas hacia la empresa, se les dará a conocer en las visitas que somos una compañía que cuenta con un grupo de trabajo altamente especializado en temas relacionados con mercadeo y exportación, así mismo, porque contamos con un aliado que trabaja para una de las grandes editoriales brasileras “Saraiva” y porque ofreceremos un continuo acompañamiento contribuyendo en los proceso de exportación.

4.1.2.3 Estrategias DO

Se contratará personal profesional y capacitado en temas relacionados en mercadeo y comercio exterior, así mismo, se tomarán talleres de capacitación en temas

relacionados con exportación con las organizaciones de apoyo y los gremios como lo son ANALDEX y Proexport.

Tener una constante preparación en las estrategias de mercadeo para la búsqueda de clientes, y para crear la fidelización de este mismo se estará llevando a cabo un constante seguimiento escuchando siempre sus necesidades, sugerencias velando por ofrecerle un mejor servicio cada día.

Con el contacto en Brasil y el conocimiento adquirido en las unidades de estudio, negociación intercultural y los niveles de portugués, serán el complemento para ofrecer asesorías que permitan consolidar negociaciones exitosas entre las editoriales colombianas y brasileras de acuerdo con los aspectos culturales del país al que se desea llegar.

4.1.2.4 Estrategias FO

Global Market Consulting S.A.S cuenta con un completo portafolio de servicios, donde la empresa contará con la ventaja de recibir asesorías y consultorías en exportación, formas de negociación con otras culturas para la creación de alianzas y convenios bilaterales, traducción e interpretación jurídico-económica en documentos y en los encuentros con las empresas con las que se desea hacer convenio. Así mismo, se ofrecerá un acompañamiento continuo hasta la culminación del proyecto.

La empresa cuenta con un contacto profesional y analista en Marketing que vive en la ciudad de São Paulo y trabaja para la industria editorial. Con la colaboración y su vinculación de este mismo a la empresa se entablará los primeros encuentros con las empresas interesadas en recibir material enciclopédico desde Colombia.

4.1.3 Organizaciones de apoyo

Para la ejecución del presente proyecto, serán trascendentales las siguientes organizaciones:

Tabla XV: Organizaciones de apoyo

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ	<ul style="list-style-type: none">• Apoyo en la orientación y el acompañamiento para la creación de la empresa.• Participación en ferias empresariales para exponer la idea de negocios y captación de nuevos clientes.
Universidad EAN	<ul style="list-style-type: none">• A través del modelo EANTEC, nos orientará en los temas relacionados con el emprendimiento y la orientación necesaria para las iniciativas empresariales.
PROEXPORT	<ul style="list-style-type: none">• Enlace importante para la obtención de nuevos clientes, empresarios interesados en realizar negocios con Brasil y en aquellas que desean adquirir nuestros servicios.
GREMIOS ACOPI	<ul style="list-style-type: none">• Nos brindará fortalecimiento en el desarrollo del presente plan de negocios y así mismo sostenibilidad y acceso a los

ANALDEX	<p>mercados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Será de apoyo para el diseño y la ejecución de las políticas de exportación a corto, mediano y largo plazo.
----------------	--

Fuente: Los autores, 2012

4.1.4 Misión

La misión de Global Market Consulting S.A.S es brindar asesorías y consultorías personalizadas en marketing, proveyendo las herramientas y estrategias que contribuyan a la expansión de las empresas editoriales, con el fin de que estas obtengan un crecimiento sostenido y un alto grado de participación en el mercado internacional.

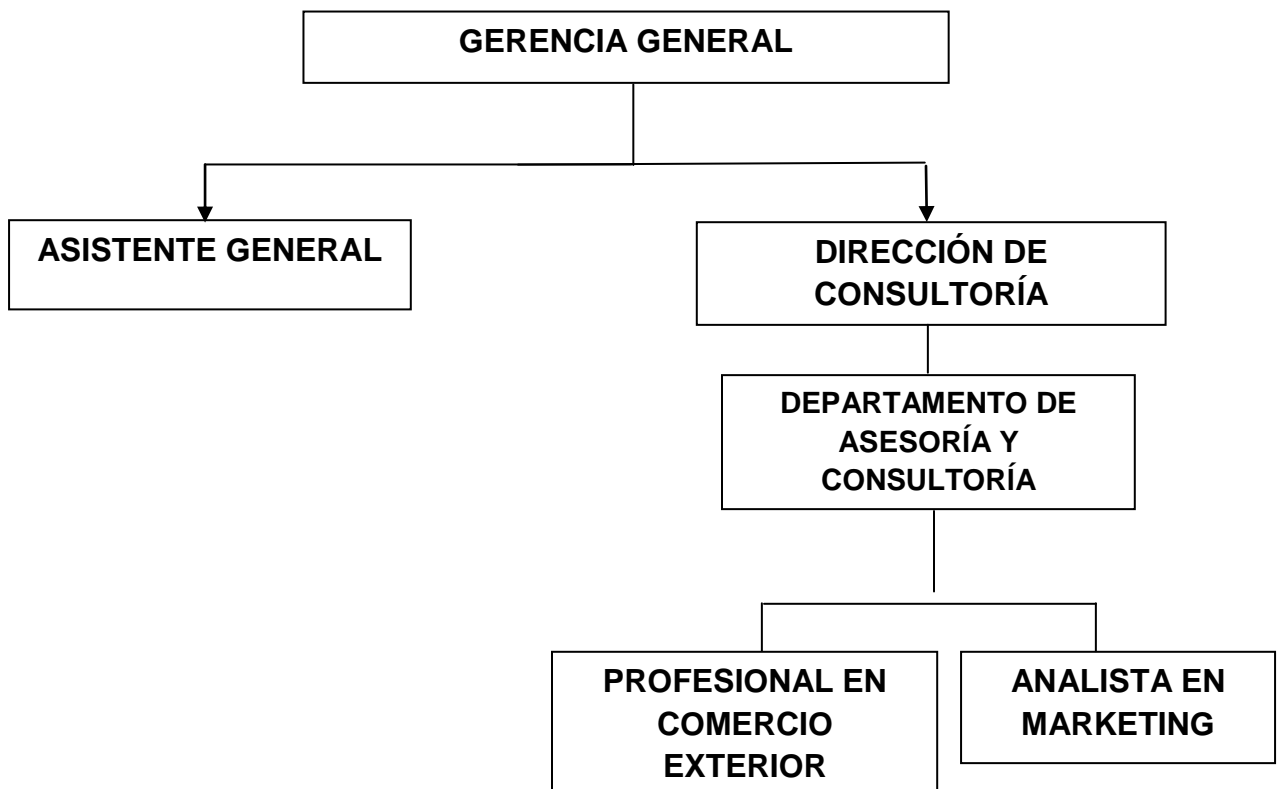
4.1.5 Visión

En el 2015 seremos una empresa líder que gestiona, garantiza el desarrollo, fortalecimiento y crecimiento de las organizaciones desde su mercado de origen al externo, a través, de asesorías innovadoras en mercadeo y un acompañamiento permanente con el fin de constituirnos como socios estratégicos de nuestros clientes.

4.2 Estructura Organizacional

4.2.1 Organigrama

Gráfico XVI: Organigrama empresarial



Fuente: Los autores, 2012

Inicialmente la empresa requiere de un gerente general, un gerente de operaciones y una asistente para su funcionamiento. Se contará con el apoyo de un contador, un auditor interno, un ingeniero de sistemas como tercerizados. El

departamento de asesoría y consultoría estará integrado por un analista en marketing y un profesional en comercio exterior.

4.2.2 Manual de funciones

4.2.2.1 Gerencia General:

La gerente general de la compañía desempeñará funciones tales como:

- Planear los objetivos y metas de corto plazo.
- Supervisar el correcto manejo de los recursos.
- Definirá los lineamientos sobre los cuales deberá desarrollarse el negocio.
- Designará el personal que se requiera para el normal funcionamiento de la empresa y señalará su remuneración.
- Vigilará el buen funcionamiento y administración de la empresa e impartirá las órdenes e instrucciones de la misma.
- Tendrá un contacto directo con el mercado de Sao Paulo para verificar los constantes cambios y las nuevas demandas, por lo tanto, ejercerá un trabajo en conjunto con un Analista en Marketing que trabaja en “**Saraiva**” una de las editoriales más grandes de Brasil y principalmente en la ciudad de Sao Paulo, con la cual se quiere negociar.
- Celebrar por si solo cada uno de los contratos que interesen a la empresa.
- Analizará las inversiones y llevará a cabo un seguimiento financiero.
- Tendrá contacto con los proveedores.
- Busca continuamente nuevos clientes.
- Estará presente en el “Meeting” para ofrecer el servicio de traducción e interpretación.

4.2.2.2 Gerente dirección de consultoría

El gerente de dirección de consultoría de “Global Market Consulting” desempeñará las siguientes funciones:

- Junto con la gerente general organizará y dirigirá el trabajo del departamento de asesoría y consultoría.
- Dara seguimiento a los compromisos contraídos en los servicios prestados por el departamento de asesoría y consultoría a los clientes.
- Establece contacto junto con el gerente general cuando se cierra un negocio.
- Verificará el cumplimiento del cronograma de servicio prestado por el cliente a través de los consultores.
- Responderá por el cumplimiento de los objetivos y la calidad de trabajo desarrollado en la consultoría.

4.2.2.3 Contador

- Controlará la contabilidad de la empresa e intervendrá en todos los documentos de cobro y correspondientes.
- Formulará el presupuesto y la cuenta general de gastos e ingresos de cada año.
- Rendirá cuentas trimestrales de ingresos y egresos de la empresa.
- Maneja Software de operaciones.
- Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la empresa de tipo legal, tales como: IVA, Rete fuente, Impuestos y Parafiscales.

4.2.2.4 Analista en marketing

- Brindará conocimiento, orientará y asesorará aquellas editoriales que estén interesadas en posicionar su marca en Sao Paulo, así mismo, coordinará todos

los recursos necesarios para la publicidad. El analista de mercadeo es una persona se encuentra ubicada en la ciudad de Sao Paulo y tiene conocimiento sobre el mercado de la ciudad.

4.2.2.5 Ingeniero de sistemas

- Diseñará la página web de la empresa y un software para almacenar la información de los clientes con el fin de poderlo consolidar dentro del proceso. También, efectuará los arreglos técnicos cuando se presenten fallas en el sistema.

4.2.2.6 Asistente General

Desempeñará funciones tales como:

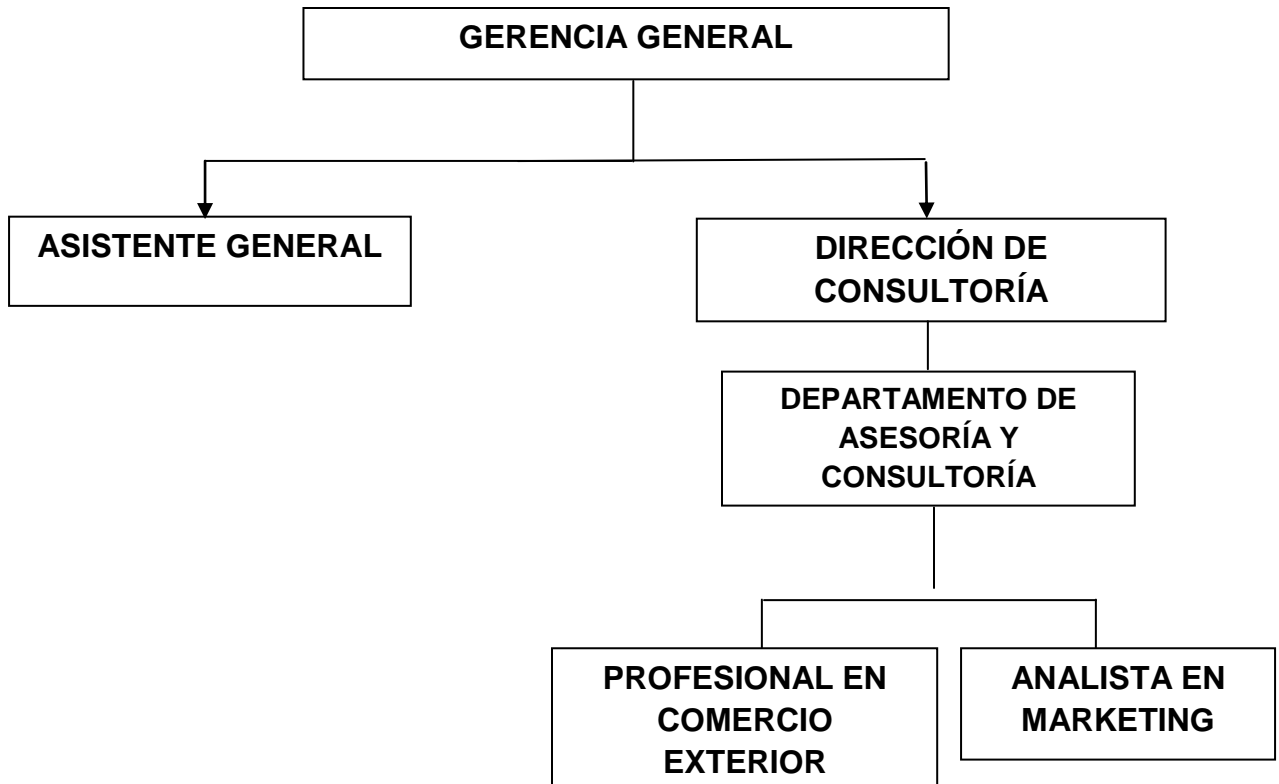
- Recibirá la visita de los clientes que se acerquen a la oficina a solicitar el servicio.
- Atenderá y agendará las llamadas y visitas que se programen a las empresas interesadas en tomar nuestro servicio.
- Redactará, transcribirá y enviará documentación interna y externa de la empresa.
- Atenderá y orientará al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.

4.2.2.7 Profesional en Comercio Exterior

Brindará consultoría y asesoría en temas relacionados con planeación, ejecución y control en las exportaciones, así como en los procesos de internacionalización de las empresas y formas de negociación con Brasil.

4.2.3 Cuadro de planta de personal

Gráfico XVII: Cuadro de planta de personal



Fuente: Los autores, 2012

El personal necesario para el funcionamiento de la empresa está conformado por:

1. Gerente general (1)
2. Gerente dirección de consultoría (1)
3. Analista en Marketing (1)
4. Profesional en comercio exterior (1)
5. Asistente general (1)

4.2.3.1 Proceso de Selección

Los cargos de gerente general y gerente en dirección de Consultoría serán ejercidos por los creadores de la compañía.

Para los cargos de Asistente general, auditor interno, ingeniero de sistemas y el profesional en comercio exterior se publicará un anuncio los días domingos en el periódico "El Tiempo". Inicialmente, el gerente general y el gerente en dirección de Consultoría se encargarán de hacer la respectiva selección. La asistente estará en tiempo de prueba durante un mes donde se evaluarán las competencias requeridas para el perfil y después se procederá a firmar el contrato por término indefinido.

El asesor, analista en Marketing, es un contacto directo del gerente del área en dirección de consultoría interesado en involucrarse a prestar sus servicios dentro de la empresa.

4.2.3.2 Tipo de Contrato

- La **asistente general** y el **gerente del área de dirección de consultoría** tendrán un contrato a **término indefinido**, se realizará por escrito y se especificarán aspectos, tales como: la forma de remuneración que será quincenal, los pagos de la seguridad social donde el empleador asumirá el 75% y el trabajador el 25%, así mismo, los beneficios como el derecho a pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado.
- El asesor (**profesional en comercio exterior**) así como la persona en servicios tercerizados (**Contador y el ingeniero de sistemas**) tendrán un contrato escrito por **prestación de servicios**, por lo tanto, se especificará el tiempo por el cual prestará el servicio en la empresa desde el tiempo en que firma el contrato hasta la culminación del trabajo, así mismo, se podrá prologar el servicio siempre y cuando sea necesario y se elaborará un contrato adicional por escrito; por otro

lado, se especificará el sueldo a pagar pactado por ambas partes y finalmente se especificaran los derechos y deberes tanto del contratante como del contratista.

- Puesto que el asesor (**analista en Marketing**) es extranjero Brasileiro, se le realizará un **Contrato Civil de Prestación de Servicios**. En este contrato se le especificará el sueldo pactado por ambas partes y además la empresa pagará todos los viáticos siempre y cuando se requiera que el trabajador se desplace a la ciudad de Sao Paulo para llevar a cabo las funciones del servicio solicitado.

4.3 Aspectos Legales

4.3.1 Marco Jurídico

4.3.1.1 Tipo de Sociedad

La organización tendrá como naturaleza jurídica la **Sociedad por Acciones Simplificada** (S.A.S.); ésta se constituirá mediante un documento privado ante la Cámara de Comercio o Escritura Pública ante un Notario con dos accionistas quienes responderán hasta por el monto del capital que se suministrará a la sociedad.

Se definirá en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos serán determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía.

4.3.1.2 Nombre

Tabla XVI: Ficha técnica de la empresa

Nombre	Global Market Consulting S.A.S
Domicilio Sede	Carrera 9 con calle 69
Organización Jurídica	Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S

Fuente: Los autores, 2012

4.3.1.3 Logotipo



Global Market Consulting S.A.S

Fuente: Web site Free Logo services, <http://www.freelogoservices.com/es>

El logotipo fue diseñado pensando en el cumplimiento de los diferentes objetivos de la empresa; por esta razón, se exponen dos fichas de colores verde y azul, representando dos empresas y culturas (Colombia-Brasil) que por medio de **Global Market Consulting S.A.S.** podrán realizar alianzas, convenios y consolidar su marca en una cultura diferente a la de origen.

A continuación, se describe cada uno de los colores que representan los valores característicos de la empresa:

- **Verde:** Representa el crecimiento, dinamismo, solidez y desarrollo de la empresa en el mercado. Así mismo, su responsabilidad con el cuidado del medio ambiente.
- **Azul:** Representa la confianza, seguridad, confiabilidad que se le brinda al cliente.
- **Blanco:** Es la lealtad de la empresa con cada uno de los procesos a desarrollar y la honestidad con los clientes.
- **Negro:** Es la exclusividad y alta calidad en el desarrollo de cada uno de los procesos.

4.3.1.4 Actividad Económica

La actividad económica de Global Market Consulting va dirigida a la prestación de servicios de asesoría y consultoría en marketing y exportación en la ciudad de Bogotá para las PYMES.

4.3.1.5 Código CIU

El sector económico al cual pertenecerá Global Market Consulting S.A.S es **CIU k-741400** correspondiente al sector de actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión.

4.3.1.6 Aportes de cada uno de los socios

La constitución de la empresa requerirá una inversión inicial de \$45.211.450, donde \$20.000.000 será aportado por los emprendedores en partes iguales; es decir, cada socio aportará un capital de \$10.000.000 y el restante será un préstamo solicitado al Banco Coomeva.

4.3.1.7 Proceso de constitución de la empresa

Tabla XVII: Pasos para la constitución de la empresa (Cámara de Comercio de Bogotá, 2012)

PASO 1	Definición de los Socios	Reunir los socios necesarios para la constitución de la sociedad.
PASO 2	Documentos necesarios y consultas virtuales previas	<ul style="list-style-type: none"> • Original del documento de identidad. • Formulario del Registro único Tributario (RUT). • Formulario RUE. • Formulario registro con otras entidades. <p>Consultas virtuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del establecimiento. • Actividad Económica de la empresa. • Uso del suelo. • Tipo de sociedad.
PASO 3	RUT Registro Único Tributario	El Registro único tributario es para la identificación, ubicación y clasificación de las personas que tengan la calidad de declarante de impuestos; éste trámite deberá realizarse con la Cámara de Comercio de Bogotá.
PASO 4	Elaborar el documento de constitución de la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta autenticada ante Notaria. • Registro Mercantil o Escritura Pública ante la Cámara de Comercio
PASO 5	Diligenciamiento de los formularios para formalizar la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de Registro Único Empresarial (RUE) • Carátula única empresarial y anexo de matrícula mercantil

		<ul style="list-style-type: none"> Formulario adicional de registro con otras entidades. Con este formulario, la Cámara de Comercio envía la información a la Secretaría de Hacienda Distrital de Bogotá con el propósito de llevar a cabo la inscripción en el Registro de Información Tributaria (RIT) siempre y cuando las actividades que va a realizar se lleven a cabo en Bogotá y estén gravadas con el Impuesto de Industria y Comercio (ICA).
PASO 6	Registro Matrícula Mercantil ante la Cámara de Comercio de Bogotá	Se presentarán todos los documentos en cualquier sede de atención al público de la Cámara de Comercio de Bogotá y se cancelarán los derechos de Matrícula correspondientes.

Fuente: Los autores, 2012

- **Paso 2:** Se llevará ante la cámara de Comercio de Bogotá (CCB) los documentos originales de identidad, el formulario de registro único tributario (RUT),
- El formulario de registro único Empresarial (RUE) el cual se descarga a través de la página web de la cámara de comercio, el formulario de registro con otras entidades y el estatutos de la persona jurídica; Así mismo, es necesario verificar el nombre, **Global Market Consulting S.A.S**, en el portal nacional de creación de empresas con el fin de verificar que ninguna empresa o establecimiento a nivel nacional lo tenga, así mismo se debe consultar el código **CIU k-741400** correspondiente al sector de actividades de asesoramiento empresarial y en

materia de gestión. Finalmente, se verificará ante la Secretaria Distrital de Planeación si la oficina podría instalarse en el lugar previsto (carrera 9 con calle 69, barrio Chapinero) para su desarrollo.

- **Paso 3:** Para obtener el RUT, se debe acercarse a la Cámara de Comercio de Bogotá, puesto que, esta misma es la encargada de realizar dicho trámite. Por lo tanto, es necesario llevar el documento de identidad original y fotocopia, el formulario borrador del RUT con la huella dactilar el cual se registró desde el portal www.dian.gov.co y posteriormente se imprimió y un recibo público original adjuntando la copia de este mismo.
- **Paso 4:** Se debe elaborar una minuta de constitución y una escritura pública ante una notaría.
- **Paso 5:** A través de una persona jurídica se deben diligenciar los formularios de registro único Empresarial y el formulario adicional de registros con otras entidades y posteriormente deben ser firmados por este mismo.
- **Paso 6:** Finalmente, se debe llevar a cabo la formalización de la empresa en la Cámara de Comercio de Bogotá.

4.3.1.8 Obligaciones Legales

Los impuestos no serán afectados durante el primer año sin embargo se conoce que Global Market Consulting S.A.S a partir del segundo año de funcionamiento estará pagando dicho impuesto de acuerdo a la ley 1258 de 2008.

5. ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 Inversión Inicial

Tabla XVIII: Inversión Inicial

Equipos de Oficina (Tecnología, Insumos, Muebles)	\$9.537.850
Arriendo	\$1.000.000
Servicios Públicos	\$650.000
Publicidad	\$1.000.000
Personal	\$3.485.600
Variables (Contador, Ingeniero, Auditor)	\$4.000.000
Capital Trabajo	\$25.538.000
TOTAL	\$45.211.450

Fuente: Los autores, 2012

Para la operación de Global Market Consulting SAS, se necesitará de una inversión inicial de \$45.211.450; parte de ésta cifra saldrá de un aporte dado por los emprendedores equivalente a \$20.000.000 y el restante se financiará a través de un préstamo solicitado al Banco Coomeva, el cual generará una tasa de interés del 1,35% mensual.

5.2 Costos Administrativos

Tabla XIX: Costo anual del servicio

Inversión	Inversión Mensual	Inversión Anual
Arriendo	\$1.000.000	\$12.000.000
Publicidad (2 veces en el año)	\$1.000.000	\$2.000.000
Servicios Públicos	\$650.000	\$7.800.000
Personal	\$3.485.600	\$41.827.200
TOTAL	\$6.135.600	\$63.627.200

Fuente: Los autores, 2012

5.2.1 Gastos de personal mensual

Tabla XX: Gastos del personal mensual

	PAGO MENSUAL	CANTIDAD	TOTAL
Gerentes	\$1.250.000	2	\$2.500.000
Asistente Sena	\$480.000 Auxilio transporte: \$67.800	1	\$437.800
Aseo	\$480.000 (3 veces por semana) Auxilio transporte: \$67.800	1	\$547.800
TOTAL			\$3.485.600

Contador	\$1.200.000	1	\$1.200.000
Ingeniero de Sistemas	\$1.200.000	1	\$1.200.000
TOTAL			\$1.600.000

CONSULTORES	PAGO POR PROYECTO
Profesional en Comercio Exterior	Desde \$1.700.000 en adelante según proyecto.
Analista en Marketing	Desde \$3.400.000 en adelante según proyecto.

Fuente: Los autores, 2012

5.2.2 Gastos de servicios públicos

Tabla XXI: Gastos por servicios públicos

SERVICIO	COSTO MENSUAL
Agua	\$200.000
Luz	\$200.000
Internet	\$150.000
Teléfono	\$100.000
TOTAL	\$650.000

Fuente: Los autores, 2012

5.2.3 Otros costos

Tabla XXII: Equipos de oficina. Tecnología

PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD	CANTIDAD	TOTAL
Computador portátil	\$1.800.000	3	\$5.400.000
Teléfono inalámbrico	\$136.000	2	\$260.000
Impresora HP	\$250.000	1	\$250.000
Cámara web	\$60.000	2	\$120.000
Teléfono	\$50.000	1	\$50.000
TOTAL			\$6.080.000

Fuente: Los autores, 2012

Tabla XXIII: Equipos de oficina. Insumos de oficina

PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD	CANTIDAD	TOTAL
Perforadora	\$25.000	3	\$75.000
Grapadora	\$15.000	3	\$45.000
Ganchos grapadora (cajas por 5.000)	\$3.600	10	\$36.000
Almohadilla	\$7.600	3	\$22.800
Clips metálicos x 50	\$2.600	5	\$11.000
Ganchos legajadores x 20	\$2.700	10	\$27.000
Saca ganchos	\$2.000	3	\$6.000
Sobre de manila x	\$3.000	10	\$30.000

10			
Resma hojas tamaño carta (500 hojas)	\$15.000	7	\$105.000
TOTAL			\$357.800

Fuente: Los autores, 2012

Tabla XXIV: Equipos de oficina. Muebles

PRODUCTO	PRECIO POR UNIDAD	CANTIDAD	TOTAL
Silla oficina con brazos	\$95.000	7	\$665.000
Combo escritorio y estante	\$450.000	2	\$900.000
Escritorio	\$185.000	1	\$185.000
Escritorio en L	\$270.000	1	\$270.000
Sofá en L para cinco (5) personas	\$750.000	1	\$750.000
Mesa de centro	\$200.000	1	\$200.000
Tres (3) puffs	\$43.300	3	\$130.050
TOTAL			\$3.100.050

Fuente: Los autores, 2012

5.3. Estados financieros

5.3.1 Proyección de ventas

Tabla XXV: Proyección de Ventas

PRODUCTO 1:	Nombre del producto 1				
IVA:	16%				
Porcentaje de crecimiento en ventas	No aplica	15%	20%	25%	30%
PERIODOS	2012	2013	2014	2015	2016
Ajuste de precios por medio de la Inflación		4,53%	3,84%	3,68%	3,53%
Cantidades a vender en el semestre 1	600	690.0	828.0	1.035.0	1.345.5
Cantidades a vender en el semestre 2	600	690	828	1.035	1.346
TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS	1.200	1.380	1.656	2.070	2.691
Precio de venta	\$ 150.000	\$ 156.795	\$ 162.816	\$ 168.808	\$ 174.767

Fuente: Simulador Financiero Universidad EAN

En el primer año de operación Global Market Consulting SAS venderá 1.200 horas de consultoría, cada una por valor de \$150.000 lo cual generará un valor de \$180.000.000 de ingresos. (Véase tabla XXVII: Estado de Resultados, página 92)

5.3.2 Balance general

Tabla XXVI: Balance General

BALANCE GENERAL	PERIODO				
	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVO CORRIENTE					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 26.675.690	\$ 33.230.557	\$ 58.660.214	\$ 94.908.337	\$ 153.330.438
Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO FIJO					
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ 6.092.000	\$ 6.092.000	\$ 6.092.000	\$ 6.092.000	\$ 6.092.000
Depreciación Acumulada	\$ -609.200	\$ -1.218.400	\$ -1.827.600	\$ -2.436.800	\$ -3.046.000
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	\$ 5.482.800	\$ 4.873.600	\$ 4.264.400	\$ 3.655.200	\$ 3.046.000
Muebles y Enseres	\$ 3.099.900	\$ 3.099.900	\$ 3.099.900	\$ 3.099.900	\$ 3.099.900
Depreciación Acumulada	\$ -619.980	\$ -1.239.960	\$ -1.859.940	\$ -2.479.920	\$ -3.099.900
Muebles y Enseres Neto	\$ 2.479.920	\$ 1.859.940	\$ 1.239.960	\$ 619.980	\$ -
ACTIVOS DIFERIDOS					
ACTIVO	\$ 34.638.410	\$ 39.964.097	\$ 64.164.574	\$ 99.183.517	\$ 156.376.438
PASIVO					
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 5.285.320	\$ 15.324.772	\$ 30.802.546	\$ 54.643.188
Obligaciones Financieras	\$ 24.000.000	\$ 18.000.000	\$ 12.000.000	\$ 6.000.000	\$ -
PASIVO	\$ 24.000.000	\$ 23.285.320	\$ 27.324.772	\$ 36.802.546	\$ 54.643.188
PATRIMONIO					
TOTAL PATRIMONIO	\$ 10.638.410	\$ 16.678.777	\$ 36.839.801	\$ 62.380.971	\$ 101.733.249
TOTAL PAS + PAT	\$ 34.638.410	\$ 39.964.097	\$ 64.164.574	\$ 99.183.517	\$ 156.376.438

Fuente: Simulador Financiero Universidad EAN

El Activo corriente se mantiene en un promedio del 85% sobre el total de Activos de la compañía lo cual refleja un manejo óptimo de las ventas otorgando a los clientes buenos precios para recibir al finalizar cada año los ingresos en línea (de contado), lo cual minimiza el riesgo de financiamiento futuro.

Se manejará una política de cerrar cada año con cero cuentas por cobrar, lo cual genera mejores comportamientos del efectivo logrando que al finalizar el quinto (5) año de operación, el efectivo tenga el 96% de participación sobre el total de los activos de la compañía.

Para consideraciones académicas el año 2012 representará el año 0 de funcionamiento de la empresa.

5.3.3 Estado de resultados

Tabla XXVII: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	180.000.000	216.377.100	269.623.296	349.432.560	470.297.997
Materia Prima, Mano de Obra	72.000.000	86.112.248	107.468.395	139.709.316	188.887.539
Depreciación	1.229.180	1.229.180	1.229.180	1.229.180	1.229.180
Utilidad Bruta	106.770.820	129.035.672	160.925.721	208.494.064	280.181.278
Gasto de Ventas	1.000.000	0	0	0	0
Gastos de Administracion	98.006.712	102.446.416	106.380.358	110.295.156	114.188.575
Industria y comercio	1.080.000	1.298.263	1.617.740	2.096.595	2.821.788
Utilidad Operativa	6.684.108	25.290.993	52.927.623	96.102.313	163.170.915
Intereses	-5.237.598	-4.190.078	-3.142.559	-2.095.039	-1.047.520
Servicio de la deuda	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000
Otros ingresos y egresos	-11.237.598	-10.190.078	-9.142.559	-8.095.039	-7.047.520
Utilidad antes de impuestos	-4.553.490	15.100.915	43.785.064	88.007.274	156.123.395
Impuesto de renta	0	5.285.320	15.324.772	30.802.546	54.643.188
Reserva legal	0	528.532	1.532.477	3.080.255	5.464.319
Reserva voluntaria	0	3.775.229	10.946.266	22.001.818	39.030.849
Utilidad Neta Final	\$ -4.553.490	\$ 5.511.834	\$ 15.981.548	\$ 32.122.655	\$ 56.985.039

Fuente: Simulador Financiero Universidad EAN

Las ventas para el primer año de funcionamiento de Global Market Consulting equivaldrán a \$180.000.000 dejando así una utilidad bruta de \$106.770.820, una utilidad operativa de \$6.684.108, una utilidad antes de impuestos de \$-4553.49 y una utilidad neta final de \$-4.553.490 que a partir del segundo año de operación incrementará a \$5.511.834.

5.3.4 Flujo de caja

Tabla XXVIII: Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	2012	2013	2014	2015	2016
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	6.684.108	25.290.993	52.927.623	96.102.313	163.170.915
Depreciaciones	1.229.180	1.229.180	1.229.180	1.229.180	1.229.180
Amortización y agotamiento	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	0	-5.285.320	-15.324.772	-30.802.546
Neto Flujo de Caja Operativo	7.913.288	26.520.173	48.871.482	82.006.720	133.597.549
Flujo de Caja Financiamiento					
Período	2012	2013	2014	2015	2016
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000
Intereses Pagados	-5.237.598	-4.190.078	-3.142.559	-2.095.039	-1.047.520
Dividendos Pagados	0	-1.377.959	-3.995.387	-8.030.664	-14.246.260
Capital adicional aportado por los socios	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	-11.237.598	-11.568.037	-13.137.946	-16.125.703	-21.293.779
Neto Período	-3.324.310	14.952.137	35.733.537	65.881.018	112.303.770
Saldo anterior	36.000.000	26.675.690	33.230.557	58.660.214	94.908.337
Saldo Neto del período	\$ 32.675.690	\$ 41.627.827	\$ 68.964.094	\$ 124.541.231	\$ 207.212.106

Fuente: Simulador Financiero Universidad EAN

Se registra en la presente tabla una utilidad operacional para el primer año de \$6.684.108, un valor de flujo de caja neto operativo de \$7.913.288, de financiamiento de \$\$-11237.598 presentando un saldo neto del período de \$32.675.690.

5.3.5 Indicadores de rentabilidad

Tabla XXIX: Análisis VPN y TIR

TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES							28,00%
VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL DEL PLAN DE NEGOCIO							\$ 45.191.900
FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO:							
PERIODO	AÑO 0	2012	2013	2014	2015	2016	
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -45.191.900	\$ 32.675.690	\$ 41.627.827	\$ 68.964.094	\$ 124.541.231	\$ 207.212.106	
VALOR PRESENTE NETO =		\$ 145.330.119					
TASA INTERNA DE RETORNO =		107,59%					
SI TIR	107,59%	MAYOR QUE >	28,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES (⇒) VALOR PRESENTE NETO POSITIVO			
SI TIR	107,59%	MENOR QUE <	28,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES (⇒) VALOR PRESENTE NETO NEGATIVO			
SI TIR	107,59%	IGUAL QUE =	28,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES (⇒) VALOR PRESENTE NETO IGUAL A CERO			
PERIÓDO		2012	2013	2014	2015	2016	
Liquidez - Razón Corriente		-	6,287	3,828	3,081	2,806	
Nivel de Endeudamiento Total		66,38%	69,29%	58,27%	42,59%	37,11%	
Rentabilidad Operacional		3,71%	11,69%	19,63%	27,50%	34,70%	
Rentabilidad Neta		-2,530%	2,547%	5,927%	9,193%	12,117%	
Rentabilidad Patrimonio		-29,97%	51,81%	95,82%	87,20%	91,35%	
Rentabilidad del Activo		-10,076%	15,912%	39,990%	50,063%	57,454%	
Periodo de recuperación de la Inversión		0,476			AÑOS		
CALCULO DEL WACC		TOTAL INVERSIÓN	APORTE DE LOS SOCIOS	FINANCIADO POR DEUDA	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	COSTO DE CAPITAL	IMPUESTOS
		\$ 45.191.900,00	\$ 15.191.900,00	\$ 30.000.000,00	33,62%	28,00%	35%
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL.					66,38%	17,46%	
WACC		16,95%					

Fuente: Simulador Financiero Universidad EAN

Los indicadores de rentabilidad en una proyección a 5 años son una tasa interna de retorno equivalente a 107,59% y un valor presente neto de \$145.330.119 dejando un promedio ponderado del costo de capital equivalente a 16,95%.

6. CONCLUSIONES

- Se logró desarrollar una estructura que permite la captación y concertación de los clientes, permitiendo llevar a cabo el desenvolvimiento del servicio en asesoría y consultoría en marketing bajo estándares de alta calidad desde su desarrollo hasta la entrega final, con el objetivo de crear fidelización hacia **Global Market Consulting S.A.S** y la voz a voz de esta misma en el mercado.
- De acuerdo con el estudio de mercado, un 59% de las empresas editoriales encuestas ubicadas en la ciudad de Bogotá manifestaron interés en llevar a cabo procesos de exportación y en crear alianzas comerciales con Brasil por ser este un país de potencia económica y por tener una de las principales ciudades más atractivas en Latinoamérica para hacer inversiones, São Paulo. Así mismo, un 56% de estas mismas confirman que no han tenido ningún tipo de convenio con empresas en el exterior, por lo tanto, lo anterior demuestra que es un mercado al que se le puede brindar nuestro servicio con el fin de contribuir al proceso de internacionalización y comercialización en una de las mayores economías del continente sudamericano.
- **Global Marketing Consulting S.A.S**, está diseñada bajo una estructura de una organización jurídica, que desempeñará sus actividades en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Chapinero. Además de eso, se caracteriza por tener profesionales en lenguas modernas que con sus competencias en las negociaciones interculturales y multidisciplinarias junto con un grupo de asesores calificados en temas de exportación y comercio exterior, ofrecerán un servicio donde las empresas editoriales lograrán crear alianzas comerciales con compañías del mismo sector en la ciudad de São Paulo, Brasil.

- Se proyecta un crecimiento sostenido en las ventas llegando a un crecimiento total en el quinto año respecto al primer año del 124% (1.491 Hrs)

El Margen Operacional del Proyecto inicia en un 4% para el primer año y se estima tener un margen al finalizar el quinto año de 35%, pasando de tener un Beneficio operativo de 6,0 MM COP a 163 MM COP, esto apalancado en absorción de costos fijos debido a que las unidades facturadas (Horas de Servicio) incrementan anualmente y el Costo fijo se mantiene constante.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Horas Fact.	1.200	1.380	1.656	2.070	2.691
Costo Fijo	98.006.712	102.446.416	106.380.358	110.295.156	114.188.575
Costo Fijo					
Unitario	81.672	74.237	64.239	53.283	42.434
Var % CFU		-9%	-13%	-17%	-20%

Esto refleja una absorción positiva de costos fijos al aumentar las horas facturadas vs el costo fijo de la operación, el cual se mantiene constante y solo se ve afectado por una tasa inflacionaria del 4% promedio.

- Del análisis financiero podemos concluir que el proyecto es viable debido a su alta Tasa Interna de Retorno 107,59% la cual esta apalancada en los ingresos positivos a percibir en cada periodo vs. una inversión inicial baja (45 MM COP), sin tener presente que al tener mayor Tasa de retorno el riesgo puede ser un poco mayor, por eso el WACC está en un 16% debido a que el costo de Capital de los inversionistas se hace un poco elevado al promedio manejado en Sur América (10,5 %).

Cabe mencionar que según nuestras estimaciones el proyecto se pagará en un tiempo de 6 meses teniendo 4 años y medio de rentabilidad donde la sostenibilidad del negocio estará sustentada en el buen manejo del flujo de Efectivo y de las políticas de cobro a clientes y manejo de las deudas con proveedores, entidades financieras y otros terceros.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BPR Benchmark. (2010). *BPR Benchmark*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2012, de BPR Benchmark: Reporte Sectoriales, Sector Asesorías Empresariales.:
http://bck.securities.com/mainview/industryreport?sector_id=9999088&pc=CO&sv=BCK

Cámara de Comercio de Bogotá. (2012). *Cámara de Comercio de Bogotá - Paso a paso para crear empresa*. Recuperado el 30 de Mayo de 2012, de camara.ccb.org.co:
<http://camara.ccb.org.co/pasoscrearempresa/pasoapasocrearempresa.aspx>

Egaroa. (S.F). *Oportunidades de Negocio en Brasil*. Recuperado el 20 de Marzo de 2012, de Proexport:
<http://www.colombiatrader.com.co/oportunidades/paises/suramerica/brasil>

El Universal MX. (06 de Marzo de 2012). *Brasil es ya la sexta economía mundial, confirman*. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de El Universal Web Site:
<http://www.eluniversal.com.mx/notas/834282.html>

Francisco. (2000). *CVC. Anuario 2000. El español en Brasil. La enseñanza-aprendizaje del español en Brasil*. . Recuperado el 3 de Marzo de 2012, de cvc.cervantes:
http://cvc.cervantes.es/lengua/anuario/anuario_00/moreno/p06.htm

- PROEXPORTO COLOMBIA. *Oportunidades en tiempos de diversificación e innovación.* Agroindustria. Chile-Brasil-China-India. Octubre 2010. En: http://www.proexport.com.co/sites/default/files/agro_brasil_chile_asia_4.pdf
- PROEXPORT COLOMBIA. *Relación bilateral Colombia-Brasil 2010.* En: http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/Perfil_comercial_Colombia_Brasil_2010.pdf
- DE GERENCIA.COM. *Iniciando tu propia empresa de consultoría 2011.* En: http://www.degerencia.com/articulo/iniciando_tu_propia_empresa_de_consultoria
- LA NOTA.COM. *Ranking 2011 líderes consultoría gerencia de Colombia.* Sábado 16 de junio de 2012. En: <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2011-lideres-consultoria-gerencial-de-Colombia.html>
- P&A CONSULTORES, ABOGADOS Y ECONOMISTAS. *Guía de negocios- Brasil.* En: <http://www.pyaconsultores.com/contenido/publicaciones/guias/Brasil.pdf>
- EMPRENDIMIENTO SENA. *Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS).* Ley 1528 de 2008. En: http://emprendimiento.sena.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=3
- CENTRO VIRTUAL CERVANTES. *El español en Brasil.* Francisco Moreno Fernández. Instituto Cervantes 2000. En: http://cvc.cervantes.es/lengua/anuario/anuario_00/moreno/p06.htm
- APRENDER ESPANHOL É FÁCIL. *¿Por qué los brasileños deben aprender español?* Joao Sedycias. 14 de marzo, 2009. En: <http://aprenderespanholesfacil.wordpress.com/2009/03/14/%C2%BFpor-que-los-brasilenos-deben-aprender-espanol/>
- SOMOS MERCOSUR.ORG. *Mercosur.* 2005-2011. En: <http://www.somosmercosur.org/>
- PROEXPORT COLOMBIA. *Invierta en Colombia “Constitución por una sociedad por acciones simplificada”* En: <http://www.inviertaencolombia.com.co/como->

[invertir/pasos-para-instalarse/constituir-una-sociedad/sociedad-por-acciones-simplificada.html](http://www.camara.org.co/invertir/pasos-para-instalarse/constituir-una-sociedad/sociedad-por-acciones-simplificada.html)

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. *Pasos para crear Empresa. Cómo crear empresa en Bogotá.* En:

<http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=97&conID=3413>

ANEXOS

1. Encuesta realizada a las empresas editoriales bogotanas

1. Actualmente, ¿su empresa tiene o ha tenido convenios con otras compañías en el exterior?
 - Si. ¿Cuáles países?
 - No. ¿Por qué?

2. ¿Ha exportado sus productos a otro país?
 - Si. ¿Cuáles países?
 - No. ¿Por qué?

3. ¿Ha solicitado la asesoría y servicios de otras empresas para exportar?
 - Si
 - No. ¿Por qué?

4. ¿La asesoría que le prestaron realmente suplió su necesidad?
 - Si
 - No. ¿Por qué?

5. ¿Qué beneficios ha adquirido de la asesoría prestada por estas empresas?

6. Si usted ha solicitado un servicio de asesoría y/o consultoría para exportar ¿Qué aspectos le cambiaría?

7. ¿Qué factores ha tenido o tendría en cuenta en el momento de solicitar un servicio de consultoría y asesoría en marketing?
 - a) Precio

- b) Marca
- c) Calidad
- d) Durabilidad

8. ¿Ha solicitado usted el estudio de marketing para ofrecer sus productos en otro país?

Si. ¿Cuáles países?

No. ¿Por qué?

9. ¿Estaría usted interesado en exportar sus productos o crear un convenio con empresas editoriales, librerías y distribuidoras brasileras?

Si

No. ¿Por qué?

10. ¿Cuánto usted estaría dispuesto a invertir por una asesoría para exportar y fidelizar su marca dentro de un mercado como el brasileros?

- a) Menos de \$1.000.000
- b) De \$1.000.000 a \$3.000.000
- c) De \$3.000.000 a \$5.000.000

11. De los productos que usted ofrece ¿Cuál estaría usted interesado en exportar para Brasil?

12. ¿A través de que medio le gustaría conocer nuestro servicio?

- a) Ferias empresariales.
- b) Cuñas radiales.
- c) Correo electrónico.
- d) Página web
- e) Otros: _____

2. Encuesta editoriales São Paulo

2.1 Ateliê Editorial

1. Vocês exportam seus produtos ou serviços pra outros países? • Sim. Quais? • Não. Por quê?

Não, pois somos uma editora pequena e não contamos com pessoal suficiente para dar conta dos processos envolvidos na exportação de livros.

2. Vocês estariam interessados em colocar sua empresa na Colômbia? • Sim • Não. Por quê?

Se tivéssemos uma estrutura que permitisse tal passo, sim, pois a América do Sul e Portugal são uma primeira etapa lógica para a expansão internacional de qualquer editora brasileira.

3. Nos processos de exportação vocês solicitam a ajuda de outras empresas? • Sim. • Não

Ainda não exportamos, mas certamente procuraremos ajuda de empresas especializadas em exportação quando começarmos a fazê-lo.

4. Quais são as barreiras ou dificuldades que acharam no processo de exportação? Muito obrigado.

Burocracias alfandegárias e excesso de documentos a serem preenchidos para lidar com o envio de livros e recebimento de devoluções, além de custos financeiros e burocracia para o recebimento das vendas no exterior. A necessidade de traduzir todas

as obras para o espanhol, problema não enfrentado pelos outros países da América Latina quando exportam livros entre si.

Atenciosamente,

Tomás Martins

Ateliê Editorial

2.2. Boitempo Editorial

1. Vocês exportam seus produtos ou serviços pra outros países?

- ***Sim. Quais?***
- ***Não. Por quê?***

Não, pois não trabalhamos com exportação.

2. Vocês estariam interessados em colocar sua empresa na Colômbia?

- ***Sim.***
- ***Não. Por quê?***

Sim, visto ser um mercado que poderia consumir nossos títulos que não são publicados em espanhol.

3. Nos processos de exportação vocês solicitam a ajuda de outras empresas?

- ***Sim.***
- ***Não***

Sim. Nos casos que precisamos atender algum consumidor final.

4. Quais são as barreiras ou dificuldades que acharam no processo de exportação?

As taxas aduaneiras são muito caras, além da burocracia no processo.

Ivam Oliveira

Supervisor Comercial | Boitempo Editorial

3. Editoriales encuestadas

Ediciones de la U	Grupo Cultural de Colombia	Zamora editores
Casa de libros Editores	Editoal Zenú	Villegas Editores
Grafam	Grupo Educar	Inmeditores
Editora Cultura internacional	Números y letras	Editorial Monserrate
Ecoe ediciones	Editorial la Serpiente Emplumada	Editorial Limusa
Editorial Fonolibros	Editorial Edeco	Editorial nueva generación
Trillas Colombia	Editorial Hispanohablante	Grupo editorial Leer.
Gaviota	Ediciones Cisnecolor	Editorial el triunfo
Cangrejo Editores	Editorial 87	Editorial el Búho
Editorial aula creativa	Editorial Geminis Ltda	Editorial Belarga
Milenio Editores	Alfaomega editores	Editorial Edebe
Editorial Lecat	Roa Editores	Editorial Trillas de Colombia
Ediciones Pei	Editorial nueva América	Editorial Temis
Imeditores		

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Daniela Garcia Uribe

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.026.565.097

Nombre Completo John Alexander Goyes Ángel

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.013.607.569

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Global Market Consulting S.A.S

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Juan Alexander Goyes Ángel
FIRMA: Juan Goyes A.
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1013607569
FACULTAD: Humanidades
PROGRAMA ACADÉMICO: Lenguas Modernas

NOMBRE COMPLETO: DANIELA GARCÍA URIBE
FIRMA: Daniela
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1026565087
FACULTAD: HUMANIDADES
PROGRAMA ACADÉMICO: LENGUAS MODERNAS

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 23-01-2013