

UNIVERSIDAD EAN ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

Facultad de Administración de Empresas



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE AVAL COMERCIO
INTERNACIONAL: EMPRESA DE GESTIÓN EN COMERCIO
EXTERIOR PARA LAS PYMES Y MIPYMES DEL ORIENTE
ANTIOQUEÑO COLOMBIANO.**

SAMIR YEIMER FRANCO CLAVIJO

ALVARO ALBERTO AYALA GOMEZ

BOGOTA D.C, COLOMBIA

2012

TABLA DE CONTENIDO

MERCADO	1
1. ANALISIS DEL SECTOR	1
1.1. Características del sector	2
1.1.1. Caracterización de las PYMES y la Actividad Exportadora en Colombia	2
1.2. Barreras de entrada y salida	11
1.2.1. Barreras de salida	12
2. ANALISIS Y ESTUDIO DE MERCADO	12
2.1. Tipo de Estudio	12
2.1.1. Resultados	13
2.1.2 Tendencias del mercado	16
2.1.3 Caracterización de la Oferta de Servicio de la Asesoría en Negocios	16
2.2 Segmentación de mercados	35
2.2.1 Identificación de variables	35
2.2.1.1 Variable Geográfica	35
2.3 Descripción de los consumidores	45
2.4 Estudio de Mercado	45
2.4.1 Proceso de Investigación de Mercado	46
2.4.1.1 Determinación del Mercado Objetivo	46
2.4.1.2 Variables demográficas	51
2.4.1.3 Variables Socioeconómicas	56
2.5 Riesgos y oportunidades de mercado	59
2.5.1 Riesgo de Ingreso de Competidores Potenciales – Barreras de Entrada-	59
2.5.1.2. Rivalidad entre Firms Establecidas	61
2.5.1.3. Estructura Competitiva	62

2.5.1.4. Condiciones de la Demanda	62
2.5.1.5. Poder de Negociación de los Compradores	63
2.5.1.6 Poder de Negociación de los Proveedores	63
2.5.1.7. Amenaza de Productos Sustitutos	64
3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	65
3.1. PROEXPORT	66
4. ESTUDIO DE PRECIOS	67
5. PLAN DE MERCADEO	69
5.1. Concepto el servicio	70
5.2. Estrategia de distribución del servicio.	70
5.3. Estrategias de precios	70
5.4. Estrategias de Promoción	71
5.5. Estrategias de comunicación	72
5.6. Estrategias de servicios	73
6. PROYECCION DE VENTAS	73
7. PLAN DE INTRODUCCION AL MERCADO	76
7.1. Hipótesis	77
7.1.1 Objetivos de investigación	77
7.2. Técnica de recolección de Datos	78
7.2.1 Fuentes primarias	78
7.2.1.1. Encuestas a personal de los diferentes organismos de apoyo y control	79
7.2.1.2. Fuentes Secundarias	78
7.3. Procesamiento de recolección de datos (Encuestas – Entrevistas)	79
7.3.1. Investigación Exploratoria	79
7.3.2. Tamaño de muestra	80

7.3.2.1 Formato de la encuesta a aplicar en el proceso de recolección de datos	81
ASPECTOS TECNICOS	95
1. FICHA TECNICA DEL SERVICIO	96
2. PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIOS	96
3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	97
3.1. Características y materias primas	97
4. LOCALIZACION DEL PROYECTO	98
5. PLANES DE CONTROL DE CALIDAD DEL SERVICIO	100
6. PROCESO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	101
ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	107
1. ANALISIS ESTRATEGICOS	107
1.1 Misión	108
1.2 Visión	108
1.2.1 Valores	108
1.2.1.1 Código de Ética	110
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	111
2.1 Perfiles y funciones	111
2.2. Esquema de contratación y remuneración	112
3. ASPECTOS LEGALES	113
3.1 Estructura Jurídica y tipo de sociedad.	113
ASPECTOS FINANCIEROS	115
1. Estudio Financiero y Factibilidad Económica	115
1.1. Objetivos del Estudio Financiero	116
1.2. Determinación de los Presupuestos de Costos y Gastos	119
1.3 Estimación de Necesidades de Efectivo y Cálculo del Capital de Trabajo	121

1.4 Estados Financieros Proyectados	122
1.4.1 Estado de Resultado Proyectado	122
1.4.2 Flujo de Caja Proyectado	125
1.4.3. Balance General Proyectado	130
2. METODOS DE EVALUACION QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO EN TIEMPO	133
2.1. Índices de Liquidez	133
2.2. Razón Corriente	135
2.2.1. Prueba Ácida	136
2.2.1.1. Liquidez Inmediata	136
2.2.1.2 Índices de Actividad o de gestión de Administración de Activos	137
3. FUENTES DE FINANCIACION	139
3.1. Palanca Financiera	139
3.1.1. Financiamiento del Activo con Patrimonio	140
3.1.2. Financiamiento del Activo con Pasivo	141
3.2. Índices de Rentabilidad	142
4. EVALUACION Y FACTIBILIDAD FINANCIERA Y ECONOMICA	146
4.1. Valor Presente Neto (VPN)	146
4.1.1. Tasa Interna de Retorno (TIR)	151
4.1.1.1. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)	152
4.1.1.2. Razón Costo - Beneficio (C/B)	158
4.1.1.3. Punto de Equilibrio (PE)	159
5. Análisis de Sensibilidad	165
6. Conclusiones	170
Bibliografía	171

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Porcentajes de Mi pymes y grandes empresas en Colombia	3
Tabla 2. Calificación General del Sondeo	21
Tabla3. Empresas de consultoría que hacen presencia en el mercado Antioqueño24	
Tabla 4. Empresas existentes en las Regiones de Antioquia	53
Tabla 5 Matriz de Precios	68
Tabla 6. Proyecciones de Ventas	73
Tabla. 7 Análisis de las encuestas	86
Tabla 8. Costos de Operación	97
Tabla 9. Honorarios del Contador	104
Tabla 10. Gastos Salariales	105
Tabla 11. Costos directos de producción en 5 años	116
Tabla 12. Proyección de costos en 5 Años	121
Tabla 13 Resultados presupuestados	122
Tabla 14. Estimación de entradas de Efectivo	126
Tabla 15. Salidas de Efectivo	127
Tabla 16. Flujo de Caja	128
Tabla 17. Balance Proyectado	130
Tabla 18. Activo y Pasivo Corriente	134
Tabla 19. Activo y Pasivo Corriente	135
Tabla 20. Pasivos Corrientes	136

Tabla 21 Cajas, Bancos e Inversiones	136
Tabla 22. Rotación del Activo Total	137
Tabla 23. Rotación del Activo Fijo	137
Tabla. 24. Pasivo Total/Patrimonio	140

GRAFICAS

Grafico 1. Balance comercial 2005 – 2010 en Antioquia	7
Grafico 2. Porcentaje de diversificación de productos de Antioquia con	8
Grafica 3. Incremento de participación de las Mi pymes en el total de exportaciones regionales.	9
Grafica 4. Exportaciones no tradicionales según departamento de origen	10
Grafico 5. (2006) desarrollo de Antioquia. Ibídem Bird (14)	38
Grafica # 6 Vista aérea del Mall Llano grande (lugar de oficina)	41
Grafica # 7 Instalaciones	42
Grafico 8. Densidad empresarial.	46
Grafico 9. Densidad empresarial.	48
Grafica10 Actividad económica (2010). Densidad empresarial.	49
Grafica 11 (2010) Densidad empresarial.	50
Grafica.12 (2010) Densidad empresarial.	50
Grafica 13 Estructura empresarial por tamaños	51
Gráfica 14. Participación empresas por Región	52
Grafica 15. Composición por número de las empresas en la economía de Antioquia	53
Grafico 16. Composición participación de las empresas target Aval comercio Internacional	55
Grafica. 17 Generación de Empleo	56
Grafica 18. Inversión	57
Grafico 19 Gastos de investigacion y Desarrollo como% del PIB	58

Gráfico. 20. Posible distribución de la Oficina de Aval Comercio
Internacional

103

RESUMEN EJECUTIVO

En el trabajo se formula un plan de negocios para la creación de una empresa de gestión en comercio internacional para las PYMES y MYPES del Oriente Antioqueño por medio del estudio de factibilidad económica, técnica y financiera que permita la constitución de una empresa de consultoría y asesoría en el área de los negocios internacionales con el fin de promover iniciativas de internacionalización de productos y servicios de las empresas de esta región. AVAL COMERCIO INTERNACIONAL brindará asesoría a las PYMES y MYPES que tienen interés en buscar alternativas comerciales con otros países y que no cuentan con las herramientas y conocimientos básicos para ofrecer y exportar sus productos, además será el enlace entre los posibles clientes y proveedores internacionales, los agentes que interactúan en la cadena de comercio exterior y las empresas del Oriente Antioqueño, de esta manera esta empresa asegura un crecimiento acorde al incremento y consolidación de las políticas de Comercio exterior propuesta por el gobierno colombiano.

MERCADO

1. ANALISIS DEL SECTOR

La dinámica de negocios fruto de las imperantes tendencias del mercado obliga a las empresas sin distinción del lugar de origen a pensar en la prestación de sus servicios y venta de sus bienes a nivel global; toda vez que las acciones competitivas vigentes así lo exigen, pues si bien estas –las empresas- no tienen la intención directa de vender en mercados internacionales, los competidores ubicados en el extranjero en aras de su racionalidad financiera si lo harán; en virtud de lo cual como mínimo deben conocer no solo sus competidores actuales, sino que también sus posibles nuevos competidores, además de estudiar el comportamiento de sus mercados meta, con miras a realizar los cambios en la prestación del servicio y/o en la elaboración de sus bienes con el fin de mantenerse en la preferencia de sus clientes, ampliar su capacidad de satisfacción y atención a los mismos, facilitando su posicionamiento y crecimiento de mercado.

Se tiene pues, que la necesidad de incursionar en mercados internacionales no constituye como en antaño una posibilidad susceptible de ser contemplada, sino que va más allá, toda vez que el no hacerlo constituye un factor de riesgo en la viabilidad futura y de la largo plazo de estas -las empresas-, pues desechar esta posibilidad implica no alcanzar las economías de escala necesarias para competir con sus rivales en el extranjero que hacen presencia en los mercados que estas atienden, por esto las pymes requieren de servicios de asesoría y consultoría eficaces, oportunos y veraces, que faciliten y aceleren su curva de experiencia en la penetración de mercados con especial énfasis en mercados internacionales, consecución de nuevos socios, aliados y clientes, desarrollo de procesos logísticos exitosos, creación de una solida cadena de valor y

Acompañamiento documental en las gestiones de importación y exportación que faciliten el ejercer su “core business” dejando en manos expertas el manejo de este tipo de negocios.

De esta forma “Aval Comercio Internacional” mediante el presente estudio pretende determinar la factibilidad y viabilidad del montaje de una firma de consultoría en negocios internacionales que facilite a las pymes ubicadas en el oriente antioqueño acceder de forma competitiva y eficiente en el mundo de los negocios internacionales, facilitando así su crecimiento, capacidad de generación de empleo y bienestar social para Antioquia entre otros.

1.1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

1.1.1. Caracterización de las PYMES y la Actividad Exportadora en Colombia

Como lo observa el estudio realizado por la Dra. Sofía Méndez de la universidad de la Sabana, la dinámica de las pymes prosee gran impacto en la dinámica económica nacional toda vez que:

“La importancia de las PYMES en Colombia se observa de la evaluación de los resultados de su crecimiento y participación porcentual en la economía nacional, entre los cuales podemos citar:

Corresponden al 73.5% de los establecimientos del país

Generan el 50.1% del empleo industrial

Participan con el 36% del valor agregado industrial

Participan con el 40.7% de la producción y en Bogotá el 50%

El 20% se dedican a la actividad internacional

Representan el 1.41% de las exportaciones no tradicionales, sin embargo el 8% de las empresas exportadoras generan el 81% de las exportaciones no tradicionales

En crecimiento de negocios por Internet en Colombia tienen un crecimiento anual del 38% ”(Mendez Alvarez, 2007, pg 19)

En la economía de nuestro país la creación y consolidación de Pequeñas y Medianas empresas es de gran importancia, ya que las mismas contribuyen a la reducción del desempleo y principalmente generan un efecto más activo en el proceso productivo-económico. Tal como lo observa el documento CONPES 3484:

“Las Microempresas y las Pymes son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional, y el mejoramiento de la posición competitiva del país. Además, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas. Por su importancia, el presente documento propone la implementación de una política pública de apoyo específica para el fortalecimiento de ese tipo de empresas.” (Departamento Nacional de Planeación, 2007 pg 2)

Se tiene pues que el impacto social que este sector genera es de sensible importancia para el desarrollo de la política nacional, pues se tiene que su composición para el año 2007 por departamentos es la siguiente:

Tabla 1. Porcentajes de Mi pymes y grandes empresas en Colombia.

Departamento	Mipymes	Grandes
Bogotá D.C	22.8%	36.1%
Antioquia	13.5%	17.9%
Valle	9.6%	9.2%
Cundinamarca	6.3%	7.3%
Santander	5.9%	3.5%
Atlántico	4.2%	5.2%
Resto del País	37.8%	20.8%
Totales	100%	100%

CONPES 3474(2007)

Como lo observa la anterior tabla, el departamento de Antioquia se consolida como el segundo en el país después de Bogotá D.C. en su capacidad productiva y tamaño de la participación tanto de las pymes como las grandes empresas, pues estas representan en su mismo orden el 13.5% y el 17.9%; situación que dada la caracterización nacional permite observar un panorama favorable para la constitución de empresas de servicios de consultoría y asesoría en el área de los negocios internacionales para la región.

Según el mismo informe se tiene que las pymes no están caracterizadas por atender sectores específicos de la producción el comercio y los servicios, pues estas están dispersas por toda la economía así:

Un alto porcentaje de pequeñas y medianas empresas se dedica a una gran variedad de actividades del sector servicios (59.2%). El comercio y la industria le siguen en importancia similar con 21.5% y 19.3%, respectivamente... Además de

lo anterior, las Pymes presentan una serie de características que limitan su desarrollo, entre las que se destacan: i) su baja capacidad de innovación, ii) el bajo uso de tecnologías de información y comunicaciones (TICs), iii) ej: limitado acceso a financiamiento adecuado, iv) los problemas para la comercialización de sus productos y la obtención de insumos, y v) la limitada participación en el mercado de la contratación pública. (ibídem,pg 6).

Como aquí se observa, el presente escenario observa la gran oportunidad de que empresas de consultoría y asesoría en estos campos puedan incursionar de manera exitosa en estos mercados, pues la realidades competitivas actuales obligan a las empresas de este sector a tener de manera interna o por contratación externa, staffs de personal profesional especializado en la prestación de este tipo de servicios y de esta forma, estar a la par y/o superar a sus homólogos; pues está claro que en muchas de estas el día a día subyuga a la gerencia a desarrollar acciones de tipo administrativo; descuidando el entorno, la coyuntura y de esta manera incrementar el riesgo en el ejercicio de sus actividades, toda vez que las empresas en medio de su entropía, quedan de espaldas a los requerimientos del mercado; los cuales impactan -tal como lo observa la cita precedente-, en una manifestación clara de su incapacidad para innovar, incorporar las TIC's de forma competente, que les permita reaccionar de forma defensiva u ofensiva (según sea el caso) en los momentos de penetración y defensa de los mercados por estas atendidas.

"El sector exportador Colombiano es consciente de la necesidad de diversificar las exportaciones, tanto en la cobertura de mercados como en la ampliación de la oferta exportable Colombiana, a través del fomento de nuevas industrias que se determinen competitivas internacionalmente... De acuerdo con el estudio adelantado por Anif, existen en Colombia 32 mil PYMES distribuidas en las principales ciudades del país pero solo 5.109 de ellas corresponden al sector industrial y 12.211 de servicios, las cuales se consideran tienen un potencial exportador: De acuerdo con esto el Programa Expopyme de

Proexport Colombia ha atendido más de 1.680 de las cuales más de 1.462 son industriales y de servicios, y 218 del sector artesanal Colombiano; es por ello que para el 2.002 el Programa Expopyme pretende atender en 2.002 más de 500 empresas distribuidas en las principales ciudades del país.” (Mendez Alvarez, 2007 pg 20)

Del anterior estudio es posible afirmar, que el sector exportador colombiano tiene grandes retos, entre los cuales, para la dinámica de corto plazo en los mercados es necesario desarrollar modelos de consultoría y asesoría eficientes, que permitan que el potencial exportador de las pymes incursione de forma efectiva en mercados internacionales.

“...se permitió establecer que las exportaciones colombianas están concentradas en 5.000 empresas y que por el contrario, 3.507 PYMES realizaron exportaciones ocasionales por un valor inferior a US\$100.000 y adicionalmente que 1.62 empresas por menos de US\$500.000 para un total de 4.627 empresas.

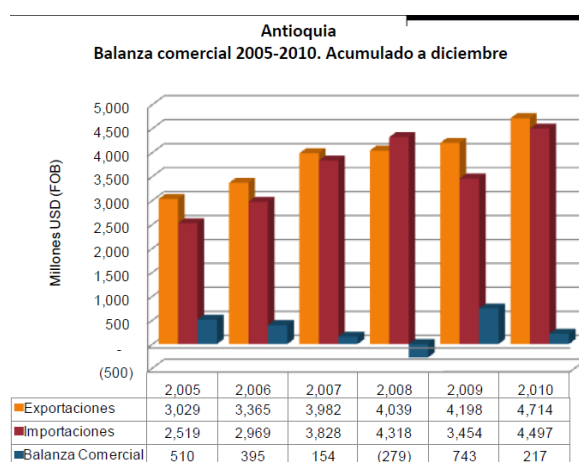
*Del estudio realizado se estableció que 4.145 PYMES son potencialmente exportadoras y que están en capacidad de exportar y que pueden competir tanto en el ámbito local como en el ámbito internacional pero que para poderlo hacer de una manera **SOSTENIBLE Y PERDURABLE**, se requiere de capacitación, preparación, proyección y en especial de orientación y apoyo para la ejecución de un proyecto de exportación.” (ibidem, pg.21)*

De la presente caracterización se tiene que; los esfuerzos iniciáticos deberán estar enfocados en apoyar las pymes que a la fecha realizan exportaciones ocasionales para que estas se conviertan en permanentes, y fruto de esto, avanzar en la consolidación de la diversificación de la oferta exportable colombiana. Mediante una estrategia secuencial de dos pasos; la primera hacer de las exportaciones esporádicas permanentes; y segunda facilitar que las pymes que desarrollan

exportaciones permanentes crezcan y se transformen en la nueva gran industria nacional.

Tal como lo observa el informe "Desafíos para la Internacionalización de la Economía Antioqueña 2011," Documento elaborado por la cámara de comercio de Medellín se tiene lo siguiente:

Grafico 1. Balance comercial 2005 – 2010 en Antioquia.



Fuente Cámara de Comercio de Medellín 2011.

Como se observa en el anterior cuadro la economía antioqueña ha sido superavitaria en el presente quinquenio con excepción del año 2008; año para el cual la balanza comercial del departamento fue negativa en un monto de \$ 279 millones. Además, el departamento de Antioquia presento un crecimiento sostenido de las exportaciones en la década pasada toda vez que este departamento inicia con unas exportaciones superiores a los \$ 2000 millones en el año 2000 y al año 2010 las duplica alcanzando un valor de exportaciones por encima de los \$ 4500 millones; de forma tal que el departamento observa una tasa de crecimiento anual del 10%.

La capacidad de penetración internacional de la industria antioqueña queda reflejada en el siguiente cuadro resumen en cual se observa que al año 2010 la industria antioqueña incremento en 22 el número de países al que llegan sus bienes y servicios al pasar de 126 países en el año 2000 a 148 países en el 2010; teniéndose que por países destino los más destacados son:

Grafico 2. Porcentaje de diversificación de productos de Antioquia con otros países.

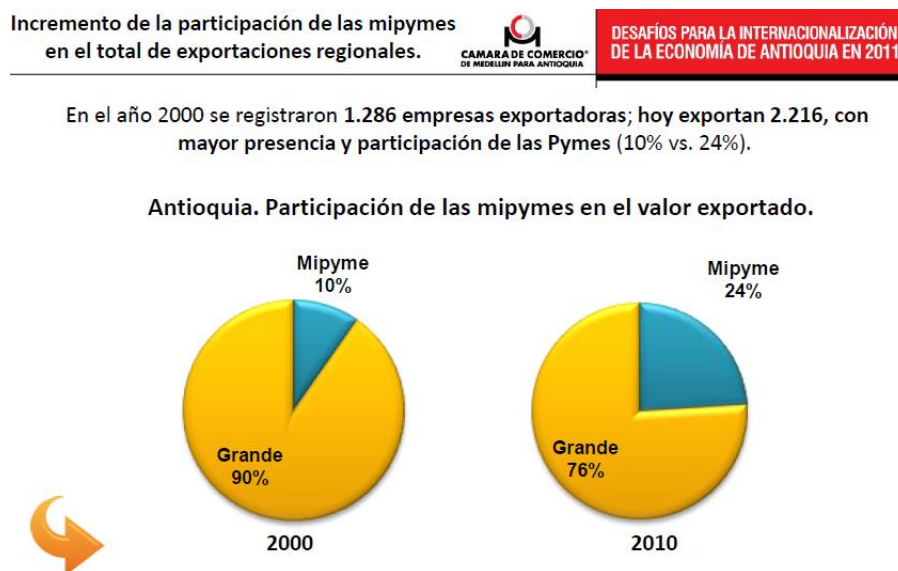


Cámara de Comercio Medellín (2011)

Como lo detalla en anterior cuadro, países con mayor crecimiento en la actividad exportadora de la industria antioqueña son Suiza que pasa de 0,3% en el 2000; al 14.2% en el 2010 con un incremento de 13.9 puntos seguido de Ecuador que pasa de 4.7% en el 2000 al 7.5% en el 2010 con un incremento de 2.8 puntos; Perú que pasa de tener una participación del 1.9% en el 2000 al 3.9% en el 2010 con un incremento de 2,0 puntos y Brasil con un incremento de 0.7 puntos; y finalmente un grupo minoritario de exportaciones a otros países que incrementan en 3.5 puntos. La dinámica también se observa en términos de pérdida de participación de mercados como lo refleja el comportamiento de participación de las exportaciones de la industria antioqueña a países como: Venezuela; Bélgica, Alemania, Italia, Panamá; Costa Rica, Chile; lo anterior y teniendo presente el

comportamiento incremental de la conjunta de la industria antioqueña observa su dinamismo y capacidad de respuesta frente a las coyunturas que el devenir económico presenta.

Grafica 3. Incremento de participación de las Mi pymes en el total de exportaciones regionales.

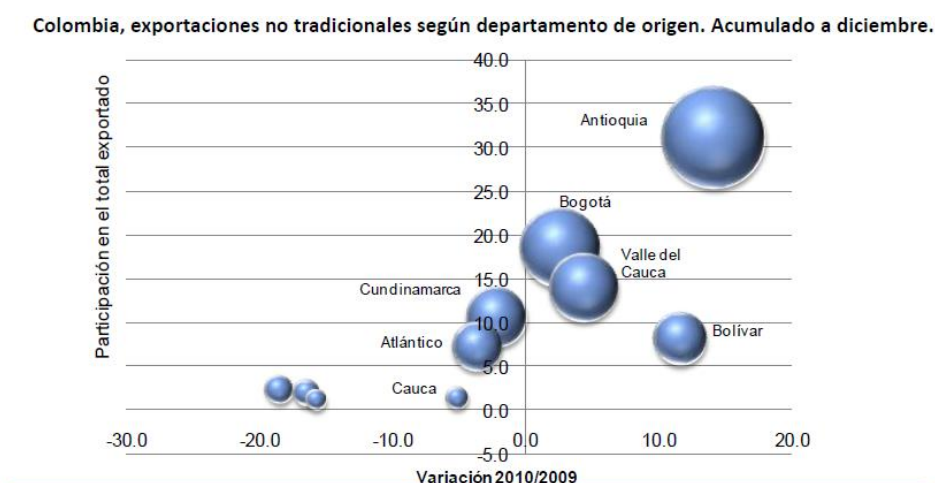


Cámara de Comercio de Medellín (2011)

Es de resaltar que el panorama de exportación de las mipymes; en el departamento presentan incrementos sostenidos, toda vez que su participación incremento en 14 puntos porcentuales al pasar de una participación del 10% en el 2000 al 24% en el 2010; lo cual consolida un panorama afortunado para el presente proyecto toda vez que consolida un nicho de mercado dinámico y en

crecimiento, factor que observa una demanda potencial incremental en la demanda de servicios de consultoría y asesoría en el área de los negocios internacionales, justificando así la puesta en marcha de empresas especializadas en la atención de este segmento.

Grafica 4. Exportaciones no tradicionales según departamento de origen.



Cámara de Comercio Medellín (2011)

La anterior gráfica permite observar que Antioquia se constituye como el departamento con mayor volumen de exportación toda vez que en el análisis nacional Bogotá D.C se cuenta al igual que los demás departamentos en relación con su capacidad exportadora; además, por ende, los retos que estas tienen en términos de: gestión comercial y de mercados y el potencial de bienes y servicios a exportar.

Basados en el potencial exportador de las pymes en el país y la región; se observa que para en Antioquia existe una demanda con una caracterización dinámica y de tendencia inercial al crecimiento, que sumado al interés del sector privado facilita la incorporación de empresas de servicios de consultoría en el área de los negocios internacionales, con capacidad de atender y acompañar de manera

especializada los empresarios de este segmento, con necesidad de incrementar su participación en mercados y con los beneficios que esto a su vez trae en términos de economías de escala, incremento de ingresos, utilidades y generación de empleo.

1.2 BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA

algunas de las barreras de entrada que puede experimentar nuestro proyecto de empresa es la de Gasto de inversión, donde la inversión de los socios debe cubrir casi los dos primeros periodos anuales, en relación al posicionamiento de marca, lo cual conlleva a realizar inversiones en Marketing de forma agresiva con el fin de generar los resultados esperados en cuanto al retorno de la inversión, otra barrera de entrada es la Globalización, ya que gracias a los tratados de libre comercio y a la economía que vivimos en Colombia la cual es una economía estable con relación a otros países que están en una economía descendiente, se pueden presentar inversiones en el sector de servicios en comercio exterior generando dificultades a los empresarios nacionales, otra barrera de entrada que se experimentara es la economía en escala ya que empresas que solo se dedicaban a realizar logística en paqueteo como FEDEREX Y DHL que son multinacionales, están ya implementando el servicio de asesorías en comercio internacional enlazando la logística.

1.2.1. Barreras de salida

Al analizar las barreras de salida podemos encontrar las regulaciones laborales, estas pueden ser un costo alto para la empresa, también está la resistencia emocional por parte de los directivos ya sea por orgullo o por lealtad a los empleados, otra barrera son los compromisos con proveedores y clientes que pueden intervenir en la decisión.

2. ANALISIS Y ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Tipo de Estudio

El presente trabajo se enmarcará dentro de un estudio deductivo, en el cual se busca caracterizar el comportamiento de la oferta y la demanda de servicios de consultoría, particularmente hablando de servicios de consultoría en el área de los negocios internacionales, para lo cual se plantea el desarrollo y ejecución de alguna de las siguientes alternativas como fuentes de recolección primaria:

1. Encuestas.
2. Entrevistas a competidores.
3. Entrevistas a clientes Potenciales.
4. Focus groups.

Además, del uso de fuentes secundarias de información, tales como Bases de datos, estudios gremiales tales como:

Cámara de comercio de Medellín.

ANDI seccional Antioquia.

ACOPI Seccional Antioquia.

FENALCO Seccional Antioquia.

Alcaldía de Medellín,

Gobernación de Antioquia.

PROEXPORT.

Textos, tesis y otro tipo de estudios.

Que buscaran sustentar el plan de negocios. Haciendo énfasis en la ejecución de estrategias de inteligencia de mercado y de negocios, especialmente en las empresas que prestan este tipo de servicio – competidores tanto directos como indirectos-, pues, la experiencia por estas obtenida en la prestación de servicios de asesoría y consultoría en el área de los negocios internacionales, será fundamental al momento de rastrear las experiencias previas, y de esta manera disminuir el riesgo y la incertidumbre en la puesta en marcha del proyecto.

2.1.1 Resultados

El análisis de factibilidad aquí desarrollado, para el sector servicios, presenta una realidad a la cual muy pocas personas atienden y es la valuación de la penetración de mercado, la mortandad reflejada en este sector radica precisamente en este desconocimiento, pues si bien el valor de activos no es considerable toda vez que los montos para la operatividad en la prestación del servicio son relativamente baratos y de fácil acceso. No son condición suficiente para garantizar un espectro financiero que permita la viabilidad futura del mismo.

Como se observo durante el desarrollo de la presente evaluación las estrategias de penetración de mercado son sumamente costosas y son el factor clave en la viabilidad del proyecto, la inversión en medios y relaciones públicas, son acciones que si bien todas las empresas las deben desarrollar, en las empresas de servicios son factor sensible para la consolidación del reconocimiento del mercado y por ende del éxito.

La medición en términos de la generación de ingresos, es un tema de los más difíciles de evaluar, pues existen oscilaciones y perturbaciones, en el análisis de los posibles escenarios futuros, que hacen inviable la determinación por medio de promedios y medias en la prestación de servicios. En virtud de lo cual para el desarrollo de la presente evaluación,

fue de vital importancia el sondeo de la competencia para de esta manera viabilizar la factibilidad en términos de aceptación de la oferta de servicios propuesta, avanzando a un marco de mayor contacto con la realidad, sopena que en algunos periodos las perturbaciones no mostrarán los criterios de linealidad en el crecimiento que la teoría observa, pero que de la realidad son distantes.

El ciclo de negocio es mucho más volátil, la consolidación del mercado y la fidelidad del cliente es más costosa de mantener que con los bienes tangibles, pues es esta –la tangibilidad- la que permite a los clientes definir la calidad del bien adquirido, para el caso de los servicios, queda claro después del presente análisis que es la calidad y cercanía en la relación con el cliente la que puede reemplazar, la tangibilidad del bien. Es por esta razón que las acciones de relación con el cliente son muchísimo más costosas.

Igual sucede con la reputación de marca, reputación que se debe consolidar en el mercado haciendo presencia, y proyectando la calidad del staff profesional que integra la empresa, en virtud de lo cual, es tan importante el traer expositores internacionales, no solo desde la perspectiva de su impacto en el momento de la presentación del seminario sino por el hecho de establecer relaciones de partership que permitan ampliar el espectro de operación futura de la empresa en el extranjero.

Igual en términos de la relación con los medios, las publicaciones y los espacios tanto en radio como en televisión, que buscan potenciar por la mayor cantidad de medios posibles la idoneidad del staff profesional y por ende la capacidad de operar con éxito los diferentes componentes que en términos del portafolio consolidan la oferta de servicios propuesta.

En términos de los indicadores financieros, se presentaron cantidad de retos en términos de la consolidación y modelación de los ingresos

futuros, toda vez, que la consolidación de costos es de staff entre tanto que la consolidación de ingresos es la combinación en términos de las relaciones publicas, la rentabilidad publicitaria y la presencia en medios de la firma, lo que obliga a que esta sea focalizada continuada. En virtud de lo cual difícilmente y como se observo en la estructura de costos para el quinto año, se considere que de ahí en adelante pueda haber una progresión hacia la reducción de costos en términos de publicidad, mercadeo y relaciones públicas, se estima que se llevo al mínimo operativo para la firma en este campo.

En términos de los Métodos de evaluación que no tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo, son quizás el mayor indicador del criterio conservador con el cual se evalúa la empresa, pues si bien como se comento arriba, se avanza mas del desarrollo de una simple progresión promedio de los costos e ingresos por servicios, el desarrollo de los presentes indicadores es muy riguroso en la configuración y cancelación de las deudas adquiridas durante el periodo de evaluación, además de la observancia de la reducción de diversos costos de la firma, teniendo presente, que la ocupación que cada uno de los miembros de la firma, inicialmente en labores de mercadeo y finalmente en labores de atención de clientes y prestación de servicios.

Finalmente la evaluación financiera y la proyección de escenarios, para las cuales se desarrollaron unas simulaciones de extremo para la firma, tanto en el escenario optimista como en el pesimista, pues la progresión de penetración de mercados para el primer escenario, desde la perspectiva de las mediciones y estudios realizados, se considera posible si el ritmo y numero de la competencia disminuye, o que la dinámica de los negocios internacionales se dinamice, situación la cual y con base en las perspectivas encontradas por diferentes analistas de los sectores público y privado –tal como lo observa la bibliografía- lo permiten prever.

Finalmente en el escenario pesimista y tal como se mostro al proponerse, se busco encontrar el punto de quiebra de la compañía, el punto en el cual la empresa no es viable durante el tiempo de evaluación del proyecto salvo que se recurra a medidas extraordinarias, fue grato encontrar el hecho que la empresa pueda operar hasta con una reducción en precios hasta del 54.45%, lo anterior sin interrumpir la programación en términos de penetración de mercados observa una gran capacidad competitiva, que permite a la empresa ser multi-objetivo, situación que incrementa la probabilidad de factibilidad futura de la misma, frente a las diversas respuestas que la competencia pueda tener en la contienda de mercados.

Finalmente y con este análisis se presenta Aval Comercio Internacional, como una propuesta sensata conservadora; sometida a pruebas definitivamente exigentes para demostrar su capacidad de sortear los diferentes embates que el mercado pueda presentar, lo que permite concluir la firma es viable, tiene futuro y garantiza una rentabilidad optima, que facilitaría la consecución de inversionistas que le apuesten a la puesta en marcha del proyecto aquí evaluado.

2.1.2 Tendencias del mercado

2.1.3 Caracterización de la Oferta de Servicio de la Asesoría en Negocios internacionales

Al observar la disponibilidad de servicios que alrededor de la consultoría y los negocios internacionales se tiene, en razón de lo cual, a partir de la presente estructura se puede observar lo siguiente:

1. La oferta de servicios es demasiado completa toda vez que a nivel privado existen desde grandes staffs consultores con tradición y reconocimiento, como aquellas personas que con base en su

conocimiento y experiencia se incorporan de manera individual como oferentes en este mercado.

2. La oferta privada en términos generales posee un rango amplio de precios para los cuales existen condicionantes que van desde la calidad del staff, el nivel de especialización de servicios y la capacidad de acompañamiento al cliente.
3. En el anterior sentido se encuentran desde aquellos que como SIAS solo se dedican a la tramitología, hasta aquellos que acompañan en el proceso de negociación y se encuentran en condiciones de hacer defensa en caso de requerir un arbitraje legal, todo esto sin olvidar, aquellos que ofrecen hacer representación directa en los mercados meta del cliente, con bienes genéricos o con bienes especializados y de alto valor agregado.

Así se tiene pues que los segmentos en los que en este negocio se compite para la región de Antioquia se segmenta de la siguiente forma:

- a. Servicios de tramitología en importación y exportación.
- b. Servicios de asesoría y consultoría logística.
- c. Representación comercial para extranjeros en el mercado nacional.
- d. Representación comercial de nacionales en mercados extranjeros.
- e. Representación legal extranjeros en el mercado nacional.
- f. Representación legal de nacionales en mercados extranjeros.

g. Asesoría y Consultoría en procesos de negociación.

En conclusión se tiene que los servicios de consultoría y asesoría para el mercado antioqueño son bastante complejos, variados y especializados, orientados a la atención de todo tipo y tamaño de empresas, lógicamente entre mayor sea la capacidad de pago mejor y más especializado es el servicio. En un sondeo realizado a gremios y empresas del sector se pudo compilar la siguiente información:

Califique de 1 a 5, entendiendo: 5 como muy buena; 4 como buena; 3 como regular; 2 como deficiente; y 1 como malas siguientes preguntas

- ¿Qué importancia tienen los servicios de consultoría en el área de los Negocios Internacionales en la región?

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

- ¿Cómo califica usted los servicios de consultoría y asesoría en el área de los Negocios Internacionales en la región?

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

- ¿A su criterio, como considera el impacto en términos de los beneficios obtenidos por las empresas que contratan servicios de consultoría y asesoría en el área de los Negocios Internacionales en la región?

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

- *¿Por sectores, como califica el impacto de este tipo de servicios?*

- *Metales no ferrosos* 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

- *Textiles* 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

- *Electricidad gas y vapor* 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

- *Producción agropecuaria* 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

- *Alimentos* 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

- *Papel y subproductos* 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

- *Confecciones* 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

- *Sustancias químicas industriales* 1___ 2___ 3___ 4___
5___

- *Material de transporte* 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

- ¿Por Países destino, como califica el impacto de este tipo de servicios?*

Estados Unidos 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

Ecuador 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

Venezuela 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

Belgica 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

Alemania 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

Mexico 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

Suiza 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

Italia 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

¿Por Tamaño de Empresa como califica el acceso de este tipo de servicios?

Grande 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

Pyme 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

Pequeña 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

Microempresa

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Tabla 2 Calificación General del Sondeo

# Pregunta	Pregunta /# de Encuesta	Promedio
	Promedio por Entrevistado	2,83611111
1	¿Qué importancia tienen los servicios de consultoría en el área de los Negocios Internacionales en la región?	2,9
2	¿Cómo califica usted los servicios de consultoría y asesoría ofrecidos en el área de los Negocios Internacionales por sus competidores en la región?	3,26666667
3	¿A su criterio, como considera el impacto percibido en el mercado, en términos de los beneficios obtenidos por las empresas que contratan servicios de consultoría y asesoría en el área de los Negocios Internacionales en la región?	2,43333333

4	¿Por sectores, como califica el impacto de este tipo de servicios?	
	o Metales no ferrosos	2,53333333
	o Textiles	3,23333333
	o Electricidad gas y vapor	2,8
	o Producción agropecuaria	2,56666667
	o Alimentos	3,43333333
	o Papel y subproductos	2,96666667
	o Confecciones	3,76666667
	o Sustancias químicas industriales	3,4
	o Material de transporte	2,96666667
5	¿Por Países destino, como califica el impacto de este tipo de servicios?	
	o Estados Unidos	3,96666667
	o Ecuador	3,43333333
	o Venezuela	3,5
	o Bélgica	2,03333333
	o Alemania	2,16666667
	o México	1,83333333
	o Suiza	1,93333333

	o Italia	2,03333333
6	¿Por Tamaño de Empresa como califica el acceso de este tipo de servicios?	
	o Grande	3,2
	o Pyme	2,86666667
	o Pequeña	3,1
	o Microempresa	1,73333333

ayala y franco (2012).

De acuerdo con el sondeo realizado a en empresas y gremios con relación a la dinámica de los servicios de consultoría en negocios internacionales se pudo observar lo siguiente:

En general los entrevistados califican como importante el servicio de consultoría en negocios internacionales toda vez que obtiene una de las más altas puntuaciones de la encuesta que es de 2.84; la importancia que se le otorga a los servicios de consultoría y asesoría en negocios internacionales alcance una calificación de 2.9; entre tanto, que la calificación de los servicios de consultoría de este tipo ofrecidos por la competencia tiene un reconocimiento importante ya que su calificación está en el orden del 3.2; preocupa el hecho que los empresarios del sector consideran que es bajo el reconocimiento de mercado que tienen sus servicios, toda vez que la calificación por esta pregunta alcanzada fue de 2.43, en el análisis por actividad económica los empresarios de este sector reconocieron que para los sectores de: confecciones 3.7, alimentos 3.43, sustancias químicas industriales 3.4 y textiles 3.23, como los sectores con más impacto en la contratación de este tipo de servicios; por

países se observa que los servicios se prestan con mayor énfasis hacia los mercados de Estados Unidos 3.96, Venezuela 3.5 y Ecuador 3.43; por tamaño de empresa observan que la grande sigue siendo la de mas requerimiento con una

Calificación del 3.2 seguida por la pequeña con una calificación del 3.1.

Tabla 3 Empresas de consultoría que hacen presencia en el mercado Antioqueño

Nombre de la Empresa	Servicios
Amg Consulting S.A Auditores	revisoría fiscal, consultoría y asesoría, Outsourcing, precios de transferencia
roneros y cardenas consultores asociados	Inteligencia de Mercados ; Wise Trade Kompass; Zonas Francas; apoyo a la inversión, Word Trade Centers
Grupo Consultoria	Gestión y cambio de cultura, gestión por procesos, diseño organizacional, TT.HH, estrategia

Araujo Ibarra Consultores en Negocios Internacionales	Comercio internacional, Negocios Internacionales, zonas francas, asuntos arancelarios, derecho de competencia, proyectos de infraestructura, derecho y planeación tributaria, leasing nacional e internacional, derecho corporativo y administrativo, asesoría de aspectos legales, gerencia ambiental, promoción de negocios internacionales, seminarios y capacitación.
Fundacion aldea global	Abogados, consultoría en comercio exterior, asesoría, comercio exterior, comercio, asesoría jurídica
Impoex - Martha Luz Gallo	Consultoría en comercio exterior, asesoría, comercio, comercio exterior, exportación
Coface Services Colombia S.a.	Consultoría en comercio exterior, Asesoría, Comercio, Comercio exterior, Cobranzas, Investigaciones financieras, Consultoras en comercialización, Estrategias comerciales, Investigación, Investigaciones
Marín Arias Luz Amparo	Consultoría en comercio exterior, Asesoría, Comercio, Comercio exterior

<u>Freight Logistic S.a</u>	Transporte marítimo, Consultoría en comercio exterior, Asesoría, Comercio, Comercio exterior, Transporte de carga, Transporte, Transporte internacional
<u>Sia Coexnort S.a.</u>	Consultoría en comercio exterior, Asesoría, Comercio, Comercio exterior
<u>C.i. Colombex Rachell Ltda</u>	Consultoría en comercio exterior, Asesoría, Comercio, Comercio exterior, Importaciones, Ropa para dama
<u>Iexpor Ltda.</u>	Asesoría Medellín, Consultoría en comercio exterior Medellín, Comercio Medellín
<u>Aba Servicios Ltda</u>	Consultoría en comercio exterior Medellín, Asesoría Medellín, Comercio Medellín
<u>Soul Green Logistics</u>	Consultoría en comercio exterior Medellín, Asesoría Medellín, Comercio Medellín
<u>C.i. Victoria Comercial Ltda.</u>	Consultoría en comercio exterior Medellín, Asesoría Medellín, Comercio Medellín
<u>Logistica Internacional Lqnd</u>	Consultoría en comercio exterior Medellín, Asesoría Medellín, Comercio Medellín

<u>Steckenreiter Serna & Asociados S.a.s.</u>	Abogados Medellín, Asesoría Medellín, Consultoras en comercialización Medellín
<u>Agencia De Aduanas Aduanera Antioqueña Ltda.</u>	Agencia aduanal Medellín, Consultoría en comercio exterior Medellín, Asesoría Medellín
<u>Agencia De Aduana Aéreo Marítima De Colombia S.a.s. Nivel 1</u>	Agencia aduanal Medellín, Consultoría en comercio exterior Medellín, Asesoría Medellín
<u>Agencia De Aduanas Acolcex Vimarcomex Ltda</u>	Agencia aduanal Medellín, Consultoría en comercio exterior Medellín, Asesoría Medellín
<u>Agencia De Aduanas Cruzamares</u>	Agencia aduanal Medellín, Consultoría en comercio exterior Medellín, Asesoría Medellín
<u>Agencia De Aduanas J.m. Importaciones</u>	Agencia aduanal Medellín, Consultoría en comercio exterior Medellín, Asesoría Medellín
<u>GIGA Corp. - Grupo Interdisciplinario de Alta Gerencia</u>	Sector: Servicios para empresas, Asesoría y Consultoría Administrativa y Gerencial para PYMES de todos los sectores
<u>ConImagen</u>	Conociendo los conceptos de direccionamiento estratégico e imagen corporativa, CONIMAGEN se enfoca en prestar un servicio integral

	de asesoría y aplicación de estrategias de comunicación en dichas líneas organizacionales.
DEC Consultores Ltda	Empresa Colombiana dedicada a consultoría en comercio internacional, derecho corporativo y asesoría empresarial a las empresas nacionales y extranjeras que desean entablar relaciones comerciales y que no cuentan con las herramientas necesarias para lograr una eficiente inserción en un mercado globalizado que cada vez es más competitivo.
Asesorías y Consultorías Alejandro Maya	Prestación de servicios de asesoría y consultoría en la parte económica, financiera y de comercio exterior apoyando en el análisis de mercados, direccionamiento estratégico y diseño de estrategias de ventas.
Fundacion Coimexco	Servicios varios de asesoría comercial a empresarios, logística, importaciones exportaciones, inmuebles o finca raíz, seguros, etc.
STORAGE & PACKING LTDA	asesorías en logística de almacenamiento, asesorías empresariales, financiero, asesorías marítimas y portuarias, profesionales en logística, servicios profesionales

<u>ASESORIA LOGÍSTICA EN COMERCIO EXTERIOR COSMOS LTDA.</u>	asesorías en comercio exterior, servicios profesionales, financiero, profesionales en logística, consultoría logística
<u>FITAC CAPÍTULO MEDELLÍN</u>	servicios profesionales, profesionales en logística, consultoría logística, comercio exterior, asesorías en comercio exterior, financiero
<u>SUN TRANSPORT LTDA</u>	asesorías en comercio exterior, comercio exterior, consultoría logística, profesionales en logística, servicios profesionales, financiero
<u>BOTLOM COMERCIAL E.U</u>	consultoría logística, transportes internacionales, financiero, asesorías empresariales, logística empresarial, comercio exterior
<u>ABA SERVICIOS LTDA</u>	asesorías en comercio exterior, comercio exterior, consultoría logística, financiero, asesorías y consultorías en comercio exterior
<u>LOGÍSTICA ESTRUCTURAL S.A.</u>	estibadoras, defensas metálicas para carreteras, equipos para la industria logística, embutición metálica, maquinaria y equipo metálicos, maquinaria y equipo
<u>TRACING AND TRACKING</u>	programación y diseño, computadores, asesorías empresariales, logística de

	almacenamiento y distribución, logística empresarial, asesoría, servicios de almacenaje y bodegaje, servicios profesionales
ATS	ATS - ALL TRADING SOLUTIONS, es un agente de compras a nivel internacional, que facilita la gestión de importación a las compañías. Ayudamos a empresas Colombianas en sus compras internacionales, concretando operaciones de ...
Consultoria Empresarial especializada	Consultoría Empresarial Especializada tiene como actividad el asesorar contactar empresas en el exterior para que provean de insumos y productos terminados a las empresas en Colombia y contactar empresas en Colombia para proveer a los a los empresarios del Exterior. Es además consultora de empresas en los ramos del Comercio Exterior, Investigación de mercados, Evaluación de Proyectos y análisis financieros para definir la viabilidad de entrar a un mercado como el colombiano o de ir a un mercado externo colombiano
MundoExport	Empresa dedicada al posicionamiento de marcas a nivel

	internacional, y búsqueda de oportunidades comerciales.
PG International Consultants	PG International Consultants es una empresa especializada en la administración de los proyectos internacionales de nuestros clientes, aportándoles una oficina de proyectos como si fuera parte de su empresa, logramos que sus proyectos ...
Compañía Global de Productos S.A	Empresa dedicada a la importación y distribución al por mayor y al por menor de productos nacionales e internacionales y demás gestiones de comercio exterior.
All Logistics Services	All logistics service - Als es una empresa dedicada a la asesoría en comercio exterior colombiano, aplicando regímenes de importación-Exportación. Empresa directa de compras en china, EEUU transporte internacional.
C I David & Uribe Ltda	Comercialización de productos o servicios nacionales e internacionales, representaciones comerciales, outsourcing, Franquicias, asesorías en comercio internacional, marketing, compra, venta y distribución de productos en

	general, ...
<u>ABA servicios Ltda</u>	Somos una empresa dedicada a asesorar en Comercio Internacional con énfasis en Plan vallejo, comercializadoras Internacionales, Embarcadoras y un excelente servicio para todo tipo de empresa principalmente la textilera. Somos una e ...
<u>Spinco Ltda.</u>	SPINCO LTDA es una compañía Colombiana dedicada a la Asesoría, consultoría y Representación en materia de procedimientos, convenios, tratados, legislatura internacional en los procesos de Importación y Exportación.
<u>C.I enlace alca s.a</u>	CI ENLACE ALCA S.A. es una compañía que tiene por objeto principal comercializar cualquier tipo de producto Colombiano en los mercados externos y/o productos extranjeros en el mercado Colombiano. Al ser una Comercializadora Internacional ...
<u>INTERASIA SAS</u>	Interasia S.A.S es una empresa nacida de Madera Cosmetica S.A.S, creada en el año 2009 como una

	diferente visión y misión que su predecesora, desarrollando un sistema logístico para el desarrollo de proveedores y fabricas en Asia de ...
C I COLOMBO EXPORT LTDA	Comercializadora Internacional. Promocionamos productos Colombianos mediante nuestra plataforma electrónica. Asesorías en comercio exterior, transporte, logística y distribución física internacional. Ofertas y demandas.
 Conexion Global	Conexión Global es una empresa colombiana dedicada a impulsar los diversos sectores de la economía con el fin de aumentar los ingresos y las oportunidades de negocio a nivel mundial
Opcion Marketing	Somos una Empresa dedicada a la prestación de servicios de contacto entre compradores y vendedores de Commodities a nivel Nacional e Internacional a fin de establecer relaciones serias y confiables de negocios , que permitan a nuestr ...
Enlightened Capital	Enlightened Capital es una comunidad de trading internacional, especializando en mercados de capital y de commodities (incluyendo en este momento oro crudo y

	refinado, carbón de varias calidades, madera) en Colombia y hacia el exterior. N ...
 GLOBE TRADING EU 	Estamos dedicados al trading internacional de commodities. Ofrecemos productos y ayudamos a encontrar sus necesidades en todo el mundo, por lo tanto estamos dispuestos a recibir cualquier tipo oferta que tengan.
L.O.Trading	L.O. TRADING es una Corporación legalmente establecida en el estado de La Florida (USA) desde 1993, que actúa como una Extensión del Departamento de Comercio Exterior de su Empresa en Miami para atender sus necesidades globales.
Meds-Group	MEDSI-GROUP ayuda a las empresas en general en países de América latina, para que mediante el estudio y manejo de la mas adecuada cadena logística, logren negociar y abastecerse de productos de óptima calidad
PROLOGIS VIP SAS	Nuestra compañía, agrupa un selecto grupo de profesionales de Comercio Exterior o Trader's, la cual tiene como objeto principal ser el consultor de comercio exterior de cada

	importante compañía que requiera de nuestros servicios profesionales
 International Link U.S	Importación y exportación de Maquinaria pesada y todo tipo de producto para cualquier industria

Empresas de Consultoría que hacen presencia en el mercado Antioqueño. ayala y franco (2012)

2.2 Segmentación de mercados

Una vez identificado el segmento para el cual ha sido pensado la constitución y creación de Aval Comercio Internacional, es importante identificar si en este existe una demanda potencial suficiente para la puesta en marcha del presente proyecto, por lo cual, es importante conocer los potenciales clientes, para lo cual, y con base en las apreciaciones y observaciones presentadas anteriormente se procederá con el análisis de las variables demográficas, teniendo como base el análisis de las variables socioeconómicas.

2.2.1 Identificación de variables

2.2.1.1 Variable Geográfica

Tal como lo menciona sapag Chain en su libro Preparación y evaluación de proyecto se tiene que:

“la localización adecuada, de la empresa que se crearía con la aprobación del proyecto, puede determinar el éxito o el fracaso de un negocio. Por ello, la decisión acerca de dónde ubicar el proyecto obedecerá no solo a criterios económicos, sino también a criterios estratégicos, institucionales e incluso de preferencias emocionales. Con todos ellos, sin embargo, se busca determinar aquella localización que maximice la rentabilidad del proyecto.

La decisión de localización de un proyecto es una decisión de largo plazo con repercusiones económicas importantes de deben considerarse con la mayor exactitud posible. Esto exige que su análisis se realice en forma integrada con las restantes variables del proyecto demanda transporte competencia etc. La importancia de una selección apropiada para la localización del proyecto se manifiesta en diferentes variables cuya recuperación económica podría hacer variar el resultado de la evaluación, comprometiendo en el largo plazo una inversión probable de grandes cantidades de capital, en un marco de carácter permanente de difícil y costosa alteración”. (Sapag Chain & Sapag Chain, 1997; pg 183)

Teniendo presente la importancia estratégica que los autores resaltan a la ubicación en el compendio de la evaluación de este, es importante resaltar que la dinámica del oriente antioqueño en términos de la ubicación de empresas con vocación manufacturera, la caracterización y la dinámica económica subregional toda vez que con base en el anterior análisis de la economía antioqueña por subregiones; la dinámica manufacturera para la subregión del oriente antioqueño es promisorio. Además la infraestructura de servicios permite contar con fácil acceso a tecnologías de información, infraestructura vial y aérea que facilita la comunicación con cualquier parte

del país y del mundo, esto, al tener presente tanto la movilidad de mercancías como la de los consultores de Aval Comercio internacional.

Al realizar el análisis de los factores de localización se tiene que dada la característica del core business de Aval Comercio Internacional, existen una serie de factores que en cierta forma pierden peso a la hora de seleccionar los determinantes de la misma; es así como al momento de realizar los análisis por componentes de la ubicación se tiene lo siguiente:

- **Medios y Costos de Transporte:** Aval comercio internacional cuenta con una planta laboral pequeña que consta de 6 personas; de las cuales 4 constituyen staff profesional y 2 staff de apoyo (secretaria y mensajero); es una empresa que se puede catalogar como intensiva en conocimiento, además que los productos por esta elaborados, se constituyen como intangibles, en virtud de lo cual, los requerimientos logísticos no son exigentes, costosos, ni requieren de procesos de custodia especial. En tal sentido queda la realización de análisis de facilidad de acceso e infraestructura vial, la cual es de óptimas condiciones en la región.
- **Disponibilidad y Mano de Obra:** Medellín posee una infraestructura educativa de las mejores del país tanto en calidad, nivel de especialización, como cobertura, entendido esto, es un mercado con una gran movilidad de
- mano de obra capacitada, instituciones como el BIRD son prenda de garantía, pues se consolida como un ente articulador y puente entre el conocimiento y la competitividad en el territorio pues su misión así lo describe:

Somos una organización dedicada a la recopilación, procesamiento, actualización y divulgación de información relacionada con iniciativas públicas y privadas y a la generación de contactos entre los distintos agentes participantes en la gestación, maduración y ejecución de las diferentes iniciativas orientadas al desarrollo de Antioquia en las áreas de infraestructura, procesos productivos, aprovechamiento de recursos y desarrollo social. (BIRD, 2006, pg 14)

Al igual que una infraestructura para la formación profesional de renombre y destacada, pues allí están ubicadas Instituciones como la Universidad de Antioquia, EAFIT, la Escuela de Ingeniería de Antioquia, la Universidad Nacional, que con sus programas de pregrado y posgrado permiten tener en la región un excelente nivel profesional

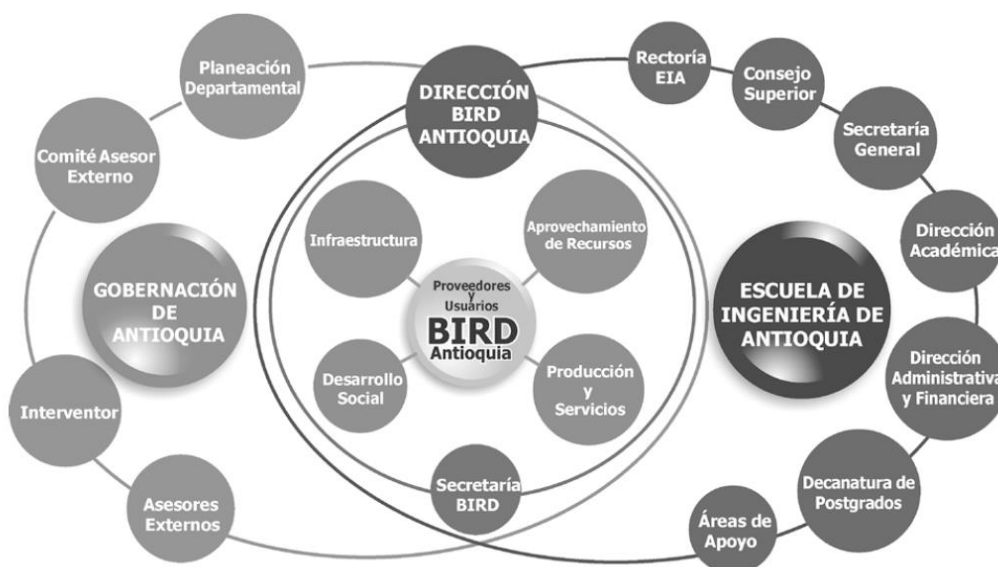


Grafico 5. (2006) desarrollo de Antioquia. Ibídem Bird (14)

El presente gráfico manifiesta una de las muchas dinámicas de la relación Universidad – Estado – Empresa triada realmente dinámica en el departamento de Antioquia, situación que facilita el acceso a profesionales de excelencia, lo que redundará en la competitividad de Aval Comercio Internacional y de la calidad de la oferta de servicios.

- **Cercanía de las Fuentes de Abastecimiento:** como se observó en el párrafo anterior, el hecho de que Aval Comercio Internacional se constituya como una empresa de servicios, intensiva en conocimiento hace que el principal recurso lo constituya el grado de capacitación del staff profesional, en virtud de lo cual, el análisis precedente observa la favorabilidad de la calidad profesional de las universidades Antioqueñas; sin embargo, está claro que en la prestación de sus servicios Aval Comercio Internacional, requerirá de herramientas software, equipos de cómputo y demás infraestructura propia para el cumplimiento de su objeto social. En tal sentido tanto el acceso web, como los diferentes servicios que en este aspecto existen en el oriente antioqueño, facilitan su adquisición a precios competitivos.
- **Factores Ambientales:** Aval Comercio Internacional en el ejercicio de su actividad económica se considera como una empresa que posee bajos niveles de impacto, en tal sentido al interior en la gestión de sus operaciones primará el ser sustentable, lo que se facilita con los ciclos de reciclaje de papel y demás acciones que nos permitan llegar al mercado por esa caracterización. De la misma forma, en términos de la atención de mercados internacionales, nuestros clientes están obligados a cumplir con estrictos estándares de calidad, los cuales Aval Comercio Internacional debe conocer y divulgar al cliente para que

la falta de cumplimiento de este punto acarrea problemas al cliente en términos de la devolución, o en el peor de los casos de la destrucción de la mercancía, objeto de la consultoría o asesoría según sea el caso.

- **Cercanía del Mercado:** el factor clave en la ubicación de las oficinas radica en el hecho de estar en una zona epicentro del comercio y los negocios internacionales del departamento, toda vez que están cerca del aeropuerto además de estar en uno de los más importantes centros de comercio y negocios para la región. Así Aval Comercio Internacional, es ubicada de forma estratégica cerca de sus clientes para facilitar su atención y pronta respuesta a sus requerimientos.
- **Costo y Disponibilidad de Terrenos:** Aval Comercio Internacional en pro del ejercicio de su actividad no requiere de grandes superficies, mas bien, requiere de una superficie bien ubicada, la selección del lugar donde se instalarán las oficinas cumple con las características de disponibilidad y presupuesto acordes con los requerimientos y capacidades de la empresa. Se tiene pues, que la empresa estará situada en inmediaciones del aeropuerto internacional José María Córdoba del municipio de Rio Negro (Antioquia) que es un lugar estratégico según la ubicación de las empresas consideradas como mercado potencial. Específicamente en el Mall Llano.

Grafica # 6 Vista aérea del Mall Llano grande (lugar de oficina)



Vista aérea del Mall Llano Grande en inmediaciones del aeropuerto internacional José María Córdoba. Posible lugar de la oficina de AVAL
COMERCIO INTERNACIONAL

AVAL COMERCIO INTERNACIONAL, realizará sus operaciones en una oficina de 60 m² a doble altura, 2 baños, 1 depósito y una cocina.

Grafica # 7 Instalaciones



Posibles instalaciones de AVAL COMERCIO INTERNACIONAL

- **Estructura Impositiva y legal:** con relación a los impuestos, y teniendo presente que el gran impacto se demarca desde la normativa nacional se encuentra el siguiente análisis que la ANDI realiza sobre el tema así:

En lo que tiene que ver con el IVA, la propuesta de la ANDI ha sido reiteradamente la de la ampliación de la base tributaria, la reducción en la dispersión de tarifas y la eliminación del régimen simplificado. Por esta vía se avanzaría hacia un sistema tributario más moderno, simplificado y transparente. Además, la generalización del IVA es el mecanismo más efectivo en el control de la evasión, no sólo en cuanto a este impuesto sino también en el impuesto de renta.

ANDI, (2011)manejodeiva,(p 6)

Básicamente ANDI tiene una posición muy clara con relación a la necesidad de que el gobierno nacional y de igual forma los gobiernos locales avances con estrategias de progresividad tributaria, donde se favorezca la transparencia y la simplicidad en el recaudo.

Este tributo se ha utilizado recientemente en Colombia para financiar gastos extraordinarios. De ahí que se haya propuesto como una medida transitoria. Sin duda, este impuesto desincentiva la inversión y por consiguiente va en contravía de la generación de riqueza, por ello la ANDI considera que debe conservarse esta característica de temporalidad, por cuanto el impacto sobre la actividad

empresarial es significativo. Conviene anotar que una tarifa del 6% sobre el patrimonio líquido supera, para muchos contribuyentes, su rentabilidad sobre activos y reduce fuertemente la capacidad generadora de excedentes para promover en las empresas, nuevas inversiones, bienestar económico, nuevos impuestos y mayores empleos.

ANDI, (2011)manejodeiva,(p 6)

Es por ello que dada la necesidad de un crecimiento y fluidez de la inversión, ANDI recomienda de manera muy conveniente, una igualdad en el ejercicio tributario toda vez, que la repercusión final de esto radica en el supuesto tácito que su escrito manifiesta; una vez la estructura de tributación sea homogénea y el tamaño deje de ser excusa, se debe generar un marco jurídico que de garantías al ejercicio comercial y libere de acciones monopólicas y demás que distorsionen el mercado, es decir, lo que ANDI manifiesta es q con esta liberación es que el gobierno se enfoque, en regular el mercado y evitar la competencia desleal, dando al empresario las herramientas y estabilidad necesaria para que este se concentre en crecer, pues de esta manera, se tiene una base tributaria ascendente no fijada en las tarifas, sino en una dinámica incremental en términos de la mayor dinámica empresarial, por su participación tanto en número como en tamaño.

En cuanto al impuesto de renta, la ANDI considera necesaria una disminución sustancial de la tarifa por ejemplo a una tarifa nominal del 23% para las empresas, un mayor número de acuerdos para evitar la doble tributación, una mayor estabilidad y más claridad sobre lo deducible y lo no deducible, ya que esta situación constituye hoy el mayor origen de pleitos.

Un gran problema que enfrentan las empresas son los altos saldos a favor originados en las declaraciones de renta provenientes de la alta retención en la fuente, tema sobre el cual la ANDI ha venido insistiendo. Así lo evidencian los resultados preliminares de una Encuesta que la ANDI ha venido realizando al respecto, donde, en promedio, las retenciones sobrepasan en cerca de 6 puntos porcentuales los impuestos de renta a cargo, generando mayores costos financieros y restando capital de trabajo al sector productivo colombiano.

Pero, el impuesto de renta no es todo. En Colombia las empresas tienen una tarifa efectiva muy superior a la de renta, si tenemos en cuenta otros impuestos como son: el 4x1000, impuesto al patrimonio, industria y comercio, regalías, anticipos, predial, estampillas, alumbrado público, seguridad social y parafiscales. Sobre estas cargas hay que definir un panorama normativo más bajo y estable.

(ANDI, 2011pg 9)

Finalmente con la clara explicación que ANDI observa en relación con la dinámica impositiva nacional es claro, en una economía emergente y de mercados como la Colombiana, la estabilidad y simplicidad tributaria, es una herramienta competitiva clave sobre la cual todos los actores deben de ir en conjunto, por tanto el gobierno en sus diferentes escalas no puede jugar un doble papel, es decir, por un lado buscando incrementar sus ingresos, y por el otro pretender que la economía crezca, es decir que el marco futuro de los ingresos del estado debe estar delineado en el apoyo a la dinámica de mercados que este ha generado, con el avance en la firma de acuerdos y tratados comerciales con diferentes países; y actuar en consecuencia, es decir, tener un estatuto tributario progresivo, una política de mercados centrada en la regulación de los hechos comerciales que se cataloguen como competencia desleal, y hacer seguimiento al incremento y capacidad competitiva de la industria, para que fruto de lo Anterior se generen los beneficios en los ingresos del estado correspondientes.

- **Disponibilidad de Agua, Energía, y otros suministros:** como se observo en secciones anteriores, el hecho de instalar las oficinas de Aval Comercio Internacional en el Mall Llano Grande en Inmediaciones del Aeropuerto Internacional José María Córdoba, se caracteriza por el ofrecimiento de una excelente oferta de servicios tanto básicos como complementarios para facilitar así ser elegido por sus clientes potenciales, en virtud de lo cual, y al no requerir de servicios especializados, las características ofrecidas en las áreas a utilizar por la empresa en el ejercicio de su actividad, son suficientes y acordes con el objeto de negocios de la compañía.

2.3. Descripción de los consumidores

La descripción de los consumidores de este servicio de asesorías y logística en comercio exterior, son aquellos empresarios emprendedores que quieren ubicar sus productos en los diferentes países a nivel mundial, que los requieran previo a una negociación orientada por AVAL COMERCIO INTERNACIONAL, al igual pueden ser empresarios que en busca de reducir el costo en su materia prima, para la elaboración de su producto entran a negociar en el exterior estos insumos, generando un producto elaborado más competitivo a nivel nacional y también internacional ya que puede ubicarlo fuera del país, en el cual los costos se ajusten.

2.4 Estudio de Mercado

El presente capítulo expone la existencia o no de una demanda potencial o insatisfecha que en el área de la consultoría y asesoría en el área de los negocios internacionales, Aval Comercio Internacional pueda aprovechar; mediante la compilación de información con fuentes secundarias y primarias tal como se citó al comienzo de la misma; se presentará el diseño de la investigación determinando el tamaño de la muestra a

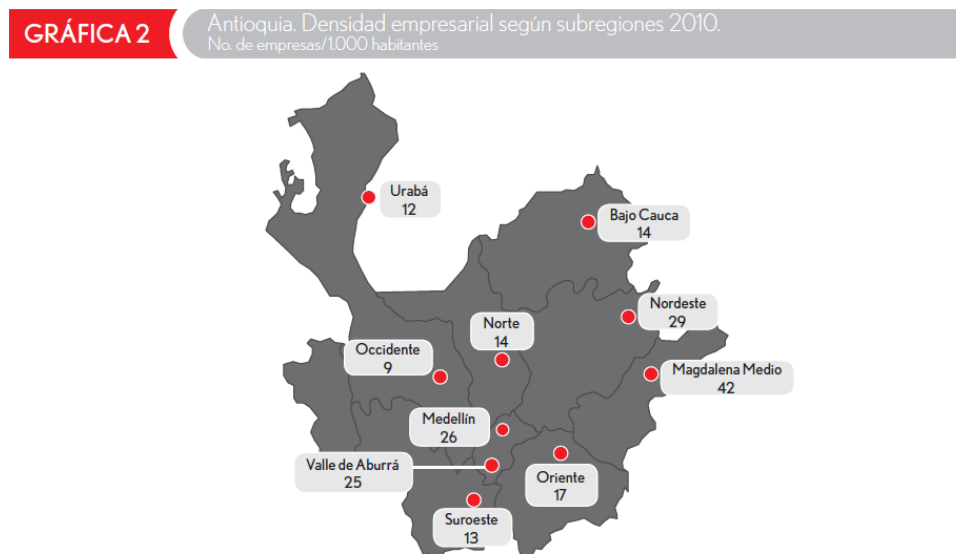
evaluar; a la vez que se diseñarán los instrumentos de investigación para de esta forma avanzar con la recolección de la información mediante el trabajo de campo correspondiente. Finalmente, se realizará el análisis de la información recolectada para elaborar las conclusiones de estudio en la presente fase.

2.4.1. Proceso de Investigación de Mercado

2.4.1.1 Determinación del Mercado Objetivo

Tal como se observa al principio del presente trabajo Aval Comercio Internacional busca prestar sus servicios de consultoría y asesoría a las pymes ubicadas en el oriente antioqueño, sin embargo, se debe tener presente que actualmente el departamento de Antioquia posee la siguiente caracterización:

Grafico 8. Densidad empresarial.



Revista read # 2(9)

En tal sentido se tiene que por densidad las zonas con mayor concentración empresarial por cada mil habitantes son en su orden:

- ✓ Magdalena medio con una concentración de 42 empresas.
- ✓ Nordeste con 29.
- ✓ Medellín con 26
- ✓ Valle de Aburra con 25.
- ✓ Las demás zonas poseen un nivel de concentración inferior a 20.

Con base en los registros por grandes ramas de actividad económica; al realizar un análisis de máximos por subregión, se tiene que:

Para Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura la subregión con mayor aporte es el Urabá el cual alcanza una participación del 4.23%; la pesca es liderada por la subregión del suroeste con el 0.14% seguida por la subregión del Urabá, con una participación del 0.13%; en explotación de minas y canteras se encuentran el bajo cauca con el 7.65% y el Magdalena medio y Nordeste con una participación del 5.14%; en industrias manufactureras destacan las subregiones del Valle de Aburra con el 14.92%, Norte con el 11.66% y Oriente con una participación del 8.40%, y el occidente que se ubica con el 6.14%; este es un indicador clave en termino de las ubicación geográfica de las empresas objeto de mercado para la prestación de servicios de consultoría y asesoría en el área de los negocios internacionales.

Grafico 9. Densidad empresarial.

Rama de actividad económica	Subregión							
	Valle de Aburrá	Magdalena Medio y Nordeste	Oriente	Urabá	Suroeste	Norte	Bajo Cauca	Occidente
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,37%	0,98%	3,13%	4,23%	1,57%	1,62%	2,08%	1,34%
Pesca	0,03%	0,06%	0,10%	0,13%	0,14%	0,06%	0,00%	0,06%
Explotación de minas y canteras	0,45%	5,14%	0,15%	0,09%	0,90%	0,12%	7,65%	0,47%
Industrias manufactureras	14,92%	5,01%	8,40%	5,78%	6,13%	11,66%	4,84%	6,14%
Suministro de electricidad, gas y agua	0,12%	0,12%	0,23%	0,16%	0,31%	0,15%	0,22%	0,47%
Construcción	3,47%	1,43%	2,68%	2,59%	0,45%	0,55%	1,97%	0,64%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	42,15%	53,91%	49,48%	57,27%	56,09%	52,03%	57,54%	59,26%
Hoteles y restaurantes	9,25%	20,38%	16,89%	9,43%	15,83%	18,23%	10,07%	18,12%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3,52%	3,08%	4,24%	6,13%	2,23%	2,84%	3,94%	2,45%
Intermediación financiera	2,36%	0,47%	1,54%	0,78%	0,22%	0,31%	0,22%	0,23%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	12,12%	2,43%	6,08%	5,50%	5,48%	2,60%	3,88%	2,16%
Administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria	0,09%	0,01%	0,05%	0,12%	0,10%	0,03%	0,06%	0,00%
Educación	0,85%	0,13%	0,52%	0,55%	0,16%	0,15%	0,56%	0,06%
Servicios sociales y de servicios de salud	1,68%	0,95%	1,22%	2,05%	0,57%	0,73%	2,53%	0,41%
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	4,52%	4,58%	5,24%	5,11%	4,19%	5,25%	2,76%	4,44%
Hogares privados con servicio doméstico	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Organizaciones y órganos extraterritoriales	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Sin clasificación CIIU	3,09%	1,32%	0,05%	0,07%	5,60%	3,66%	1,69%	3,74%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Revista read # 2(13)

La actividad comercial posee un gran peso en todo el departamento, toda vez que las regiones con menor aporte son el Valle de Aburra con el 42.15% y el Oriente con el 49.48% todas las demás regiones observan porcentajes superiores al 50%. Para el sector de hoteles y restaurantes se observa que las regiones con mayor aporte son Magdalena medio y Nordeste con una participación del 20.38%, y el norte con el 18.23%; por su parte las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler poseen gran peso en la zona del Valle de Aburra toda vez que superan el 12% seguido por el Oriente y el Urabá con 6.8% y el 5.50%.

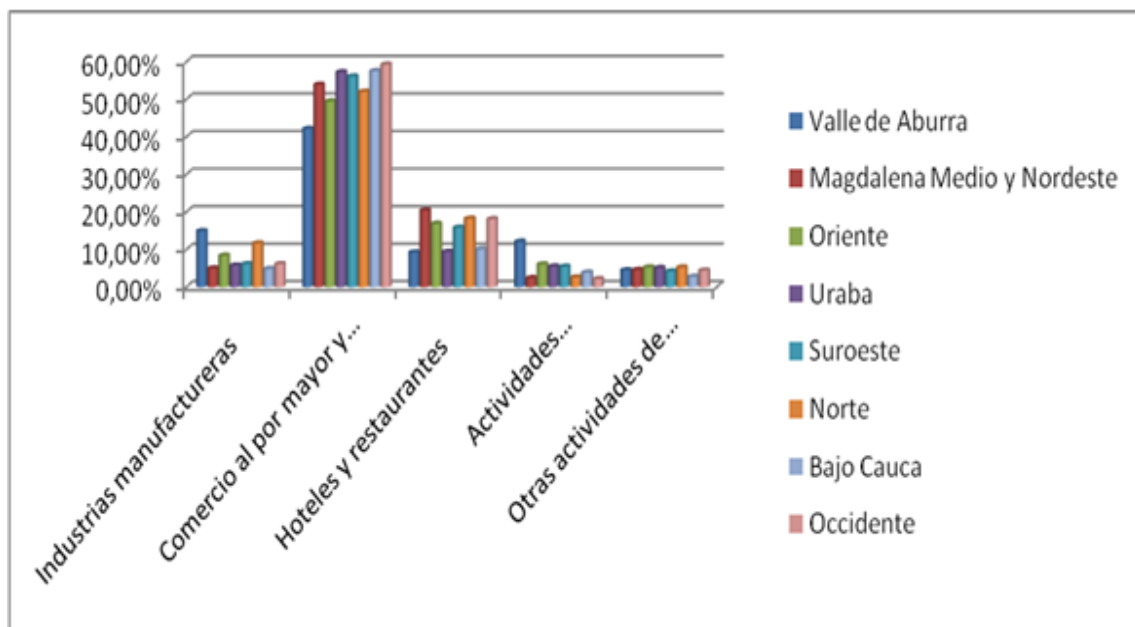
Finalmente, las otras actividades de servicios comunitarios, sociales y pensionales poseen una participación del 5.24% en el oriente, 5.25% en el

norte las demás por debajo de este porcentaje siendo el más bajo el observado en la subregión del bajo cauca con el 2.76%

Con la anterior estructura se puede observar que por peso en términos de su actividad económica se encuentra:

- En primer orden las actividades de comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales enseres y domésticos.
- En segundo lugar la actividad hotelera y de restaurantes.
- En tercer lugar las industrias manufactureras.
- En cuarto las actividades del sector inmobiliario.
- Finalmente los servicios comunitarios sociales y personales; tal como lo observan las siguientes tablas:

Grafica10 Actividad económica (2010). Densidad empresarial.

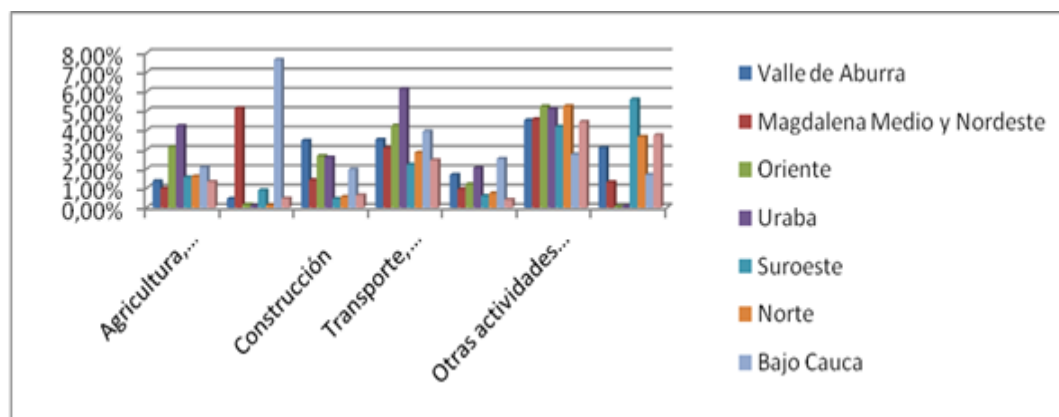


Revista read # 2(18)

El gran componente de participación en la actividad económica del departamento de Antioquia se constituye por la Agricultura ganadería y

caza, otras actividades de servicios, transporte almacenamiento y telecomunicaciones, construcción, y explotación de minas y canteras.

Grafica 11 (2010) Densidad empresarial.

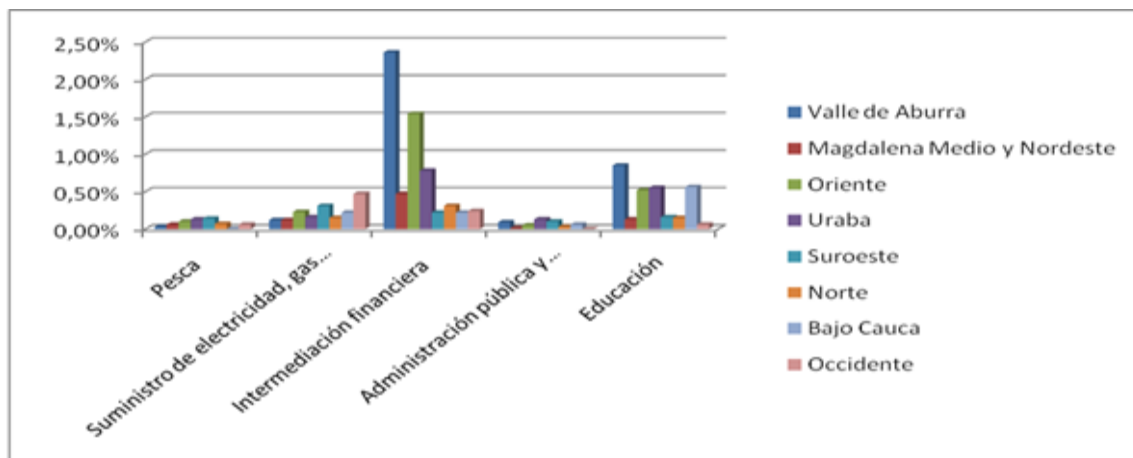


Revista read # 2(20)

Finalmente un grupo de actividades con participación minoritaria dentro del cual destacan:

- Los servicios de intermediación financiera.
- Los servicios educativos.
- El suministro de electricidad y gas.
- Pesca, Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria.

Grafica.12 (2010) Densidad empresarial.

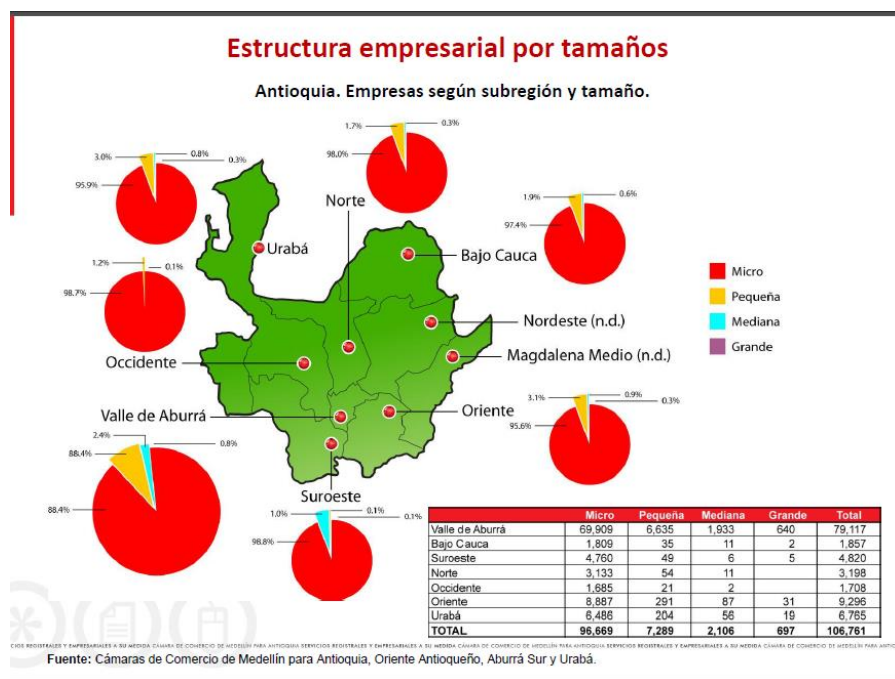


Revista read # 2(25)

2.4.1.2 Variables demográficas

Con base en el informe elaborado por la cámara de comercio denominado empresas solidas base de un crecimiento sostenible se tiene:

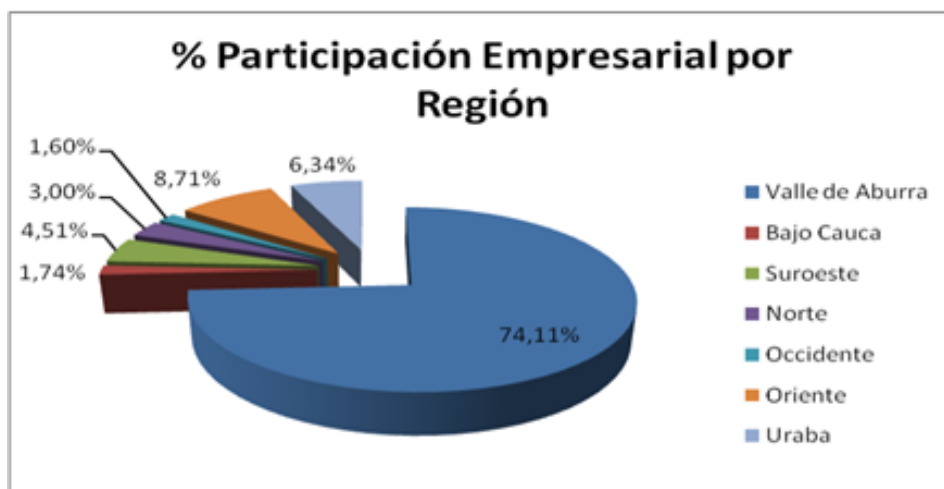
Grafica 13 Estructura empresarial por tamaños



(Camara de Comercio de Medellin, 2011pg.11)

El presente grafico se puede determinar el peso de la composición empresarial por subregiones así:

Gráfica 14. Participación empresas por Región



Fuente cámara de comercio Medellín, 2011 p 18

Según el cual el valle de aburra tiene la mayor participación con un 74.11%, seguido por las siguientes subregiones así:

- ✓ oriente con el 8.71%.
- ✓ Urabá 6.34%.
- ✓ Suroeste 4.51%

Al observar la composición empresarial de la Economía de Antioquia por tamaño de empresas registradas se tiene que las micro empresas representan el 90.55%, la pequeña empresa el 9.83%, la mediana el 1.97% y finalmente la grande el 0.65% como queda reflejado en el siguiente gráfico.

Grafica 15. Composición por número de las empresas en la economía de Antioquia.



Fuente cámara de comercio Medellín, 2011 p 20

La anterior situación facilita a Aval Comercio Internacional el jerarquizar las subregiones para la prestación de los servicios de Asesoría y Consultoría en el área de los negocios internacionales; con base en la cantidad de empresas existentes por tamaño en cada una de las subregiones:

Tabla 4. Empresas existentes en las Regiones de Antioquia

	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Valle de Aburra	6.635	1.933	640	9.208
Oriente	291	87	31	409
Uraba	204	56	19	279
Norte	54	11	0	65
Suroeste	49	6	5	60
Bajo Cauca	35	11	2	48
Occidente	21	2	0	23
Total	7.289	2.106	697	10.092
% Participación	72,23 %	20,87 %	6,91 %	100,00 %

ayala y franco (2012)

Como lo observa la anterior tabla, la eliminación del segmento microempresa, cambia la forma en que se observa para Aval Comercio Internacional, la composición empresarial del Mercado, toda vez que el segmento micro-empresarial, por lo observado hasta el momento posee una dinámica escasa al momento de acceder a servicios con valor agregado, además de su escasa participación en los negocios internacionales. Así la participación de las empresas nichos de mercado de Aval Comercio Internacional se caracterizan de la siguiente manera:

Grafico 16. Composición participación de las empresas target Aval comercio Internacional



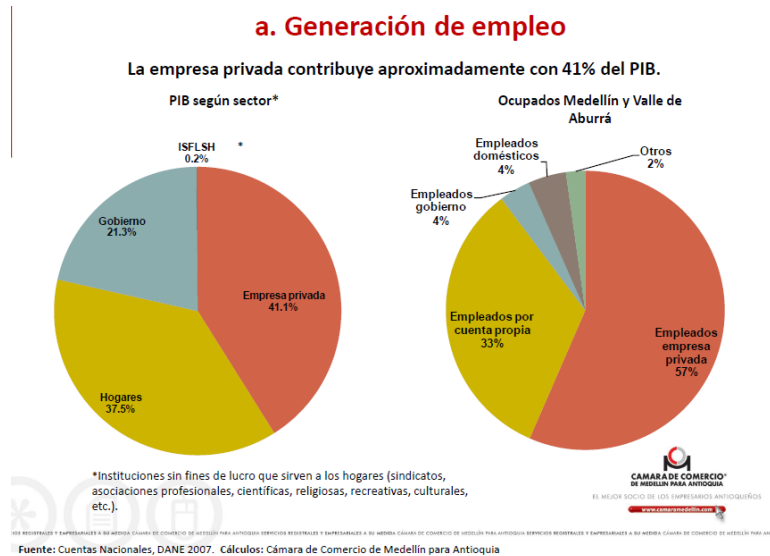
Fuente cámara de comercio Medellín, 2011 p 23

Así, con la corrección hecha en el universo empresarial constituyente del mercado de Aval Comercio Internacional se tiene que el mercado potencial está conformado por 10.092 empresas distribuidas de la siguiente manera:

- Pequeñas 7289.
- Medianas 2106
- Grandes 697.

2.4.1.3 Variables Socioeconómicas

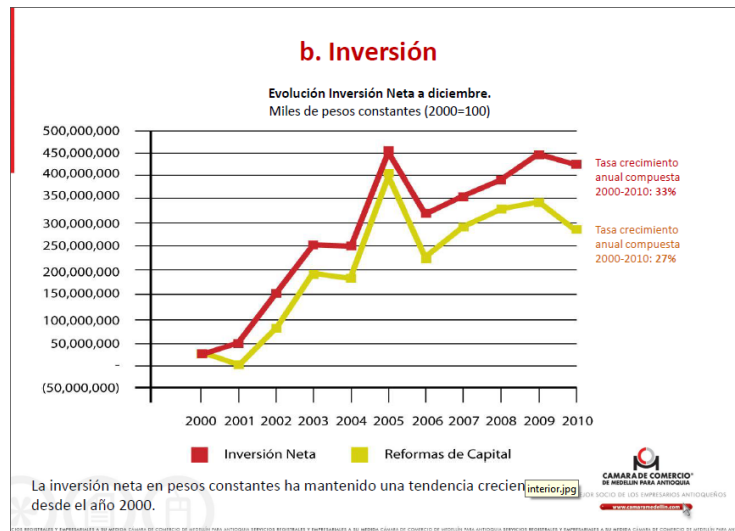
Grafica. 17 Generación de Empleo



. (Camara de Comercio de Medellin, 2011; pg 15)

La composición socioeconómica permite observar que los empleados por cuenta propia constituyen un segmento de peso en la participación el pib del sector privado, toda vez que este representa un 33%, lo que muestra el enorme potencial emprendedor de la región, destaca al igual la participación de la empresa privada, toda vez que esta es del 57% entre tanto los empleados públicos y domésticos participan cada uno con el 4% y finalmente un segmento de otros con el 2%.

Grafica 18. Inversión



Cámara de Comercio de Medellín, 2011; pg. 17

Como lo observa el informe de la cámara de comercio, la inversión neta a mantenido un crecimiento sostenible desde el año 2000; situación que es reflejo de un panorama favorable a la creación, crecimiento y consolidación empresarial, lo cual está en línea con una posición optimista en términos de la dinámica económica regional en su conjunto y de igual manera con el ambiente de comercio y mercados internacionales; situación que ratifica la ANDI, en su informe presentado sobre la encuesta empresarial al respecto así:

Como se anotó anteriormente la integración con América Latina, Estados Unidos, Europa y Asia, ya forma parte de la agenda gubernamental y del país. Así lo demuestran los resultados de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta del mes de Enero 2011, en la cual alrededor del 90% de los encuestados considera favorable que el país desarrolle acuerdos de libre comercio con Estados Unidos. Igualmente, más del 75% consideran como favorables los acuerdos con Canadá, la Unión Europea y Venezuela. En el caso de Panamá, Australia y EFTA, la favorabilidad supera el 60%.

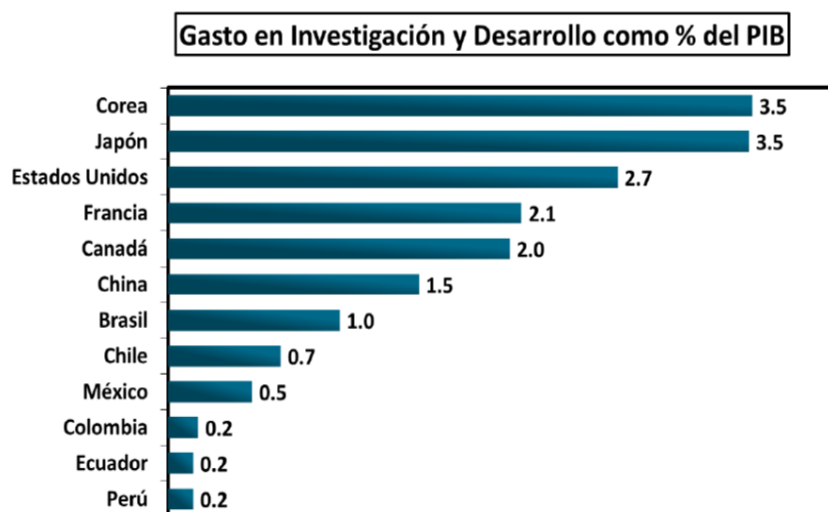
**CALIFICACIÓN DE ALGUNOS ACUERDOS DE INTEGRACIÓN
DESDE LA PERSPECTIVA EMPRESARIAL
PORCENTAJE DE EMPRESAS**

	Favorable	Desfavorable	No responde
Estados Unidos	88,8	8,3	2,9
Canadá	79,2	5,4	15,4
Unión Europea	75,8	6,7	17,5
Venezuela	76,3	12,9	10,8
Panamá	66,7	16,3	17,1
Australia	60,4	5,0	34,6
Efta	60,0	5,0	35,0
Japón	56,7	16,7	26,7
Nueva Zelanda	55,8	6,3	37,9
Rusia	54,6	10,0	35,4
Israel	49,6	10,4	40,0
Corea	44,2	31,3	24,6
China	36,7	41,7	21,7

(opcit ANDI, pg 10)

Donde queda demostrada la gran favorabilidad que los empresarios de este sector le dan a la celebración de los tratados comerciales en beneficio de su actividad empresarial; favorabilidad que afecta de manera positiva la demanda de servicios de consultoría y asesoría que en el área de los negocios internacionales, Aval Comercio Internacional pretende posicionar su target.

Grafico 19 Gastos de investigacion y Desarrollo como% del PIB



Fuente: Banco Mundial - Indicadores de Desarrollo del Mundo 2010
<http://data.worldbank.org/topic/science-and-technology>

(Ibidem: ANDI, 2011; pg 16)

La posición nacional en este campo es desfavorable, en tal sentido se requieren de orientaciones estratégicas que permitan en la práctica hacer que el sector empresarial de forma generalizada reconozca la importancia del desarrollo e implementación de dinámicas en el campo de la I+D+I; que faciliten el estar en vigencia en los mercados, pues la progresión geométrica de la diferencia aquí presentada, toda vez que esta participación porcentual no es con base en un valor igual de PIB; sino que además de la significativa diferencia en la proporción hay que agregarle la diferencia –también significativa- en términos de los montos a los que ascienden los PIB's de las naciones aquí comparadas.

La situación precedente resalta los peligros potencial que en términos de capacidad de respuesta y por ende de penetración de mercados se tiene no solo en el contexto regional, sino que también el nacional, toda vez que una mayor capacidad de investigación aplicada, facilita la obtención de más y mejores innovaciones en términos de productos, calidad, y prestaciones, que llevan a un acelerado ciclo de producto que impulsa acelerados ciclos de consumo, en los mercados internacionales, situación que incrementan la dinámica y por ende la competencia.

2.5 Riesgos y oportunidades de mercado

2.5.1 Riesgo de Ingreso de Competidores Potenciales – Barreras de Entrada-

Como se observa en el análisis de la estructura de mercado; el negocio de la consultoría y asesoría en negocios internacionales para el departamento de Antioquia es bastante competido, toda vez que se tiene el sector posee una dinámica propia, pues como se anuncio anteriormente

Antioquia se consolida como el departamento con mayor dinámica exportadora del país. Situación que lleva necesariamente a que exista una oferta variada, dinámica y competitiva de servicios de consultoría en la región, situación que lleva a una dinámica competitiva intensa, donde los líderes del mercado se caractericen por su avanzado grado de especialización en la oferta de servicios, reconocimiento de mercado en diferentes nichos, segmentos y sectores, en virtud de lo cual y de manera potencial se puede considerar el mercado de la consultoría en Antioquia como un mercado maduro, con capacidad de acción y de cara a las expectativas de los empresarios antioqueños. Por tanto las barreras de acceso a este mercado se consolidan como muy altas, toda vez que la disputa las empresas que consolidan la oferta en este segmento del mercado, no solo es muy alta, sino que también la especialización en servicio así lo demuestra.

De otro lado la infraestructura de servicios empresariales que posee la región es muy completa, toda vez que tanto gremios, como sector público y universidades poseen una gran capacidad de investigación, existe una madura relación en la triada Universidad – Empresa – Estado, situación que permite observar un horizonte claro, no solo de mediano, sino también de largo plazo, en términos del futuro económico de Antioquia, la facilidad del acceso a la información, permite fácilmente consolidar estadios de consultoría especializados, toda vez que con la información base, tanto consultores como empresarios, pueden definir estrategias de negocio que les posibilite, la toma de decisiones acertadas en términos de los análisis de mercado, sector y competencia.

Se tiene pues que para la región existe un sector maduro, desarrollado y en crecimiento, toda vez que las dinámicas de la apertura de mercados en el contexto nacional se encuentran en sus fases primarias, y por tanto la dinámica de evolución del mercado para este segmento es alta. Toda vez

que la consolidación de la oferta de servicios si bien es madura en instrumentos, se encuentra en el momento propicio para iniciar su expansión en términos de número de clientes atendidos, toda vez que el potencial de pymes con capacidad exportadora es significativa, y además se encuentra en aumento por las posibilidades que los diferentes segmentos que atienden mercados extranjeros desde Antioquia es muy dinámica.

2.5.1.2 Rivalidad entre Firmas Establecidas

Tal como se pudo constatar, la dinámica competitiva es alta, situación que se observa por el grado de especialización de la oferta de servicios que en el área de los negocios internacionales se presta en Antioquia. Esta situación no es sinónimo de otra cosa de una espiral dinámica en el requerimiento de servicios de consultoría que en este segmento ha llevado a que las empresas líderes del mercado perfeccionen sus servicios, innoven para llegar con nuevas alternativas al cliente, y a su vez eleven las barreras de entrada al segmento. Así pues se tiene que la alta especialización; sumado a la dinámica de la oferta y por ende su elevada capacidad en la atención de los diferentes nichos de mercado, genera pocos espacios para la inclusión de competidores de nuevo ingreso, entre tanto que facilita la incursión de competidores que se encuentren en sectores afines, pues de hecho en el análisis de la estructura actual se encuentra que competidores que iniciaron como consultores tanto contables como en derecho, hoy día tiene servicios especializados en el área de los negocios internacionales, por tanto, y debido a la madurez del mercado los competidores de nuevo ingreso requieren grandes cantidades de capital para en el corto plazo alcanzar la reputación de marca de sus rivales ya reconocidos; lo anterior sumado a una oferta de servicio diferencial y especializada, que permita en el mercado llamar fácilmente la atención por lo innovador de su oferta.

2.5.1.3 Estructura Competitiva

El mercado está claramente diferenciado, pues están las mega firmas, es decir, firmas con gran reconocimiento de mercado y staffs consultores con conocimiento de punta, también se encuentran las firmas altamente especializadas, es decir prestan unos servicios muy específicos, orientados a la atención de segmentos especializados, y finalmente se encuentran las pequeñas empresas de servicios profesionales, es decir, aquellas que prestan servicios no muy diferenciados, pero con gran reconocimiento de segmento.

2.5.1.4 Condiciones de la Demanda

Si bien es cierto que bajo la realidad actual del mercado, la demanda genera su propia oferta, esta premisa permite observar con base en la caracterización de la oferta, cual es el comportamiento de la demanda, toda vez que bajo la premisa actual, la razón de ser de la oferta de servicios y particularmente de servicios de consultoría y asesoría en negocios internacionales, radica en la satisfacción de una demanda cada vez más exigente como lo es el caso de la demanda de este tipo de servicios solicitado y pagado por los empresarios y las empresas ubicadas en el oriente antioqueño. De forma tal que observamos lo siguiente; por frecuencia en la caracterización de la oferta se tiene que existe una demanda significativa en servicios de asesoría y consultoría en comercio exterior; es decir, la adquisición de servicios que facilite el diligenciamiento y trámite de los requisitos exigidos gubernamentalmente para hacer una exportación o importación exitosa. Posteriormente el servicio más demandado lo constituye los servicios legales, en términos de legislación aduanera y tributaria, posteriormente los servicios logísticos, y de aquí en adelante se avanza a la consecución de los servicios especializados, es decir, los servicios de representación legal y comercial, de financiamiento

internacional, de investigación, consecución de mercados y socios estratégicos.

2.5.1.5 Poder de Negociación de los Compradores

Como lo observa el amplio espectro de la oferta de servicios de consultoría y asesoría que en el campo de los negocios internacionales el oriente de Antioquia ofrece, se presenta un alto poder de negociación del comprador toda vez que la movilidad que este posee en el mercado, la facilidad de acceso a la información le otorga el poder necesario para buscar en el mercado hasta encontrar una relación satisfacción en la prestación de servicio vs precio, que lleve a saciar su posición como demandante; situación que cambia en la medida que este requiere de servicios especializados. Toda vez que el espectro disminuye y las posibilidades pasan a manos de la oferta; dado el alto valor agregado que los servicios ofrecidos por los gigantes del sector poseen.

2.5.1.6 Poder de Negociación de los Proveedores

En el caso de los servicios el mercado proveedor posee una tipificación única y es conocimiento, es decir, la transferencia de conocimiento es la que determina el poder de los proveedores en este segmento, de manera particular en el mercado de la consultoría y asesoría en negocios internacionales, son escasos los intangibles diferentes a la capacitación y el software con los cuales se pueda generar diferenciación y que por tanto permita a los proveedores tener control absoluto del mercado, si existen opciones software y ofimáticas que facilitan la generación de valor agregado en la prestación cotidiana del servicio, pero su dificultad de acceso radica en el precio, es decir, son transferencias directas al cliente

que se ofrecen al momento de buscar su elección; es decir; contamos con personal especializado en determinados servicios, tenemos acceso a x bases de datos; contamos con tales herramientas para hacer los análisis de mercado etc. Pero en ningún momento es un poder tal que frene o imposibilite el ejercicio de la actividad económica en caso de carecer del él, es más bien, un factor diferenciador al momento de seducir al cliente.

2.5.1.7. Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos como se comento en párrafos anteriores existe, y es mayor que la amenaza de competidores de nuevo ingreso, lo difícil es determinar que tanto impacta de manera individual su avance, es decir, pues esta por dinámicas observadas en el mercado se materializa de tres maneras:

- 1- Por asociaciones entre consultores para fortalecer su capacidad de satisfacer al cliente y como resultado su capacidad competitiva.
- 2- Por avance en la cadena de valor, es decir, porque su demanda empieza a solicitar servicios asesoría y consultoría en el ramo, es decir la dinámica del segmento por las firmas consultoras atendido lleve a una evolución en la oferta de servicios, en retribución a la confianza por el cliente adquirida, situación en la cual se avanza generalmente desde los servicios genéricos en primera instancia.
- 3- Por el avance y la maduración en el portafolio de servicios que conlleven a una especialización en la oferta, con la cual se incursione en la prestación de servicios de asesoría y consultoría en negocios internacionales, es decir, la maduración

del portafolio lleva a que se ofrezca este tipo de servicios en segmentos muy especializados como respuesta, a la necesidad de innovar para seguir vigente en el segmento.

Así pues, se tiene que las dinámicas de penetración de productos sustitutos, no es de manera directa, pues la catalogación de servicio lo imposibilita, pero si su evolución dinámica lleva a que estos se puedan constituir en competidores dada la facilidad que tanto por dinámicas propias de segmento, como por innovación de portafolio se requiera.

3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Como se observo en el sondeo de mercado, de manera específica para el oriente antioqueño se encontró que las áreas de mayor competencia las constituyen las asesorías y consultorías en:

- ✓ Comercio internacional.
- ✓ Negocios Internacionales.
- ✓ Asuntos arancelarios y tributarios.
- ✓ leasing nacional e internacional.

Los servicios más especializados se prestan en las áreas de:

- ✓ Zonas francas.
- ✓ Derecho de competencia.
- ✓ proyectos de infraestructura.
- ✓ Leasing nacional e internacional.
- ✓ promoción de negocios internacionales.
- ✓ análisis de mercados, direccionamiento estratégico y diseño de estrategias de ventas.

- ✓ logística de almacenamiento y distribución, logística empresarial, servicios de almacenaje y bodegaje.
- ✓ posicionamiento de marcas a nivel internacional, y búsqueda de oportunidades comerciales.

El hecho que, la oferta de servicios especializados sea superior a la de servicios genéricos, muestra el grado de especialización y lo exigente que son los empresarios antioqueños al pagar por este tipo de servicios.

3.1. PROEXPORT

PROEXPORT constituye el principal ente asesor en comercio y negocios internacionales del país, se consolida como ente asesor, pues su capacidad operativa y reglamentación le impiden hacer acompañamiento directo en los procesos de negociación y asumir roles en el área de la consultoría. Se tiene pues que tal como lo explica en su portal PROEXPORT:

“a través de la red nacional de oficinas, ofrece apoyo y asesoría integral a los clientes, mediante servicios o instrumentos dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, que busca la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios.

Fomenta la realización de negocios internacionales a través de:

- *identificación de oportunidades de negocio.*
- *Diseño de estrategias de penetración de mercados.*
- *Internacionalización de las empresas,*
- *Acompañamiento en el diseño de planes de acción.*

- *Contacto de empresarios a través de actividades de promoción comercial, inversión, y turismo internacional.*
- *Servicios especializados a empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos o en invertir en Colombia.*
- *Alianzas con entidades nacionales e internacionales, privadas y públicas, que permitan ampliar la disponibilidad de recursos para apoyar diferentes iniciativas empresariales y promover el desarrollo y crecimiento del portafolio de servicios”.*

PROEXPORT(2011)Recuperado 10 abril 2012

www.proexport.com

Lo anterior ratifica el hecho que para las empresas de consultoría en negocios internacionales PROEXPORT se consolida, más que como un competidor, en un aliado estratégico que facilita a los empresarios el acceso a bajo costo de servicios genéricos y facilita la conformación de información y procesos de internacionalización iniciáticos que facilita a las empresas avanzar con procesos de consultoría especializados, que disminuyan el riesgo y por ende faciliten la gestión exitosa de los mercados internacionales.

4. ESTUDIO DE PRECIOS

El mercado de los servicios de consultoría, no se caracteriza por ser un mercado de competencia perfecta, es decir, los oferentes no se caracterizan por ser precio aceptantes, en tal sentido es un mercado el que juegan distintas fuerzas y estrategias al tiempo, su comportamiento más similar lo constituye el de la competencia monopolística, para el cual existe un grupo de líderes que son los que dictan las normas del mercado y con base en estas, los demás competidores se adaptan a las reglas de juego por estas impuestas. De tal forma que ninguno de los competidores

tiene el control tenemos que diferenciarnos con la puntualidad y agilidad utilizando el menor tiempo para dar respuesta al cliente.

La anterior categorización lleva a que este sea un mercado con información imperfecta, es decir tanto competidores como consumidores carecen de información plena de las tarifas que rigen el mercado, además, que las premisas de calidad y experiencia, generan una elasticidades positivas con incrementales en algunos casos de crecimiento de precios geométricas, dentro del mismo territorio, pero diferenciadas por el reconocimiento del mercado de los ya posicionados versus los de nuevo ingreso, y los de menor capacidad competitiva. Teniendo en cuenta la elasticidad positiva para este caso en cuanto más crezcan las ventas para el exterior la demanda para la consultoría de aval comercio internacional aumentara.

En tal sentido, dado que la competencia no es precios, sino por el posicionamiento y reconocimiento de mercados, se tiene que las empresas buscan tener a su interior staffs y tecnología, que permita otorgar el máximo de valor agregado a los clientes y obtener el diferencial máximo entre precios y costo, en la búsqueda de la maximización de ganancias.

El precio se calculara analizando el costo de la competencia.

Con base en las anteriores premisas, Aval Comercio Internacional en el ofrecimiento de sus servicios de asesoría y consultoría en el área de los negocios internacionales tendrá las siguientes tarifas:

Tabla 5 Matriz de Precios

Matriz de Precios Prestación de Servicios	Valores Hora
--	---------------------

Servicio	Consultoría		Asesoría	
Área	Internacio nal	Nacional	Internaci onal	Nacion al
Negocios Internaciona les	250.000,00	200.000,00	150.000, 00	100.00 0,00
Representac ión Comercial	700.000,00	500.000,00	350.000, 00	200.00 0,00
Inteligencia de Mercados	450.000,00	350.000,00	250.000, 00	200.00 0,00
Logística	450.000,00	150.000,00	250.000, 00	100.00 0,00
Bodegaje	250.000,00	100.000,00	150.000, 00	100.00 0,00
Aduanera y Tributario	1.000.000, 00	650.000,00	450.000, 00	200.00 0,00
Seminarios	0,00	0,00	250.000, 00	80.000, 00

ayala y franco (2012)

5. PLAN DE MERCADEO

Una eficiente prestación de los servicios de asesoría y consultoría en el área de los negocios internacionales, requiere de los equipos necesarios – herramientas hardware y software-, es decir, el equipo informático

adecuado; unas instalaciones que estén a la altura del servicio que se pretende ofrecer a los clientes. Es fundamental el bilingüismo en esta compañía toda vez que se está en el segmento de los negocios internacionales, y por las razones especificadas en el código de ética, se requiere de un staff muy profesional, competente y capaz, que se encuentre en condiciones de generar relaciones de confianza a partir de su conocimiento y experticia en cada una de las áreas de la compañía.

5.1 Concepto el servicio

Como lo observa desde el principio Aval Comercio Internacional se pretende consolidar como una firma de consultoría y asesoría en el área de los negocios internacionales, y como tal lo que ofrece a sus clientes es un servicio un intangible en materia de inteligencia comercial y de negocios a los empresarios de las pymes y pequeñas empresas ubicados inicialmente en el departamento de Antioquía.

Así pues la caracterización de los servicios que Aval Comercio Internacional, busca posicionar en el en el mercado antioqueño tienen una clara segmentación en términos del alcance, es decir, se prestarán unos servicios de Consultoría y otros de Asesoría, con base en los requerimientos de acompañamiento que el cliente requiera, en tal sentido, la conformación de los servicios a prestar serán en las siguientes áreas así:

- ✓ Negocios Internacionales.
- ✓ Representación Comercial.
- ✓ Inteligencia de Mercados.
- ✓ Logística.
- ✓ Bodegaje.
- ✓ Aduaneros y Tributarios.
- ✓ Seminarios, Conferencias y Capacitación.

5.2 Estrategia de distribución del servicio.

Las comunicaciones y los medios tecnológicos son de vital importancia para entregar la información oportuna a nuestros clientes, entonces nuestra estrategia se concentrara en tener Celulares tipo Androide, computadores de última generación, servicio de internet con la mejor banda ancha, programas de información de mercadeo informativo Mundial, con el fin de responder a los necesidades de nuestro cliente de forma oportuna y eficaz.

Determinaremos los proveedores a nivel internacional para tener una base de datos según el sector económico que lo requiera, y cuando pasemos a la fase de la prestación de servicio de logística internacional ya tendremos la unión de los proveedores para iniciar los procesos tanto marítimos y aéreos.

5.3 Estrategias de precios

Las estrategias a implementar serán las de Descuento por pago en efectivo, aquéllos clientes que paguen de esta forma se le ofrecerá un descuento del 10%, y el descuento de temporada puesto que en el mercado internacional hay temporadas que se desaceleran lo cual afecta a empresas de ciertos sectores económicos a nivel nacional y como forma de incentivo y desarrollo se puede aplicar este descuento.

5.4 Estrategias de Promoción

Para el presente caso entiéndase la promoción no como la estrategia que busca conquistar la elección del cliente por su favorabilidad de precio, sino, como aquella que busca por medio de una solida estrategia de comunicación publicitaria y de mercados generar una imagen de reputación de marca, seriedad e idoneidad del staff profesional, en términos de su capacidad para llevar con éxito la gestión en el campo de

los negocios internacionales, las actividades que los empresarios y las empresas de la región así lo requieran.

En tal sentido la estrategia de promoción estará encaminada a posicionar en el ideario de nuestro target los valores que Aval Comercio Internacional desarrolla en el ejercicio de su función comercial, y en tal sentido, la orientación de mercados en su primera fase se centrará en el posicionamiento de la marca Aval Comercio Internacional, patrocinando y participando de forma activa en eventos de elite y de reconocido prestigio en el target objetivo, en tal sentido Aval Comercio internacional deberá auspiciar y patrocinar:

- ✓ Seminarios, foros, ferias, ruedas de negocios y demás eventos relacionados con los negocios internacionales que se celebren en la región.
- ✓ Torneos de deportes de elite.
- ✓ Invitados de reconocido prestigio internacional para dictar conferencias en el campo específico de los negocios internacionales.
- ✓ Las secciones económicas y de negocios de los principales medios de comunicación regional.
- ✓ Los premios empresariales, que en las diferentes áreas de los negocios se ofertan en los niveles regional y nacional.
- ✓ Incorporarse de manera activa con la academia, Colciencias, gremios y grupos de empresarios, en el desarrollo de estudios e investigaciones de su campo.
- ✓ Participar de forma activa en juntas de Cámaras de Comercio, Andi, Acopi, Fenalco y demás organizaciones empresariales de relevancia regional.
- ✓ Ser líder en la asesoría gubernamental en materia de negocios internacionales y economía internacional.

- ✓ Las demás actividades que en el área de los negocios internacionales se desarrollen en la región.

5.5 Estrategias de comunicación

La estrategia de Aval Comercio Internacional será la de crear una página Web con la capacidad de dar respuesta en tiempo real a las necesidades de nuestros clientes, tales como:

- Base de datos proveedores internacionales según sector económico.
- Precios de asesorías
- Costos logísticos de importación y exportación en cuanto a fletes internacionales y aduanas en expo e impo.
- Documentación requerida para poder importar y exportar si es una persona jurídica o natural.

5.6 Estrategias de servicios

Como el producto que ofrece aval comercio internacional es servicio, es indispensable capacitar permanente mente al personal que atiende a nuestros clientes con el fin de brindar la mejor asesoría del mercado, nuestro servicio nace en el momento que se presta, se deberán rendir informes claros y precisos sobre la información que solicita el cliente, se deberá cumplir una vez siga el siguiente paso de nuestro servicio que es la logística internacional con los tiempos establecidos para la entrega de productos en el exterior, o insumos que lleguen en importación. El ambiente de nuestra oficina debe ser el más acogedor con el fin de que los clientes que nos visiten se sientan seguros de quien los va a atender y por último la presentación personal de los asesores será impecable para generar la mejor impresión.

6. PROYECCION DE VENTAS

Tabla 6. Proyecciones de Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de Crecimiento estimada		6%	6%	6%	6%
Mercado Potencial	10092	10698	11340	12020	12741
Proyección Clientes Obtenidos	18	44	79	109	148
Promedio Horas Servicio Mes	18,25	79,25	214,5	296,5	400,91
Tiempo medio x Servicio	1,0138888 89	1,80	2,71	3,75	5,074894515
Productividad Marginal		100,00%	270,66%	374,13%	505,88%
Productividad Total	3.17%	13.76%	37.20%	51.48%	69.60%
% de Penetración de mercado	0,17%	0,43%	0,72%	0,93%	1,15%

estimada					
Ingresos	69.120.00 0,00	335.450. 000,00	814.640.00 0,00	959.610. 000,00	1.277.640.00 0,00

ayala y franco (2012)

En el Estudio de Mercado, se encontró que existe la probabilidad de encontrar nichos de mercado que requieran los servicios de asesoría y consultoría que en el área de los negocios internacionales, Aval Comercio Internacional, busca posicionar, para el departamento de Antioquia; además con base en el informe de la revista RAED se pudo establecer que:

“según las estimaciones realizadas por el autor, el crecimiento acumulado de la base empresarial total de Antioquia (incluyendo personas jurídicas y naturales) en los últimos cinco años, solo alcanzo el 16% sin embargo, según el registro público mercantil de la cámara de comercio de Medellín, para Antioquia, el total de las empresas constituidas con persona jurídica (es decir, sin incluir las personas naturales) viene creciendo a una tasa promedio anual de 10% mientras que las liquidadas (también de tipo jurídico) solo han crecido a una tasa promedio del 1%” (Camara de Comercio de Medellin , 2011; pg 22)

Con base en la anterior información y como lo presenta el anterior cuadro, se estima factible que el crecimiento del sector industrial en el departamento de Antioquia se ubique cerca del 6% año; teniendo presente las fluctuaciones tanto positivas como negativas que se pueda observar

con base en la dinámica de los tratados comerciales, y el efecto inercial de la economía latinoamericana y mundial.

Así se tiene que el tiempo de desarrollo de acciones para la penetración de aval comercio internacional será de 3 años, a partir del 4to año se observa es una conservación de su base de clientes sopesada con el alto grado de valor agregado de los servicios que Aval Comercio Internacional presta a los clientes, es decir, se observa un estimativo para el cual la cesta de clientes es estable, pero que, los servicios por estos adquiridos son de alto valor, es decir la demanda de servicios se traslada de los servicios de asesoría a los servicios de consultoría; situación que se refleja no solo en los incrementos de los niveles de productividad alcanzados por la firma, sino también, en el nivel de especialización de los clientes pues el tiempo promedio en la prestación de servicios se incrementa en cifras porcentuales superiores a los 100 puntos a partir del segundo año, es decir, se observa que los incrementos en productividad por horas de servicio prestadas varían en tasas del 270.66% en el año 3, al 505.88% en el año 5. Además que el tiempo promedio en la prestación de servicios pasa de 1.013 horas en el primer año a 5.074 en el quinto situación que refleja la complejidad y alcance de los servicios de consultoría prestados por Aval Comercio Internacional a sus clientes.

De tal forma que Aval Comercio Internacional, tendrá una participación inicial del 0.17% representada en un estimado de 18 servicios de consultoría y asesoría vendidos en el primer año, y al cabo de 5 años su participación de mercado será 1.15% que representa un total de 79 servicios vendidos. Recordando lo anotado en el párrafo anterior donde lo el cambio que se genera es en la mezcla de servicios prestados por la firma en el mercado, toda vez que si bien en el inicio la mayoría de los servicios adquiridos por los clientes son de asesoría, a partir del 3 año avanza la consolidación del portafolio de servicios de consultoría, y

finalmente en el quinto año el peso en la prestación de servicios está centrado en la consultoría.

7. PLAN DE INTRODUCCION AL MERCADO

Como se ha venido aquí desarrollando, Aval Comercio Internacional busca operar para todo el departamento de Antioquia empezando por el oriente.

7.1 Hipótesis

La dinámica y proyección de la actividad económica desarrollada en el departamento de Antioquia por parte de los diferentes actores de los sectores público y privado, permite determinar un incremento en la dinámica del comercio y los negocios internacionales de la región, situación la cual facilita la creación de nuevas empresas de consultoría y asesoría en el área de los negocios internacionales.

7.1.1 Objetivos de investigación

1. Determinar el potencial de aceptación de mercado que tienen los servicios establecidos en el ejercicio de la función comercial de Aval Comercio Internacional.
2. Estimar el mercado Potencial para Aval Comercio Internacional.
3. Determinar los factores críticos de éxito de cada uno de los componentes del marketing mix, es decir, del Precio, Producto, Plaza y Promoción.

4. Determinar la factibilidad de ingreso al mercado.
5. Identificar de manera clara las necesidades que en términos de la Consultoría y Asesoría en el campo de los negocios internacionales requieren las empresas radicadas en Antioquia.

7.2 Técnica de recolección de Datos

7.2.1 Fuentes primarias

Con el fin de obtener la información que permita identificar los principales problemas y necesidades que en el área de la consultoría y asesoría en negocios internacionales éstas poseen. Dentro de las Fuentes Primarias de Recolección de datos se utilizarán:

- ✓ Encuestas realizadas a empresa de los niveles micro-empresarial, Pequeña y Medianas
- ✓ Determinar las oportunidades de negocio, parámetros de servicio que constituyan factor diferencial de Aval Comercio Internacional frente a sus competidores.
- ✓ Conocer la reputación de marca y posicionamiento de mercado que poseen las diferentes empresas de consultoría y asesoría existentes en el mercado.

- ✓ Entrevistas a consultores y asesores en el área de los negocios internacionales, con el objeto de determinar cuál es la información relevante que permita determinar los factores clave de éxito en el funcionamiento y operación de la firma en los niveles, Administrativo, financiero, operacional y de mercados.

7.2.1.1. Encuestas a personal de los diferentes organismos de apoyo y control

Del avance en la gestión de los negocios internacionales para observar en concordancia con la realidad regional, cuales son los acompañamientos con carácter especializado que las empresas requieren para cumplir con las metas de desarrollo regional y el avance de las estrategias que en materia de desarrollo la región posee.

7.2.1.2. Fuentes Secundarias

Publicaciones de estudios de carácter gremial como los publicados por la Cámara de Comercio de Medellín, Acopi seccional Antioquia, Andi seccional Antioquia, Fenalco, demás agremiaciones y agrupaciones empresariales, Universidades con presencia en la región, estudios realizados por el sector público en los niveles regional nacional e internacional, estos últimos con impacto y trascendencia para el departamento de Antioquia.

7.3. Procesamiento de recolección de datos (Encuestas – Entrevistas)

7.3.1 Investigación Exploratoria

Con el fin de obtener información que permita cumplir con los objetivos de la investigación, en la determinación de la factibilidad de Aval Comercio Internacional, se hará una investigación exploratoria para lo cual se requiere del diseño las encuestas a realizar para cumplir con los requerimiento de información que permitan determinar el potencial de

recepción de mercado que los servicios ofrecidos por Aval Comercio Internacional tendrán en el target. Para lo cual como primer paso se requiere la determinación del tamaño de muestra optimo que permita hacer una inferencia del comportamiento de la población, -para el caso del total de empresas ubicadas en Antioquia- y poder determinar así, si existe un potencial de mercado lo suficientemente amplio para que Aval Comercio

Internacional se constituya y se consolida como empresa líder en la prestación de servicios de consultoría y asesoría para la región.

7.3.2 Tamaño de muestra

Tal como lo observa Douglas A Lind, en su libro estadística para la Administración y Economía se tiene lo siguiente:

“ una de las preocupaciones más comunes cuando se diseña un estudio estadístico es: ¿Cuántos elementos deben incluirse en la muestra? Si esta es demasiado grande, se derrocha inútilmente dinero en la recolección de datos. De forma semejante, si la muestra es demasiado pequeña, las conclusiones resultantes podrían ser incorrectas. El tamaño correcto de muestra depende de tres condiciones:

- i. nivel de confianza deseado.*
- ii. El máximo de error permisible por el investigador.*
- iii. La variación de la población que se estudia.” (Mason, Lind, & Marchal, 2003; pag 295)*

Fórmula para la determinación del tamaño de la muestra

$$n = \frac{Px(1-p)}{E^2}$$

$$E^2$$

$$n = \frac{0.5 \times (1-0.5)}{0.05^2}$$

$$n = 100$$

$$n = \frac{N \times n}{N + n - 1}$$

$$n = \frac{1092 \times 100}{1092 + 100 - 1}$$

$$n = 99$$

Es de recordar que la población target de Aval Comercio Internacional es de 10.092 empresas; como se mencionó en párrafos anteriores pues para el departamento de Antioquia se tiene la siguiente composición así:

- Pequeñas 7289.
- Medianas 2106
- Grandes 697.

7.3.2.1 Formato de la encuesta a aplicar en el proceso de recolección de datos

El formato de encuesta se constituye en pieza clave de la investigación de mercados pues su clara y pertinente formulación, su correcta y consciente aplicación, permite generar una dinámica con los nichos de mercado, que para el caso constituyen el mercado potencial en la prestación de los servicios que Aval Comercio Internacional prestará en el área de la asesoría y la consultoría en negocios internacionales, a través de la cual se pretende observar:

1. características y comportamientos de los nichos de mercado.
2. Caracterización en términos de precios de mercado y percepción de costos.
3. Predisposición y necesidad potencial que poseen los nichos de mercado para contratar servicios de consultoría y asesoría en el área de los negocios internacionales.
4. Frecuencia en que los clientes potenciales adquirirán los servicios.

En virtud de lo anterior para determinar el potencial de mercado de los servicios que en el área de los negocios internacionales, Aval Comercio Internacional prestará en el departamento de Antioquia, a continuación presenta el formato de encuesta a aplicar:

Califique de 1 a 5, entendiendo: 5 como muy importante; 4 como importante; 3 como regular; 2 como deficiente; y 1 como mala; siguientes preguntas

- 1.Cuál es la importancia en la actualidad considera usted tienen los negocios internacionales en el ejercicio de su actividad empresarial.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

2. Como califica usted el nivel de competencia que ejercen las empresas extranjeras en la región.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

3. Como observa usted la penetración de empresas extranjeras en sus nichos de mercado.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

4. Considera usted importante para su negocio incursionar en internacionales.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

5. Como califica usted la calidad de los servicios que en área de los negocios internacionales ofrecen los gremios y el sector publico en la región.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

6. Como califica usted la calidad de los servicios que en área de los negocios internacionales ofrecen las empresas privadas de consultoría en la región.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

7. Califique la importancia que para usted tiene la posibilidad de contratar asesoría y consultoría especializada en las siguientes áreas:

- a. Contratación de personal _____
- b. Publicidad y Mercadeo _____
- c. Contable Tributarios _____
- d. Negocios Internacionales _____
- e. Administrativo Financieros _____
- f. Gestión comercial _____
- g. Gestión Logística _____

8. Califique las razones por las cuales consideraría importantes para su empresa la contratación de servicios de asesoría y consultoría:

- a. Mejorar el servicio _____
- b. Reducir Costos _____
- c. Obtener Asesoría y Consultoría especializada _____
- d. Facilitar la toma de decisiones _____
- e. Centrarse en su Core Business _____

9. Qué ventajas considera usted, deberían existir para su negocio la contratación de servicios de asesoría y consultoría?

a. Ventajas estratégicas frente a la competencia

—

b. Mayor conocimiento de mercado

—

c. Mejorar los alcances en materia de negociación

—

d. Transmisión de valor agregado y conocimiento

—

e. Consecución de socios de negocios

—

f. Mejorar la gestión logística y operativa de su empresa

—

10. Al momento de adquirir servicios de consultoría y asesoría en su empresa usted usa como criterio de decisión principal:

a. Precio

—

b. Experiencia del equipo consultor

—

c. Reconocimiento de mercado de la empresa consultora

—

d. Nivel de especialización del servicio

—

e. Nivel de compromiso de la firma consultora con su empresa

—

4.6.2. Resumen de la Valoración de la Encuesta

Tabla. 7 Análisis de las encuestas

Pregunt a	Sub Ítem		Promedio
1		Cuál es la importancia en la actualidad considera usted tienen los negocios internacionales en el ejercicio de su actividad empresarial?	3,5222222 2
2		Como califica usted el nivel de competencia que ejercen las empresas extranjeras en la región?	2,9111111 1

3		Como observa usted la penetración de empresas extranjeras en sus nichos de mercado?	3,0666666 7
4		Considera usted importante para su negocio incursionar en internacionales .	4,1444444 4
5		Como califica usted la calidad de los servicios que en área de los negocios internacionales ofrecen los gremios y el sector publico en la región	3,1444444 4
6		Como califica usted la calidad de los servicios que en área de	3,5888888 9

		los negocios internacionales ofrecen las empresas privadas de consultoría en la región.	
7	A	Contratación de personal	3,4222222 2
	B	Publicidad y Mercadeo	3,9666666 7
	C	Contable Tributarios	3,0777777 8
	D	Negocios Internacionales	3,9666666 7
	E	Administrativo Financieros	3,0111111 1
	F	Gestión comercial	2,9222222 2
	G	Gestión Logística	2,8888888 9
8	A	Mejorar el servicio	2,7444444 4

	B	Reducir Costos	2,8555555 6
	C	Obtener Asesoría y Consultoría especializada	3,1777777 8
	D	Facilitar la toma de decisiones	3,9333333 3
	E	Centrarse en su Core Business	3,9888888 9
9	A	Ventajas estratégicas frente a la competencia	3,0777777 8
	B	Mayor conocimiento de mercado	3,2111111 1
	C	Mejorar los alcances en materia de negociación	3,0666666 7

	D	Transmisión de valor agregado y conocimiento	4,0666666 7
	E	Consecución de socios de negocios	3,0666666 7
	F	Mejorar la gestión logística y operativa de su empresa	3,8666666 7
10	A	Precio	2,9444444 4
	B	Experiencia del equipo consultor	2,8777777 8
	C	Reconocimiento de mercado de la empresa consultora	3,9666666 7
	D	Nivel de especialización	4,0111111 1

		del servicio	
	E	Nivel de compromiso de la firma consultora con su empresa	2,9

ayala y franco (2012) investigación propia

Con base en los resultados de la tabulación de la encuesta se tiene:

Las puntuaciones promedio más altas están en las preguntas 10b, 10c, 9d, 8d y 8e, 7b y 7e, 4; lo anterior permite caracterizar la muestra así:

- ✓ Los empresarios de la región consideran importante el incursionar en los negocios internacionales, lo cual se refleja en una calificación promedio de la pregunta del 4,15.
- ✓ Por áreas consideran que los mayores requerimientos en términos de asesoría especializada están en: Publicidad y mercadeo, y negocios internacionales, ambas con una calificación de 3,97.
- ✓ Resaltan la importancia en la contratación de servicios de asesoría y consultoría porque esto les permite "facilitar la toma de decisiones y centrarse en su core business" los cuales se puntuaron con valores de 3,93 y 3.98 respectivamente.

- ✓ Los criterios de decisión principal al momento de adquirir servicios de consultoría son: reconocimiento de mercado de la empresa consultoría y nivel de especialización de servicio; cada ítem con una puntuación de 3,97 y 4,01 respectivamente.
- ✓ Este primer bloque de análisis con relación a la encuesta, observa y fundamenta el hecho de la necesidad una elevada inversión en las estrategias de penetración con miras a facilitar el desarrollo de la contratación de los servicios que

Aval Comercio Internacional se propone ofrecer en el mercado.

- ✓ El siguiente bloque de análisis lo constituyen las preguntas puntuadas arriba de 3,17 es decir las preguntas números 1, 6, 7 a, 8c, 9b para las cuales permiten determinar las siguientes características de la muestra:
- ✓ Los empresarios consideran de buen nivel la importancia en la actualidad tienen los negocios internacionales en el ejercicio de la actividad empresarial; toda vez que esta pregunta en promedio obtuvo una calificación de 3.52
- ✓ Cuando se les pregunto cómo califican la calidad de los servicios que en área de los negocios internacionales ofrecen las empresas privadas de consultoría en la región destaco con una calificación de 3,58. Situación que contrasta con la calificación que los consultores en el ramo percibieron al puntuarla en 2.43.
- ✓ El rubro de contratación de asesoría especializada que los empresarios consideran de importancia está en la contratación de

personal, situación que refleja la importancia que las plantas de personal representa hoy día dadas la exigencias y el nivel de competencia existente no solo en región sino también en el país y en los mercados donde sus bienes y servicios hacen presencia. Este ítem alcanzo una puntuación de 3,42.

- ✓ En orden de jerarquía el obtener servicios especializados de consultoría y asesoría constituyen la tercer razón por la cual los empresarios contratan este tipo de servicios en la región. El presente ítem alcanzo una puntuación de 3,17.
- ✓ El mayor conocimiento de los mercados, constituye una de las ventajas que los empresarios consideran importantes al momento de contratar los servicios de consultoría y asesoría. Con una puntuación de 3,21.
- ✓ Sorprende en la encuesta como los empresarios en la región califican la importancia de los servicios de consultoría y asesoría privados vs los servicios de consultoría y asesoría públicos y/o gremiales pues poseen una diferencia significativa en favor de los privados con puntuaciones promedio de 3,58 vs 3,14.
- ✓ El tema del precio de los servicios de consultoría en esta encuesta ratifica la premisa con la cual se planea el estrategia de mercados, toda vez que obtuvo una de las calificaciones más bajas al alcanzar una puntuación promedio de 2,94.
- ✓ Los empresarios en la región consideran de poca importancia el adquirir servicios de consultoría para la reducción de costos y las

mejoras en la prestación de los servicios en sus empresas, toda vez que la puntuación promedio por estos ítems alcanzadas fue de 2,74 y 2,85.

- ✓ También sorprende en la encuesta que los empresarios en la región dan una mayor importancia al nivel de especialización del servicio, y el nivel de reconocimiento de la firma consultora, que la experiencia del staff.

Con base en la muestra podemos concluir en términos generales, hay una alta permeabilidad en el ofrecimiento de servicios especializados de consultoría y asesoría, esta

permeabilidad esta favorece las empresas de consultoría y asesoría con un elevado reconocimiento de mercado, los criterios de precio no son importantes al momento de calificar la transmisión de conocimiento que este firmas puede dar a la empresa; además de resaltar la importancia que los negocios internacionales y la presencia de empresas extranjeras en la región tienen para estos empresarios.

El anterior marco de análisis observa que existe un mercado con permeable y presto a adquirir servicios de consultoría y asesoría especializada, dada la buena calificación y reconocimiento que este tipo de servicios en el mercado presta, en virtud de lo cual, y con la estrategia de mercados por Aval Comercio Internacional propuesta, se concluye que si existen nichos con los cuales la empresa pueda tener éxito en la prestación de los servicios de asesoría y consultoría en el área de los negocios internacionales.

ASPECTOS TECNICOS

Después de haber determinado que existe un mercado potencial explotable, al cual se puede ingresar con la implementación de una adecuada estrategia de marketing y publicitaria, que den cuenta de los criterios base de requerimiento que el target define como básico al momento de la contratación, los cuales, se concentran en el reconocimiento y en la reputación de marca, las cuales constituyen las barreras de entrada a vencer para incursionar con éxito en el negocio de la asesoría y consultoría en negocios internacionales; la presente fase da cuenta de los requerimientos técnicos necesarios para proporcionar el servicio antes mencionado. Por tanto se requiere un análisis al detalle de los insumos, equipos, herramientas hardware y software, licencias, certificaciones, acreditaciones, muebles y enseres y demás artículos indispensables para la prestación óptima de los servicios al cliente.

También es necesario cuantificar los requerimientos de personal para prestar de forma efectiva el servicio; determinar la localización de las instalaciones; considerar la tecnología, especialmente las herramientas software y licencias necesarias para poner en funcionamiento la empresa; conocer los aspectos legales concernientes a la constitución de la compañía y los que deben subsanarse para permitir que se tenga una operación normal en términos de impuestos, requerimientos de información de entidades de control, licencias permisos etc.

Finalmente se presentarán el portafolio de servicios que Aval Comercio Internacional busca incursionar en el mercado de la consultoría y asesoría

en negocios internacionales; concluyendo de esta manera el estudio técnico.

Objetivo del Estudio Técnico

El desarrollo del presente capítulo pretende determinar para Aval Comercio Internacional los siguientes ítems:

- ✓ la localización de la empresa.
- ✓ Requerimientos de personal.
- ✓ Los requerimientos de Hardware.
- ✓ Requerimientos de software.
- ✓ Licencias y permisos.
- ✓ Certificaciones y demás.
- ✓ Caracterizar los servicios a prestar.
- ✓ Diagrama de funcionamiento y operatividad.

1. FICHA TECNICA DEL SERVICIO

Nombre de la empresa: Aval comercio Internacional

Representante: Álvaro Ayala Gómez y Samir Franco Clavijo

Denominación técnica del servicio: asesorías en comercio exterior, ubicación de productos en el exterior, ubicación de proveedores en el exterior, logística integral de carga y aduana.

Modo de prestación: por medio de los medios técnicos y de comunicación inteligentes, atención personalizada y en modo de outsourcing. Se pretende atender las necesidades de las Pymes y Mipymes en el ámbito de negociación y logística en comercio exterior.

2. PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIOS

El flujo de prestación de servicios de Aval Comercio Internacional, es un proceso que evacua la ruta de cualquier proceso de prestación de

servicios en el ramo de la consultoría, según el cual establece unos primeros pasos para el establecimiento de los requerimientos del cliente, a partir de esta identificación se avanza con el análisis de la situación en pro de dar una solución oportuna y eficiente, se seleccionan varias alternativas para ser presentadas al cliente y finalmente previa selección desarrollada por el cliente se avanza en su implementación para el caso de los servicios de consultoría, o simplemente se termina en la fase de formulación y aprobación por parte del cliente para el caso de los servicios de asesoría

3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

3.1 Características y materias primas

La inversión inicial que permite el cumplimiento de las funciones de la parte administrativa se conforma por los activos fijos necesarios para el inicio de las operaciones, para el caso las herramientas hardware y software que permitan la prestación de los servicios de consultoría y asesoría en el área de los negocios internacionales a Aval Comercio Internacional. Las cotizaciones fueron obtenidas principalmente por medios electrónicos y la internet, con las cuales se determina el capital de trabajo requerido. Para el inicio del presente proyecto los activos requeridos son:

Tabla 8. Costos de Operación

Costos Locativos Operación		74.242.225,00
Computadores	5 Estaciones de Trabajo	14.000.000,00
Portátil	1,00	2.500.000,00

Licencias Software		9.857.505,00
Video Beam	1,00	2.210.000,00
Unidades de Back Up	2,00	2.779.720,00
Fotocopiadora láser multifuncional	1,00	895.000,00
Muebles de Oficina		42.000.000,00
Alquiler Oficina		600.000,00

ayala y franco (2012) investigación propia

4. LOCALIZACION DEL PROYECTO

Como se ha desarrollado en el presente trabajo, los análisis de los criterios de localización fueron desarrollados de manera detallada en la variable geográfica; sin embargo para efectos de profundizar partiremos de la siguiente cita del Dr Sapag en su libro preparación y evaluación de proyectos:

“los factores que influyen más comúnmente en la decisión de localización...deben compararse en función de las fuerzas locacionales típicas de los proyectos. Se han elaborado muchas listas de estas fuerza como elementos de referencia para su evaluación...Una clasificación más concentrada debería incluir por lo menos los siguientes factores globales:

- ✓ Medios y Costos de transporte.
- ✓ Disponibilidad y costo de mano de obra.
- ✓ Cercanía de las fuentes de abastecimiento.

- ✓ *Costo y disponibilidad de los terrenos.*
- ✓ *Topografía de suelos.*
- ✓ *Estructura impositiva y legal.*
- ✓ *Disponibilidad de agua, energía y otros suministros.*
- ✓ *Comunicaciones.*
- ✓ *Posibilidad de desprenderse de desechos...*

Existe, además una serie de factores no relacionados con la forma directa con el proceso productivo pero que condicionan en algún grado la localización del proyecto, Dervitsiotis señala a este respecto, tres factores que denomina genéricamente ambientales: a. la disponibilidad y confiabilidad de los sistemas de apoyo, donde incluye los servicios públicos de electricidad agua, protección contra incendios comunicación rápida y segura entre otros; b. las condiciones sociales y culturales, donde se estudian no sólo las variables demográficas como tamaño, distribución, edad, cambios migratorios, entre otras, sino también aspectos como la actitud hacia la nueva industria, disponibilidad, calidad y confiabilidad de los trabajadores en potencia, tradiciones y costumbres que pueden interferir con las modalidades conocidas de realizar negocios, entre otras, y c. las consideraciones legales y políticas, que dan el marco de restricciones y oportunidades al análisis, tales como leyes sobre niveles de contaminación, especificaciones de construcción, franquicias tributarias o agilidad en la obtención de permisos para nuevas instalaciones.” (Sapag Chain & Sapag Chain, 1997; pg 186).

Con base en la anterior nos centraremos en el desarrollo del punto B expuesto por Dervitrosis; el análisis de las condiciones sociales; como se mostro en graficas anteriores el nivel de emprendimiento en el departamento es bastante alto, toda vez que la población empleada por cuenta propia constituye el 33%; situación que observa la realidad de la

capacidad emprendedora de los pobladores del departamento, situación que se consolida como benéfica o propicia para la materialización de aquello que Dervitrosis expone como *“la actitud hacia la nueva industria”*, pues son las nuevas generaciones las que apuestan a la renovación industrial antioqueña en términos de oferta de bienes y servicios tecnológicos, como lo refleja la IEBTA; además del ya expuesto diagrama de la interacción universidad empresa que da cuenta de *disponibilidad, calidad y confiabilidad de los trabajadores en potencia*, toda vez que la calidad educativa, la exitosa relación universidad empresa, y las investigaciones realizadas en el territorio así lo observan, par con esto llegar al componente final de este punto pues las *tradiciones y costumbres que pueden interferir con las modalidades conocidas de realizar negocios*; constituyen el factor que con mayor favorabilidad, que se tiene en territorio antioqueño, pues la cultura hacia el emprendimiento y los negocios, observan así una excelente contexto para la dinámica empresarial existente, lo que a su vez constituye prenda de garantía en el horizonte de crecimiento y capacidad de adaptación social a los cambios en la dinámica económica del país y de manera particular en la región.

5. PLANES DE CONTROL DE CALIDAD DEL SERVICIO

Mediante el control de calidad que se implementara, se buscara el resultado final del servicio prestado. Dentro de este control se debe definir bien el proceso por el cual se presta un servicio

Asistente (secretaria)

- a. Recepción de solicitudes

Consultor profesional

- a. Elaboración del plan de asesoría según requerimiento
- b. Cotización
- c. Enlace internacional
- d. Enlace logístico

Operaciones

- a. Seguimiento operacional de los enlaces internacionales y logísticos según pedido.
- b. Cierres de operación
- c. Pro forma de cotización.

Contabilidad

- a. Verificación de facturas pro formas
- b. Elaboración factura
- c. Informes contables por operación de servicio.

Otro punto a evaluar en el control de calidad es el análisis de riesgos.

En este aspecto el riesgo que se tiene, es la efectividad y fiabilidad que se debe investigar de un proveedor o un cliente en el exterior, puesto que estos serán presentados a nuestros clientes en Colombia y se iniciara negociaciones que implican sumas de dineros importantes, las cuales pueden estar en riesgo en el momento de realiza los giros pertinentes de la compra o venta de productos o bienes, por esto la base de información que debe tener la empresa obedece a una exhaustiva investigación de estos proveedores, los cuales deben cumplir con los requisitos de ley internacional.

Por último cada proceso se documentar abriendo una carpeta de seguimiento donde este el plan de trabajo a seguir y especifique los interlocutores del servicio a nivel nacional e internacional, incluyendo si el cliente aprueba el segundo paso que es la logística a los proveedores como agentes de aduana, navieras o aerolíneas.

6. PROCESO DE INVESTIGACION Y DESARRROLLO

En el proceso de investigación y desarrollo de nuestro servicio se invertirá tiempo y recursos económicos en mantener actualizados nuestras bases de datos, tener la mejor tecnología en comunicaciones a nivel global, estar adscritos a la red de agentes internacionales los cuales brindan en tiempo real la actualidad comercial de las naciones que mantiene mayor porcentaje de negociaciones con Colombia, en realidad Aval comercio internacional por ser una empresa prestadora de servicios en el área de comercio internacional debe estar permanente mente investigando los movimientos comerciales de productos a nivel mundial al igual que las rutas logísticas de las navieras y aerolíneas que conectan a Colombia con el resto del mundo (carga)

Distribución de la Oficina

Aval Comercio Internacional realizara la distribución de la oficina en base en los requerimientos técnicos y logísticos, lo cual permitirá un mejor funcionamiento de la misma; en su distribución se tendrán presente los criterios ingenieriles, arquitectónicos y de diseño que garanticen la funcionalidad y el ambiente de trabajo requerido y acorde con la imagen a proyectar a nuestros clientes, en cumplimiento de los anteriores requerimientos y de forma genérica se observa el siguiente diseño como el optimo para la prestación de los servicios.

Gráfico. 20. Posible distribución de la Oficina de Aval Comercio Internacional



Administración y Recursos Humanos

Aval Comercio Internacional, contará con un gerente, tres asesores para las áreas de negocios internacionales, logística, aduanera y tributaria, para dar cumplimiento de manera veraz y oportuna a las necesidades que el área de la consultoría y asesoría en negocios internacionales requieran los clientes. Así pues nuestra empresa, consolida un staff profesional para garantizar el cumplimiento a los flujos de trabajo no solo en términos de la atención de los clientes sino también, de las estrategias y actividades requeridas para el posicionamiento de la firma en el mercado. Además del acompañamiento del personal logístico tal como lo son la secretaria y el mensajero, para el desarrollo de las actividades de apoyo técnico que requiere la empresa, además del contador para dar cumplimiento a la

presentación de los diferentes estados de cuenta y balance que el estado solicita.

Personal Requerido

Tal y como se analizó previamente, Aval Comercio Internacional para la prestación de sus servicios requerirá de la siguiente planta de personal:

- ✓ Un Gerente
- ✓ Tres asesores de área.
- ✓ Una secretaria.
- ✓ Un Mensajero.

Como personal interno y con contrato por la compañía; de forma externa y preliminar para el horizonte de factibilidad del presente proyecto se tiene la contratación por servicios de un contador público, para efectos de rendir los reportes que ante el estado tenga que presentar Aval Comercio Internacional, en el ejercicio de su actividad económica. La evolución del pago al contador, se hace en términos del crecimiento de la actividad que se proyecta de la compañía en virtud de lo cual sus servicios se estiman que pasen de ser esporádicos a de medio tiempo.

Tabla 9. Honorarios del Contador

Año	Honorarios del Contador
1	8.400.000
2	8.400.000
3	14.400.000

4	14.400.000
5	14.400.000

ayala y franco (2012)

Como se observa en la nomina Aval Comercio Internacional dará inicio a sus operaciones con todo el staff requerido, toda vez como se explico en la estrategia de penetración de mercados; este personal en su fase iniciática cubrirá labores importantes de marketing de los servicios profesionales a prestar en el mercado, en virtud de lo cual y en su fase de penetración estarán más enfocados en actividades como:

- ✓ Desarrollo y presentación de conferencias.
- ✓ Elaboración de artículos para revistas especializadas y de amplia circulación regional.
- ✓ Presentación de notas y charlas en televisión y radio.
- ✓ Presentación de ponencias en encuentros profesionales y de ramo.
- ✓ Asistencia a ferias y eventos comerciales y profesionales en la región.
- ✓ Acercamiento con los gremios e instituciones del sector público etc.

Para de esta manera y como se presenta en la consolidación de la prestación de servicios de la firma, en la medida que se avanza con la penetración de mercados y la consecución de clientes, ir disminuyendo peso a las actividades de promoción para incrementarlo en las de Asesoría y Consultoría a clientes.

Tabla 10. Gastos Salariales

			Asesores				
		Gerente	Negocios Internacionales	Logística	Aduanero y Tributario	Secretaría	Mensajero
Cantidad	6,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Salario Base		3.500.000,00	2.200.000,00	2.200.000,00	2.200.000,00	650.000,00	550.000,00
Auxilio de Transporte		0,00	0,00	0,00	0,00	61.500,00	61.500,00
Sena	2,00 %	70.000,00	44.000,00	44.000,00	44.000,00	13.000,00	11.000,00
ICBF	3,00 %	105.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	19.500,00	16.500,00
Compensación Familiar	4,00 %	140.000,00	88.000,00	88.000,00	88.000,00	26.000,00	22.000,00
Cesantías	8,33 %	291.550,00	183.260,00	183.260,00	183.260,00	54.145,00	45.815,00
Prima Servicios	8,33 %	291.550,00	183.260,00	183.260,00	183.260,00	54.145,00	45.815,00
Vacaciones	4,17 %	145.950,00	91.740,00	91.740,00	91.740,00	27.105,00	22.935,00

Intereses sobre cesantías	1,00 %	35.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	6.500,00	5.500,00
Salud Empresa	8,50 %	297.500,00	187.000,00	187.000,00	187.000,00	55.250,00	46.750,00
Salud Empleado	4,00 %	140.000,00	88.000,00	88.000,00	88.000,00	26.000,00	22.000,00
Pensión Empresa	8,00 %	280.000,00	176.000,00	176.000,00	176.000,00	52.000,00	44.000,00
Pensión Empleado	4,00 %	140.000,00	88.000,00	88.000,00	88.000,00	26.000,00	22.000,00
Riesgos Profesionales	1,00 %	35.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	6.500,00	5.500,00
Total Factor Prestaciones	56,33 %	1.971.550,00	1.239.260,00	1.239.260,00	1.239.260,00	427.645,00	371.315,00
Salario Total		5.471.550,00	3.439.260,00	3.439.260,00	3.439.260,00	1.077.645,00	921.315,00
		Mes	Año				
Total Nomina		17.788.290,00	213.459.480,00				

Ayala y franco (2012) investigación propia

ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

1. ANALISIS ESTRATEGICOS

1.1 Misión

AVAL COMERCIO INTERNACIONAL orientará a los pequeños y medianos empresarios del Oriente antioqueño en el proceso de exportación para asegurar que sus transacciones de comercio exterior se realicen de manera fácil y correcta, evitando incurrir en multas, sanciones y sobre costos. Regidos por principios éticos, morales y empresariales.

1.2 Visión

Para el año 2025 AVAL COMERCIO INTERNACIONAL Será una empresa líder en la orientación de los procesos de exportación de productos o servicios de pequeños y medianos empresarios del Oriente antioqueño, cumpliendo con las reglamentaciones pertinentes del comercio internacional y con proyección en el mercado nacional, de tal forma que se cuente con clientes en las principales regiones del país.

1.2.1 Valores

Los Valores Corporativos con los cuales Aval Comercio Internacional será reconocido en el mercado y elegido por sus clientes son:

- Calidad: entendida esta como el atributo fundamental en la prestación de los servicios para con nuestros, clientes pues esta constituye, la principal prenda de garantía frente a los clientes y el referente de mercado en términos del alcance y los buenos resultados obtenidos por nuestros clientes en el actuar de manera conjunto al cumplir con sus expectativas en términos de la satisfacción de sus requerimientos en el área de los negocios internacionales.
- Idoneidad: los servicios a prestar por Aval Comercio Internacional, obedecen a la experticia y conocimiento de su staff consultivo, es decir, en ningún momento nuestra firma desarrollará actividades de consultoría y asesoría para con nuestros clientes sin el pleno dominio y conocimientos requeridos en la gestión exitosa de los proyectos de asesoría y consultoría con nuestros clientes.
- Profesionalismo: fruto del anterior valor, Aval Comercio Internacional se compromete para con sus clientes a tener siempre un staff con conocimientos vigentes y de vanguardia en el área de los negocios internacionales, pues nuestra
- misión se caracteriza por prestar servicios veraces y oportunos al cliente, donde el alto valor agregado y la satisfacción de los mismos constituye la prenda de garantía básica en la prestación de todos los servicios de la firma.

- Seriedad: reconocemos la importancia y lo vulnerable de la información compilada para el cliente mediante los procesos de consultoría y asesoría que en el campo de los negocios internacionales nuestros clientes adquieren con nosotros, por tal motivo la firma garantiza la completa total custodia de los información vulnerable de los clientes, bajo la firma de contratos de confidencialidad, que garanticen al cliente el buen uso y la exclusividad en el uso de la información por y para el cliente contratada.
- Respeto: el marco de interacción de Aval Comercio Internacional se hará dentro del marco de las buenas relaciones, de relaciones armónicas en pro de entregar el máximo valor a nuestros clientes; mediante la prestación de servicios de consultoría y asesoría que aceleren la curva de aprendizaje y por ende la capacidad competitiva de nuestros clientes.
- Responsabilidad Social: entendida esta como un marco ampliado de retribución a la sociedad de lo que esta le entrega a Aval Comercio Internacional por la prestación de sus servicios.

1.2.1.1 Código de Ética

Los servicios de consultoría y asesoría, se caracterizan por ser por encima de todo, procesos de confianza, es decir, son relaciones en las cuales los clientes confíaran en nosotros buena parte de sus secretos, pues es este el factor clave en la logro de las metas por el cliente propuestas, es decir, entre más estrecha es la relación con el cliente, mas conocemos sus

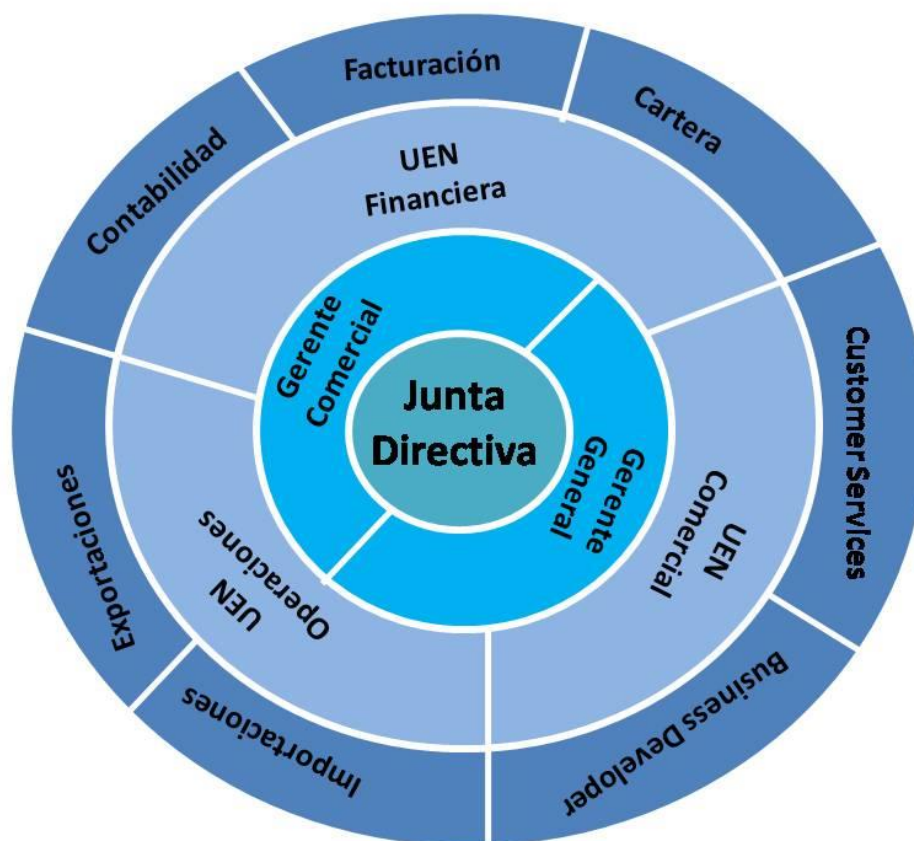
dinámicas internas y las particularidades que en su cotidianidad este enfrenta, lo anterior requiere de relaciones industriales y profesionales, con el mayor valor ético posible, no solo por los conflictos legales que se generen a partir de su incumplimiento, sino también por el castigo que en términos de mercado, genera el tener clientes insatisfechos, no por un mal servicio sino por el abuso en la información y por ende el descredito de la compañía, su pérdida de reputación de mercado e inminente desaparición que lo anterior implica.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Perfiles y funciones

La jerarquización de la organización no está representada en un organigrama, pero desde la estructura de los cargos se cuenta con las siguientes UEN:

- Gerencia general.
- Gerencia comercial de asesorías
- UEN Comercial: customer service, developer business.
- UEN de operaciones: importaciones, exportaciones.
- UEN financiera: contabilidad, facturación, cartera.



Organigrama

2.2 Esquema de contratación y remuneración

la empresa implementara contratos por prestación de servicios y contratos a término fijo según el área, debido a que se requiere fidelidad en el recurso humano interno, los asesores contarán con un contrato de trabajo a termino fijo donde deberán cumplir con los protocolos exigidos y ajustarse al perfil del puesto, las unidades financieras y de operaciones obedecen a contratos por prestación de servicios donde estarán ajustados

a una tabla de oferta de sueldos enfocados a técnicos que puedan cumplir eficazmente las labores de estas unidades.

El reclutamiento del personal a integrar el grupo de trabajo de la empresa se realizara por medios de comunicación, ferias de empleo, internet, recomendados, otras empresas.

La selección se determinara de acuerdo a las aptitudes y cualidades que tenga la persona con el fin de ocupar la vacante. Pasos: entrevista, exámenes psicométricos, psicotécnicos y de conocimiento, examen del área, referencias.

3 ASPECTOS LEGALES

3.1 Estructura Jurídica y tipo de sociedad.

Con base en los datos del portal crear empresa.com se obtuvo la siguiente información:

Persona Jurídica	
Para esta clasificación existen siete tipos de empresa clasificadas como sociedades, éstas son:	
Sociedad por Acciones Simplificada	Se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad.
Sociedad Limitada	Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, 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 pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las siglas "sociedad por acciones simplificada"; o de las letras S.A.S.
Empresa Unipersonal	
Sociedad Anónima	
Sociedad Colectiva	
Sociedad Comandita Simple	
Sociedad Comandita por Acciones	
Empresa Asociativa de Trabajo	

Cámara de comercio de Medellín recuperado 11 de abril de 2012

www.camaramedellin.org.co

CONSULTA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

Nombre: Escriba el Nombre que desea buscar y haga click en el botón Consultar

Buscador
asesoria

☐ Consultar por Código CIIU ☒ Consultar por Nombre

Buscar

Número de Registros Encontrados: 2

Código	Descripción
K741401	Asesorías y servicios en comercio exterior
K749901	Actividades de asesorías deportivas.

Este código deberá suministrarlo en el formulario de Registro Mercantil.
También lo utilizará cuando diligencie el Prerut en la sección de diligenciamiento del Portal.

3.

Cámara de comercio de Medellín recuperado 11 de abril de 2012

www.camaramedellin.org.co

Finalmente se estableció que con un aporte de los socios por valor de \$500.000.000, oo un valor de capital para cada uno de los establecimientos de \$ 74.842.225, oo el portal realiza los cálculos y estima el siguiente valor de constitución:

SIMULADOR DE PAGOS							RESULTADO
Resultado de la consulta							
CAMARA DE COMERCIO	NOTARIA	MATRICULA MERCANTIL	IMP. REGISTRO	PROponentes	ALCALDIA	ESTAMPILLAS Y FORMULARIOS	TOTAL
MEDELLÍN	\$ 0,00	\$ 1.120.000,00	\$ 3.575.600,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 250.000,00	\$ 4.945.600,00
							Volver a Consultar

Cámara de comercio de Medellín recuperado 11 de abril de 2012

www.camaramedellin.org.co

ANTE CAMARA DE COMERCIO:

1. Verificar la disponibilidad del Nombre.
2. Diligenciar el formulario de Registro y Matricula.
3. Diligenciar el Anexo de Solicitud del NIT ante la DIAN. (También se puede hacer en la DIAN).
4. Pagar el Valor de Registro y Matricula.

ANTE LA NOTARIA:

1. Escritura Pública. (Esta deberá ser presentada ante Cámara de Comercio en el momento del Registro)
- Tener en Cuenta: Todo tipo de sociedad comercial, si tienen menos de 10 trabajadores o hasta 500 salarios mínimos de activos al momento de la constitución, no necesitan escritura pública para constituirse.

ANTE LA DIAN:

1. Inscribir el RUT (Registro Único Tributario).
2. Obtención del NIT (Numero de Identificación Tributaria).

ANTE LA SECRETARIA DE HACIENDA DE LA ALCALDIA:

1. Registro de Industria y Comercio.
2. Registro de Uso del Suelo, Condiciones Sanitarias y de Seguridad.

NOTA: Los tramites de DIAN y Secretaria de Hacienda, se pueden realizar en el caso de algunas ciudades directamente en la Cámara de Comercio.

Documentos legales, recuperado 11 abril 2012

www.emprendimientosimple.blogspot.com

Luego de constituida la empresa se pagara industria y comercio, declaraciones de iva, declaraciones de renta al igual que para fiscales de los empleados que no esten por contrato de prestacion de servios y las disposiciones legales para las empresa.

ASPECTOS FINANCIEROS

1. Estudio Financiero y Factibilidad Económica

El objetivo de este estudio es analizar la factibilidad económica-financiera del presente proyecto; para lo cual se estructurarán estados financieros presupuestados para cinco años, los cuales se basarán en la información del estudio de mercado y del estudio técnico. Los Estados Financieros a presupuestar serán Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias,

Flujo de Caja. Luego de la elaboración de estos balances, evaluar los principales índices financieros (como son los de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, eficiencia y Dupont) para determinar las posibles tendencias que influyan en las operaciones de la organización.

Posteriormente se hará uso de las herramientas financieras para la toma de decisiones y determinación de la factibilidad del proyecto, como Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno, Periodo de recuperación de la Deuda, Punto de Equilibrio.

Finalmente se podrá tomar la decisión con base en el presente estudio factibilidad, que conjuntamente con las conclusiones de los estudios de mercado y técnico, facilitarán el decidir si implementar o no el proyecto.

1.1. Objetivos del Estudio Financiero

- Determinar de la Factibilidad Económica del Proyecto.
- Determinar el rendimiento máximo sobre la inversión.

1.2 Determinación de los Presupuestos de Costos y Gastos

Tabla 11. Costos directos de producción en 5 años

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Directos de Producción					
Arrendamiento	7.200.000,00	7.200.000,00	7.200.000,00	7.200.000,00	7.200.000,00

Mantenimiento	43.661.664,00	43.661.664,00	43.661.664,00	43.661.664,00	43.661.664,00
	50.861.664,00	50.861.664,00	50.861.664,00	50.861.664,00	50.861.664,00
Costos Indirectos					
Penetración de Mercado	174.000.000,00	162.000.000,00	108.600.000,00	63.000.000,00	30.000.000,00
Mercadeo	132.000.000,00	132.000.000,00	90.600.000,00	54.000.000,00	27.000.000,00
Asistencia a ferias y eventos	12.000.000,00	12.000.000,00	9.600.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00
Presentación y desarrollo de Publicaciones	12.000.000,00	12.000.000,00	9.000.000,00	6.000.000,00	0,00
Patrocinio a Eventos en el Ramo	18.000.000,00	18.000.000,00	12.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00
realización de seminarios y foros temáticos	18.000.000,00	18.000.000,00	12.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00
Presentación de expositores internacionales	36.000.000,00	36.000.000,00	24.000.000,00	18.000.000,00	0,00
Presentaciones en radio	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	3.000.000,00	6.000.000,00
Presentaciones en Televisión	30.000.000,00	30.000.000,00	18.000.000,00	9.000.000,00	3.000.000,00
Relaciones Publicas	42.000.000,00	30.000.000,00	18.000.000,00	9.000.000,00	6.000.000,00
Gremios	12.000.000,00	12.000.000,00	12.000.000,00	6.000.000,00	3.000.000,00

Cámaras de Comercio	12.000.000,00	12.000.000,00	6.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00
Gobierno	12.000.000,00	6.000.000,00	0,00	0,00	0,00
Universidades	6.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Administrativos	258.859.480,00	259.059.480,00	253.059.480,00	262.059.480,00	262.059.480,00
Nomina	213.459.480,00	213.459.480,00	213.459.480,00	213.459.480,00	213.459.480,00
Servicios Públicos	3.600.000,00	3.600.000,00	3.600.000,00	3.600.000,00	3.600.000,00
Honorarios Contador	8.400.000,00	8.400.000,00	14.400.000,00	14.400.000,00	14.400.000,00
Publicidad	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	12.000.000,00	12.000.000,00
Internet	3.600.000,00	3.600.000,00	3.600.000,00	3.600.000,00	3.600.000,00
Otros	5.800.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00
Papelería	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	9.000.000,00	9.000.000,00
Gastos de Representación	12.000.000,00	12.000.000,00	0,00	0,00	0,00
Costo total Proyecto	483.721.144,00	471.921.144,00	412.521.144,00	375.921.144,00	342.921.144,00

ayala y franco (2012) investigación propia

Aval comercio internacional tal y como se observo en la estrategia de mercadeo, para su posicionamiento deberá desarrollar acciones estratégicas y muy costosas para su incursión en el mercado antioqueño de tal suerte que la firma estima realizar una inversión en marketing en el primer año cercana a los \$174.000.000,00 los cuales se destinaran a posicionar su imagen de marca en los medios, la publicación de artículos

en revistas especializadas con alta circulación regional, la promoción de seminarios y foros temáticos, la presentación de expositores internacionales en cualquiera de las áreas para las cuales esta hace el ofrecimiento de sus servicios de consultoría, el patrocinio de eventos y presentaciones y patrocinios en radio y televisión. Además de todas las acciones de lobby necesarias para su inserción en gremios, cámaras de comercio, alcaldías, universidades y la gobernación de Antioquia, mediante estrategias de partnership, es decir, el apoyo estratégico en acciones clave que permitan su posicionamiento en el mercado regional de la mano con estas instituciones.

Para el segundo se observa una reducción de \$ 12.000.000,00 es decir la inversión de marketing pasa de \$174.000.000,00 a \$ 162.000.000,00, pues para este año la presencia en universidades ya no es importante, además de reducir las acciones de lobby gubernamentales, en virtud de lo cual, la empresa se centra en la atención de su base iniciática de clientes y en hacer presencia en medios que le faciliten su integración con los sectores industriales que constituyen sus nichos de mercado.

Para el tercer año la reducción en el presupuesto de marketing es de \$53.400.000,00, pues, deja de ser importante el desarrollo de actividades de relaciones públicas con el gobierno, se reduce el presupuesto de participación con las cámaras de comercio, televisión, la presentación de expositores internacionales, la realización de seminarios y foros temáticos, el patrocinio de eventos, la presentación y desarrollo de publicaciones, y la asistencia a ferias y eventos. Fruto del equilibrio necesario para avanzar con el desarrollo del posicionamiento de marca, y una excelente atención a la base creciente de clientes.

Para el cuarto año el presupuesto de marketing baja en \$45.600.000,00 ubicándose en la suma de \$63.000.000,00 para este año la publicidad

radial será de \$ 3.000.000,00, se reduce a \$6.000.000,00 la asistencia a ferias y eventos, el patrocinio de eventos del sector, y la realización de seminarios y foros temáticos, se asignan \$6.000.000,00 para presentaciones en televisión, el valor de inversión en estrategias partnership con los gremios y cámaras de comercio es de \$3.000.000,00.

Finalmente para el quinto año se consideran superados los rubros de presentación y desarrollo de publicaciones, la presentación de expositores internacionales, consolidándose así las acciones de marketing de aval comercio internacional:

✓ Asistencia eventos	\$ 6.000.000,00
✓ Patrocinio Eventos del Ramo	\$ 6.000.000,00
✓ Realización de Seminarios y Foros	\$ 6.000.000,00
✓ Presentaciones en Radio	\$ 3.000.000,00
✓ Presentaciones en Televisión	\$ 6.000.000,00
✓ Actividades con Gremios	\$ 3.000.000,00
✓ Actividades con Cámaras de Comercio	\$ 3.000.000,00

De esta forma se observa como las acciones de penetración de mercado desaparecen para ir consolidando las acciones de posicionamiento, de la firma en los niveles institucional y de medios; además de quedar marcada una tendencia a futuro de reducir las acciones de relaciones publicas con gremios y cámaras de comercio. Limitándose de esta manera a desarrollar acciones netas de promoción comercial y publicidad.

Finalmente para el presente ejercicio tanto la nomina, como los costos de los servicios son estables durante todo el periodo de análisis.

1.3 Estimación de Necesidades de Efectivo y Calculo del Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo desde el punto de vista financiero corresponde a la inversión de capital, distinta a la hecha en activos fijos y diferidos, necesaria para iniciar actividades hasta recibir los primeros ingresos. Para Aval Comercio Internacional, el capital de trabajo se calculará con una periodicidad mensual sobre los gastos de salarios, servicios y otros gastos esenciales para el normal desenvolvimiento de las actividades; la firma presenta en sus dos primeros años una estructura de costos muy superior a los ingresos, en virtud de lo cual los socios realizarán aportes por valor de \$500.000.000,00 distribuidos en los tres años de la siguiente forma:

Tabla 12. Proyección de costos en 5 Años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo		483.921.1	471.921.1	412.521.1	375.921.1	342.921.14
Año		44,00	44,00	44,00	44,00	4,00
Ingreso		69.120.00	335.450.0	814.640.0	959.610.0	1.277.640.0
Año		0,00	00,00	00,00	00,00	00,00
Aporte Socios	78.737.82 5,00	414.801.1 44,00	6.461.031, 00			
Reqsde Efectiv o	78.737.82 5,00	0,00	130.010.1 13,00	402.118.8 56,00	583.688.8 56,00	934.718.85 6,00

ayala y franco (2012) investigación propia

- ✓ Año 0: una inversión inicial por valor de \$78.737825,00 destinados a la compra de los activos y pago de registros y licencias necesarias para la puesta en funcionamiento de la empresa.
- ✓ Año 1: una inversión por valor de \$ 414.801.144,00 para cubrir las necesidades de efectivo adicionales a los ingresos de ese año.
- ✓ Año 2: un crédito por valor de \$ **130.010.113, 00** para de esta manera y con los ingresos hacer el cubrimiento de las actividades del año. Más un aporte de los socios por valor de \$ 6.461.031,00 tal como expone a continuación:

1.4 Estados Financieros Proyectados

1.4.1 Estado de Resultado Proyectado

Tabla 13 Resultados presupuestados

	Estado de Resultados Presupuestado					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	0,00	69.120.00 0,00	335.450.0 00,00	814.640.0 00,00	959.610.0 00,00	1.277.640. 000,00
Subtotal	0,00	69.120.00 0,00	335.450.0 00,00	814.640.0 00,00	959.610.0 00,00	1.277.640. 000,00
Costos y Gastos	78.737.8 25,00	483.921.1 44,00	471.921.1 44,00	412.521.1 44,00	375.921.1 44,00	342.921.14 4,00
Arrendamie nto	0,00	7.200.000 ,00	7.200.000 ,00	7.200.000 ,00	7.200.000 ,00	7.200.000, 00

Gastos de Representación	0,00	12.000.00 0,00	12.000.00 0,00	0,00	0,00	0,00
Mercadeo	0,00	132.000.0 00,00	132.000.0 00,00	90.600.00 0,00	54.000.00 0,00	24.000.000 ,00
Relaciones Publicas	0,00	42.000.00 0,00	30.000.00 0,00	18.000.00 0,00	9.000.000 ,00	6.000.000, 00
Nomina	0,00	213.459.4 80,00	213.459.4 80,00	213.459.4 80,00	213.459.4 80,00	213.459.48 0,00
Servicios Publicos	0,00	3.600.000 ,00	3.600.000 ,00	3.600.000 ,00	3.600.000 ,00	3.600.000, 00
Honorarios Contador	0,00	8.400.000 ,00	8.400.000 ,00	14.400.00 0,00	14.400.00 0,00	14.400.000 ,00
Publicidad	0,00	6.000.000 ,00	6.000.000 ,00	6.000.000 ,00	12.000.00 0,00	12.000.000 ,00
Internet		3.600.000 ,00	3.600.000 ,00	3.600.000 ,00	3.600.000 ,00	3.600.000, 00
Otros		6.000.000 ,00	6.000.000 ,00	6.000.000 ,00	6.000.000 ,00	6.000.000, 00
Papeleria	0,00	6.000.000 ,00	6.000.000 ,00	6.000.000 ,00	9.000.000 ,00	9.000.000, 00
Mantenimiento	0,00	43.661.66 4,00	43.661.66 4,00	43.661.66 4,00	43.661.66 4,00	43.661.664 ,00

Otros Ingresos/ Gastos		414.801.144,00	84.792.739,20	51.678.404,80	51.678.404,80	51.678.404,80
Ingresos Credito	0,00	0,00	130.010.13,00	0,00	0,00	0,00
Aporte Socios	78.737.825,00	414.801.144,00	6.461.031,00	0,00	0,00	0,00
Cuota Credito	0,00	0,00	51.678.404,80	51.678.404,80	51.678.404,80	51.678.404,80
UAIO	0,00	0,00	51.678.404,80	350.440.451,20	532.010.451,20	883.040.451,20
Impuestos	0,00	0,00	0,00	115.645.348,90	175.563.448,90	291.403.348,90
Utilidad Neta	0,00	0,00	51.678.404,80	234.795.102,30	356.447.002,30	591.637.102,30
Utilidad Acumulada	0,00	0,00	51.678.404,80	183.116.697,51	539.563.699,81	1.131.200.802,12

ayala y franco (2012) investigación propia

Tal y como se observa desde el análisis de mercados y se sustenta con cifras en los requerimientos y análisis de efectivo, Aval comercio

Internacional observa una progresión en sus ventas desde el segundo año, progresión que facilita a la firma el cubrimiento de sus obligaciones financieras, y la posterior obtención de utilidades; se tiene pues y con base en los análisis arriba desarrollados, que la firma gracias al aporte de los socios no requiere de recursos externos de financiamiento en su primer año, situación que no es igual para el segundo, toda vez que la firma requiere de un crédito por valor de \$130.010.113,00 para con esto hacer cubrimiento de sus obligaciones, y a partir del tercer año empieza la progresión de utilidades que van de \$ 234.795.102,30 y finalizan en el quinto por un valor de \$ 591.637.102,30, teniendo presente que fruto de la obtención sostenida de utilidades a partir del tercer año, se posee una expectativa de utilidad acumulada cuyo máximo valor podrá alcanzar la cifra de \$ 1.131.200.802,12; igual sucede con el pago de los impuestos, pago que es progresivo acorde con las utilidades, por tanto para el tercer año empieza el pago de impuestos de la firma por valor de \$ 115.645.348,90 para el cuarto año es por valor de \$175.563.448,90 y finalmente en el año quinto por valor de \$291.403.348,90, al igual que las variaciones en los gastos de publicidad y honorarios del contador que son incrementales toda vez que la publicidad incrementa a \$12.000.000,00 a partir del cuarto año y los honorarios del contador incrementan a \$ 14.400.000,00 a partir del tercer año.

1.4.2 Flujo de Caja Proyectado

Su construcción para el caso de Aval Comercio Internacional, utilizó las cifras obtenidas con la elaboración de los estudios de:

- ✓ Mercado.
- ✓ Técnico.

Al seleccionar las cifras indicativas de los ingresos y egresos de efectivo como las ventas de contado; y costos y gastos pagados de igual forma. Teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ La política de pago a proveedores es de contado.
- ✓ Las ventas se las realizan en una relación del 50% al contado y el 50% a crédito (es decir, 30 días promedio).
- ✓ El saldo final de caja fue determinado en base al monto de los gastos administrativos, los cuales se estima cubrir en un periodo de 45 días.
- ✓ En caso de requerir préstamos para cubrir los saldos de caja, se recurrirá a préstamos bancarios inferiores a un año, con un interés del 28% E.A.

Con base en la información aquí estimada se procede con la elaboración de los cuadros correspondientes con:

- ✓ Estimación de entradas de Efectivo.
- ✓ Estimación de salidas de efectivo.
- ✓ Flujo de caja con financiamiento.

Tabla 14. Estimación de entradas de Efectivo

Estimación de Entradas de Efectivo					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso de	34.560.000,	167.725.00	407.320.000,	479.805.000,	638.820.000,

Contado	00	0,00	00	00	00
Ingreso 30 días	32.635.000,00	143.250.000,00	398.620.000,00	496.405.000,00	613.845.000,00
Cartera perdida	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingreso Mes	67.195.000,00	310.975.000,00	805.940.000,00	976.210.000,00	1.252.665.000,00
Aporte Socios	413.862.672,00	7.399.503,00	0,00	0,00	0,00
Ingreso Crédito	0,00	130.576.041,00	0,00	0,00	0,00
Total Entradas de Efectivo	548.252.672,00	759.925.544,00	1.611.880.000,00	1.952.420.000,00	2.505.330.000,00

ayala y franco (2012) investigación propia

Tabla 15. Salidas de Efectivo

Estimación de Salidas de Efectivo					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios Contador	8.400.000,00	8.400.000,00	14.400.000,00	14.400.000,00	14.400.000,00
Salarios y Prestaciones Sociales	213.459.480,00	213.459.480,00	213.459.480,00	213.459.480,00	213.459.480,00

Gastos					
Administrativos	74.861.664,00	74.861.664,00	62.861.664,00	71.861.664,00	71.861.664,00
Gastos Varios	5.800.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00
Compra de Activos	74.242.225,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Legales de Constitución	4.495.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Penetración de Mercados	174.000.000,00	162.000.000,00	108.600.000,00	63.000.000,00	30.000.000,00
Arrendamiento	7.200.000,00	7.200.000,00	7.200.000,00	7.200.000,00	7.200.000,00
Impuestos por pagar	0,00	0,00	115.768.451,50	175.686.551,50	291.526.451,50
Total Salidas de Efectivo	562.458.969,00	471.921.144,00	528.289.595,50	551.607.695,50	634.447.595,50

ayala y franco (2012) investigación propia

Tabla 16. Flujo de Caja

Flujo de Caja con Financiamiento					
Total Entradas de Efectivo	67.195.000,00	310.975.000,00	805.940.000,00	976.210.000,00	1.252.665.000,00

Total Salidas de Caja	483.921.14 4,00	523.226.51 0,62	463.826.51 0,62	427.226.51 0,62	394.226.510, 62
Flujo neto de Efectivo	416.726.14 4,00	212.251.51 0,62	342.113.48 9,38	548.983.48 9,38	858.438.489, 38
Saldo Inicial de Caja	413.862.67 2,00	2.863.472,0 0	8.277.067,2 4	282.531.05 5,52	780.209.178, 29
Saldo de Caja sin Financiamiento	2.863.472,0 0	215.114.98 2,62	333.836.42 2,14	831.514.54 4,90	1.638.647.66 7,67
Financiamiento	0,00	129.071.64 1,00	0,00	0,00	0,00
Contratación de Prestamos	0,00	129.071.64 1,00	0,00	0,00	0,00
Cancelación de Prestamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de Intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cancelación Prestamos LP	0,00	21.456.325, 37	27.464.096, 48	35.154.043, 49	44.997.175,6 7
Pago Intereses Prestamos LP	0,00	29.849.041, 25	23.841.270, 14	16.151.323, 13	6.308.190,95
Saldo de Caja con Financiamiento	2.863.472,0 0	8.277.067,2 4	282.531.05 5,52	780.209.17 8,29	1.587.342.30 1,05

0					
---	--	--	--	--	--

ayala y franco (2012) investigación propia

1.4.3. Balance General Proyectado

La construcción del presente Balance General Proyectado mostrará la situación futura de la empresa en la medida que el proyecto se ejecuta, constituye la guía de acción de los accionistas en términos del alcance de los objetivos en términos de mercados y técnico, además de ser una ruta con la cual se define el estado futuro de está en términos tácticos y estratégicos, determinar sus implicaciones financieras durante el periodo de evaluación del proyecto, es decir, en el corto y mediano plazo. Por las anteriores razones, la proyección corresponde con las estructuras de:

- ✓ Activos (corrientes, fijos y diferidos).
- ✓ Pasivos (corrientes y largo plazo).
- ✓ Patrimonio (capital social y utilidades/perdidas).

Tabla 17. Balance Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	74.242.225,00	558.163.369,00	622.866.875,20	935.519.659,40	1.056.475.040,84	1.358.236.282,42
<u>Corriente</u>		483.921.144,00	471.921.144,00	814.640.000,00	959.610.000,00	1.277.640.000,00
<u>S</u>	0,00	44,00	44,00	00,00	0,00	000,00

Caja	0,00	34.560.00 0,00	167.725.0 00,00	407.320.0 00,00	479.805.00 0,00	638.820.00 0,00
Bancos	0,00	414.801.1 44,00	136.471.1 44,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas x Cobrar	0,00	34.560.00 0,00	167.725.0 00,00	407.320.0 00,00	479.805.00 0,00	638.820.00 0,00
Fijos	74.242.2 25,00	74.242.22 5,00	74.242.22 5,00	74.242.22 5,00	74.242.225 ,00	74.242.225 ,00
Muebles y Enseres	28.000.0 00,00	22.400.00 0,00	16.800.00 0,00	11.200.00 0,00	5.600.000, 00	0,00
Propieda d Planta y Equipo	46.242.2 25,00	36.993.78 0,00	27.745.33 5,00	18.496.89 0,00	9.248.445, 00	0,00
Deprecia ción M y Enseres	0,00	5.600.000 ,00	11.200.00 0,00	16.800.00 0,00	22.400.000 ,00	28.000.000 ,00
Dep Prop pl y Equipo	0,00	9.248.445 ,00	18.496.89 0,00	27.745.33 5,00	36.993.780 ,00	46.242.225 ,00
Otros Activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

<u>Activos</u>			76.703.50	46.637.43	22.622.815	6.354.057,
<u>Diferidos</u>	0,00	0,00	6,20	4,40	,84	42
Amortiza cion Obl Fra	0,00	0,00	76.703.50 6,20	46.637.43 4,40	22.622.815 ,84	6.354.057, 42
Pasivo + Patrimon io	74.242.2 25,00	558.163.3 69,00	622.866.8 75,20	935.519.6 59,40	1.056.475. 040,84	1.358.236. 282,42
<u>Corriente</u> <u>s</u>	0,00	483.921.1 44,00	445.267.8 40,60	523.125.5 22,49	574.107.40 8,73	692.356.95 5,12
CxP	0,00	263.261.6 64,00	172.929.9 55,80	135.142.2 88,80	126.206.07 5,04	128.615.72 1,42
Salarios	0,00	213.459.4 80,00	213.459.4 80,00	213.459.4 80,00	213.459.48 0,00	213.459.48 0,00
Arrenda miento	0,00	7.200.000 ,00	7.200.000 ,00	7.200.000 ,00	7.200.000, 00	7.200.000, 00
Obligació n Financier a	0,00	0,00	51.678.40 4,80	51.678.40 4,80	51.678.404 ,80	51.678.404 ,80
Impuesto s x Pagar	0,00	0,00	0,00	115.645.3 48,90	175.563.44 8,90	291.403.34 8,90

<u>Largo Plazo</u>	0,00	0,00	155.035.2 14,40	103.356.8 09,60	51.678.404 ,80	0,00
Obligaciones Financieras	0,00	0,00	155.035.2 14,40	103.356.8 09,60	51.678.404 ,80	0,00
<u>Patrimonio</u>	74.242.2 25,00	74.242.22 5,00	22.563.82 0,20	309.037.3 27,30	430.689.22 7,30	665.879.32 7,30
Aportes de los Socios	74.242.2 25,00	74.242.22 5,00	74.242.22 5,00	74.242.22 5,00	74.242.225 ,00	74.242.225 ,00
Utilidades del Ejercicio	0,00	0,00	51.678.40 4,80	234.795.1 02,30	356.447.00 2,30	591.637.10 2,30

ayala y franco (2012) investigación propia

2. METODOS DE EVALUACION QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO

2.1 Índices de Liquidez

Los Indicadores de Liquidez se requieren toda vez, que estos permiten determinar si la empresa, para el caso Aval Comercio Internacional,

cuenta con los recursos necesarios para dar cumplimiento con las obligaciones de corto plazo así:

Tabla 18. Activo y Pasivo Corriente

	Activo Corriente - Pasivo Corriente				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Índice de Liquidez	0,00	26.653.303,40	291.514.477,51	385.502.591,27	585.283.044,88

ayala y franco (2012) investigación propia

El presente indicador permite observar la capacidad del activo corriente para cubrir las obligaciones que en el corto plazo posee la empresa; para el caso de aval comercio internacional fruto de las proyecciones realizadas desde los estudios de necesidades de efectivo, se pudo observar que se requerirán de una cifra significativa de aportes de los socios para el cubrimiento de las obligaciones de la firma en el corto plazo, toda vez que como se explico arriba, las barreras de ingreso al mercado son supremamente fuertes, en virtud de lo cual, la empresa requiere de una inversión muy alta en términos de publicidad, mercadeo y relaciones públicas, que ameritan inyecciones de capital circulante, para de esta forma facilitar la maniobrabilidad de la misma en el corto, plazo, por esto se observa que hay suficiencia en el cubrimiento de las obligaciones del primer año, entre tanto para el segundo se observa un valor negativo, toda vez que el flujo de ingresos, mas los aportes de los socios para ese año se quedan cortos con relación a la estructura del pasivo corriente del periodo,

situación que cambia con los periodos futuros, toda vez, que el incremento en los ingresos fruto del posicionamiento de la firma en el mercado, junto con la disminución de los costos de marketing, observan una capacidad progresivamente incremental del activo corriente en relación con su capacidad de cubrir el pasivo corriente.

2.2 Razón Corriente

Tabla 19. Activo y Pasivo Corriente

	(Activo Corriente / Pasivo Corriente)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	1,00000	1,05986	1,55726	1,67148	1,84535

ayala y franco (2012) investigación propia

La razón corriente se construye con el fin de determinar cuántas veces es la empresa de cumplir con sus compromisos de corto plazo, es decir con un análisis más profundo, se puede determinar en qué proporción el activo corriente es capaz de contribuir con el cubrimiento de las obligaciones de largo plazo, o de generar riqueza para los propietarios según sea su destinación. Durante el Análisis de Aval Comercio Internacional, se pudo observar con excepción del segundo año –situación visualizada con el índice de liquidez,- el activo corriente se queda corto en el cumplimiento de las obligaciones financieras de corto plazo, lo que se materializa con la obtención de pérdidas para ese periodo. Para los años siguientes de evaluación se observa como el activo avanza de forma incremental y progresiva en su capacidad de cubrir las obligaciones de corto plazo, hasta el punto de observar para el quinto año, como este –el activo

corriente- se encuentra en condiciones de cubrir las obligaciones de corto plazo 1.85 veces, es decir la empresa en esta fase posee una capacidad de apalancamiento más que optima.

2.2.1. Prueba Ácida

Tabla 20. Pasivos Corrientes

	(Activo Corriente-Inversiones-Gastos Pagados x Anticipado)/Pasivo Corriente				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prueba Ácida	0,84658	0,89312	1,11897	1,36213	1,66348

ayala y franco (2012) investigación propia

La prueba acida busca determinar qué tanta es la capacidad que el activo liquido está en condiciones de cubrir las obligaciones de corto plazo, para el caso de Aval comercio internacional, y como todo nuevo negocio, inicialmente y pese al esfuerzo realizado por los socios, la empresa no posee capacidad de realizar la cobertura de sus pasivos de corto plazo o corrientes, situación que es corregida a partir del tercer año, donde el la razón toma un valor superior a 1; es decir, la empresa se encuentra en condiciones de hacer estos cubrimientos utilizando únicamente este tipo de activos. Hasta llegar de esta forma al año 5 donde la razón alcanza su máximo valor para el caso 1.66348.

2.2.1.1. Liquidez Inmediata

Tabla 21 Cajas, Bancos e Inversiones

	(caja + bancos + Inversiones)/Pasivo Corriente				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez Inmediata	0,92858	0,68318	0,77863	0,83574	0,92267

ayala y franco (2012) investigación propia

El presente indicador observa una situación muy favorable para Aval Comercio Internacional, toda vez que si bien posee una política de cobro que es 50/50 (50% al inicio y el restante 50% al final la prestación del servicio) con tiempo de cartera estimado de 30 días, se observa con excepción del año 2 periodo para el cual el presente indicador alcanza su nivel más bajo (0.6838), que la capacidad de la firma para cumplir de forma inmediata sus pagos es favorable, toda vez que al final del periodo de análisis su valor es cercano a uno (0.92267)

2.2.1.2 Índices de Actividad o de gestión de Administración de Activos

Los índices de Actividad o Gestión de la administración de Activos permiten medir la eficiencia en la gestión operativa de estos, es decir, que tan óptima es la relación de los activos requeridos con el nivel de ventas alcanzados y por ende la capacidad de estos para contribuir con la generación de utilidades.

Tabla 22. Rotación del Activo Total

	Ventas/Activo Total				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación Activo Total	0,12383	0,53856	0,87079	0,90831	0,94066

ayala y franco (2012) investigación propia

Esta razón financiera mide la rotación de la totalidad de los activos que la empresa mantiene, siendo su cálculo el siguiente:

La evolución del presente indicador observa como el crecimiento en ventas y por ende el posicionamiento de la empresa en el mercado, hace que la relación observe sus etapas de máximo crecimiento en los dos primeros años donde el indicador crece a un ritmo muy alto, casi 4 veces del primer al segundo año y casi dos veces del segundo al tercer año, y finalmente un crecimiento leve pero sostenido que permite alcanzar un valor de 0.94066 para el quinto año, es decir la dinámica de las ventas genera un cubrimiento que para el final de la presente evaluación posee una relación cercana a 1, situación que observa una dinámica gerencial en términos de la gestión de sus activos acorde con los retos que la empresa posee para ser eficiente en el mercado.

Tabla 23. Rotación del Activo Fijo

	Ventas/Activo Fijo				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación	0,93101	4,51832	10,97273	12,92539	17,20907

Activo					
Fijo					

ayala y franco (2012) investigación propia

Este índice observa cual es la capacidad que tienen las ventas de cubrir los activos fijos, que para el caso de Aval Comercio Internacional, por ser una compañía que presta servicios de consultoría y asesoría en el área de los negocios internacionales, no requiere de una estructura de activos fijos onerosa, toda vez que la caracterización como intangible, genera el desarrollo de exige es la consolidación como marca y reconocimiento de mercado, con base en el capital intelectual de la firma. Por esta razón se tiene que el presente indicador arranca con un nivel ostensiblemente alto 0.93101 y finaliza con un valor de 17.20907

3. FUENTES DE FINANCIACION

Estas razones permiten determinar los niveles alcanzados por la empresa para su financiación adquiriendo deuda con terceros, sean éstos acreedores, socios y proveedores según sea el caso; es decir, determina cual es la capacidad que posee la empresa para cubrir sus obligaciones.

3.1 Palanca Financiera

Tabla. 24. Pasivo Total/Patrimonio

	Pasivo Total/Patrimonio				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Palanca Financiera	6,51814	26,60467	2,02721	1,45299	1,03976

ayala y franco (2012) investigación propia

Este índice determina los niveles de endeudamiento alcanzados por la empresa con terceros frente al valor de la empresa alcanzado en el patrimonio. Para el caso de Aval Comercio Internacional, el presente indicador va disminuyendo en la medida que el mayor valor de patrimonio, alcanzado por la firma fruto de las utilidades obtenidas periodo a periodo, permiten al patrimonio cubrir el monto total de los pasivos, se tiene pues que dada la eficacia alcanzada por la firma en la penetración de mercados, el presente índice arranca con un valor de 6.51814 en el primer año y cierra con un valor de 1.03976 para el quinto.

3.1.1 Financiamiento del Activo con Patrimonio

Tabla 25. Patrimonio/Activo Total

	Patrimonio/Activo Total				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiamiento Activo con Patrimonio	0,13301	0,03623	0,33034	0,40767	0,49025

ayala y franco (2012) investigación propia

Mide la capacidad que el patrimonio tiene para financiar los activos, es decir, como los activos son financiados con la inversión de capital realizada por los socios además de las utilidades obtenidas durante el periodo de análisis. Tal como lo han mostrado todos los indicadores de actividad, al principio este posee un valor muy bajo, pues refleja el poco valor que posee la empresa al principio de su operación, situación que refleja el hecho que al inicio la empresa requiere un gran aporte de capital por parte de los socios para dar inicio a sus operaciones y como en la medida que los flujos de utilidades incrementan el valor patrimonial y de la empresa, este se encuentra en condiciones de absorber mejor los activos largo plazo.

3.1.2 Financiamiento del Activo con Pasivo

Tabla. 26. Pasivo Total/Activo Total

	Pasivo Total/Activo Total				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fmto Activo con Pasivo	0,86699	0,96377	0,66966	0,59233	0,50975

ayala y franco (2012) investigación propia

El presente indicador mide la cantidad del activo que se encuentra financiada con el pasivo; y tiene como objetivo principal determinar en qué grado y de qué forma los acreedores externos tienen participación en el financiamiento de la empresa. Este indicador observa que los primeros

años existe un apalancamiento elevado de terceros teniendo su valor más alto en el segundo año cuyo valor es de 0.96377, a partir del cual comienza con una caída continua hasta ubicarse en niveles de 0.66966, debe tenerse presente que para esta fecha la deuda de largo plazo es cancelada en su totalidad, en virtud de lo cual la estructura de pasivo queda conformada con las obligaciones que la empresa posee en el corto plazo, que para el quinto año es de 0.50975.

3.2 Índices de Rentabilidad

Estos índices tienen su razón de ser al medir la eficiencia con que las empresas usan sus activos y administran sus operaciones, es decir, determinan la capacidad que estas tienen para obtener resultados mediante la eficiencia en la administración de la liquidez, de los activos y el endeudamiento.

Tabla 27. Rendimiento sobre activo total.

	Utilidad Neta/ Total Activos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rdmto					
Activo Total	0,00000	0,08297	0,25098	0,33739	0,43559

ayala y franco (2012) investigación propia

Rendimiento sobre el Activo (ROA) permite determinar cuál es el beneficio disponible existente sobre los bienes que constituyen propiedad de la empresa; debe de ser mayor al equivalente existente entre el activo

total de la empresa liquidado por su valor en libros frente a alternativas de riesgo similar.

El presente indicador es claro en términos de observar el riesgo de negocio, es decir, el hecho de iniciar con valores negativos indica que en el corto plazo la cantidad de opciones con las cuentan los accionistas para la canalización de sus inversiones es por decir de alguna manera infinita, situación que se corrige en la medida que la empresa empieza a obtener resultados de mercado, y de esta manera consolidar sus barreras de ingreso, pues año tras año una vez que este indicador se torna positivo, el rentabilidad que deben presentar las inversiones alternativas es supremamente alto, tal como se observa en el quinto año donde el valor del presente indicador se consolida en 0.43559.

Tabla 28. **Rendimiento sobre el Patrimonio (DUPONT)**

	Utilidad Neta/ Total Patrimonio				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rdmto sobre el Patrimonio	0,00000	2,29032	0,75976	0,82762	0,88850

ayala y franco (2012) investigación propia

Este indicador (ROE) permite medir cual es el rendimiento sobre la inversión que los accionistas recibirán en contribución y cubrimiento del riesgo obtenido al estos decidir invertir sus recursos en la oportunidad de negocios planteada. La rentabilidad por este indicador presentada, debe ser mayor al equivalente monetario que el patrimonio obtendría en la ejecución de inversiones alternativas con similar riesgo. Como se observa aquí se mide cómo evoluciona el uso alternativo de las utilidades y el patrimonio de la empresa, y en esta medida el indicador observa un cambio radical en el tercer año, toda vez que finaliza la fase de inversión tanto con recursos propios como externos y la empresa se hace solvente, por ende la inversión de estos recursos en otras actividades a partir de este año se vuelve tan costosa, toda vez que el nivel de riesgo sopesado en los primeros años es muy alto, al punto de hacer este indicador negativo, y por ende la recompensa obtenida por los inversionistas ante tal grado de riesgo es tan alta.

Tabla 29. Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas

	Utilidad Bruta/ Ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mgn Utilidad Bruta/Ventas	0,00000	0,15406	0,43018	0,55440	0,69115

ayala y franco (2012) investigación propia

Este índice permite medir el beneficio bruto por unidad monetaria vendida; en el análisis realizado en Aval Comercio Internacional se observa que en el segundo año, como el bajo nivel de ventas, fruto del escaso posicionamiento de la firma en el mercado destruye valor toda vez que el aporte a la obtención de utilidades es negativo en 0.15406, siendo este último el valor con el cual mayor destrucción de utilidades se genera en el ejercicio de la actividad económica. De ahí en adelante, los aportes con la generación de utilidad bruta avanzan de 0.43018 en el tercer año a 0.69115 en el quinto.

Tabla 30. Margen de Utilidad Neta sobre Ventas

	Utilidad Neta/ Ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mgn Utilidad Neta/Ventas	0,00000	0,15406	0,28822	0,37145	0,46307

ayala y franco (2012) investigación propia

El presente índice determina cual será el probable beneficio neto alcanzado en la empresa por unidad monetaria vendida. Los dos primeros años por presentar perdidas, no generan pago de impuestos, y por ende los valores de índice son iguales a los obtenidos mediante el cálculo de

indicador precedente, en los siguientes años las ventas generan impactos positivos que una vez descontados los impuestos, alcanzan un monto en el quinto año por valor de 0.46307.

4 EVALUACION Y FACTIBILIDAD FINANCIERA Y ECONOMICA

En la determinación de la factibilidad económico-financiera de proyectos, es necesario realizar análisis de los indicadores de decisión sobre inversión existentes, es decir, de las razones que permiten determinar cuál es la viabilidad económico-financiera del proyecto. Al momento de realizar una inversión, el inversionista realiza en la práctica una apuesta para la cual, este, desembolsa una cantidad considerable de capital, teniendo la expectativa de recuperar lo invertido más un rendimiento adicional el cual este –el inversionista- calcula de forma tal que compense el riesgo asumido; dicho desembolso -conocido como inversión inicial- debe evaluarse mediante la actualización de los flujos futuros generados por el proyecto en el ejercicio de sus operaciones; para lo cual, se hace necesaria la aplicación de herramientas financieras de evaluación como:

- ✓ El Valor Presente Neto (VPN).
- ✓ La Tasa Interna de Retorno (TIR).
- ✓ La Relación Beneficio Costo.
- ✓ Los análisis de recuperación de la inversión.

4.1 Valor Presente Neto (VPN)

Tabla 31. Valor Neto

	Préstamo Socios	Capital
Tasa Referencial Pasiva (DTF)	5,44%	5,44%
Riesgo País	13,70%	13,70%
Inflación	2,80%	2,80%
Default	4,00%	6,06%
Total	25,94%	28,00%

ayala y franco (2012) investigación propia

El valor presente neto se constituye como la diferencia entre el valor de mercado de la inversión y su costo, este, resulta de la diferencia entre sumar la inversión inicial con los flujos futuros netos descontados a una tasa –determinada por el inversionista- para de esta manera calcular el valor actual. La actualización de dichos flujos es indispensable para de esta forma determinar una Tasa de Capital Promedio Ponderada, con la cual es posible determina cual será la rentabilidad que los inversionistas esperan al momento de realizar la inversión en el proyecto. Su determinación requiere del análisis de variables tales como:

- ✓ El riesgo país.
- ✓ La tasa pasiva referencial.
- ✓ La inflación anual proyectada.
- ✓ La prima de riesgo del inversionista o tasa default.

Para la evaluación financiera del presente proyecto, se han determinado dos tasas a saber:

- ✓ Inversión de capital.
- ✓ préstamo operación a largo plazo.

Las decisiones deberán ser tomadas teniendo presente el siguiente principio: "la inversión de capital poseen un mayor riesgo y por ende, deberán tener un mayor tasa default, siendo la estimación de la siguiente forma:

Tabla 32. Costo Promedio Ponderado de Capital

	Costo Promedio Ponderado de Capital			
Concepto	Valor	% Participación	Tasa de Inversión	CPPCapital
Pasivo de Lp	130.010.113,00	63,65%	28,00%	17,82%
Capital Social	74.242.225,00	36,35%	25,94%	9,43%
Total	204.252.338,00	1,00	CPPCapital	27,25%

ayala y franco (2012) investigación propia

La inversión en el proyecto consta de dos aportes fundamentales, el primero se constituye como el pasivo de largo plazo el cual como se expreso anteriormente se constituye como un préstamo a solicitar en el segundo que es por valor de \$ 130.010.113,00 y el capital social el cual

es el aporte de los socios al inicio del proyecto por valor de \$74.242.225,00. Los activos se deprecian totalmente al final del proyecto toda vez que este se constituye de herramientas hardware y software, necesarias para la operación no se constituyen como activos de largo plazo. Con la anterior información se procede al cálculo del VPN de la firma Aval Comercio Internacional es el siguiente:

Tabla 33. Flujo de caja operativo

	Flujo de Caja Operativo				
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
	Flujo de Caja Operativo				
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	0,00	51.678.40 4,80	234.795.10 2,30	356.447.00 2,30	591.637.102 ,30
Depreciación	14.848.445 ,00	29.696.89 0,00	44.545.335 ,00	59.393.780 ,00	74.242.225, 00
Amortización	0,00	76.703.50 6,20	46.637.434 ,40	22.622.815 ,84	6.354.057,4 2
(Inversión Inicial)	74.242.225 ,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(Capital de Trabajo)	0,00	26.653.30 3,40	291.514.47 7,51	385.502.59 1,27	585.283.044 ,88
Flujo de Caja Operativo	59.393.780 ,00	81.375.29 4,80	617.492.34 9,21	823.966.18 9,41	1.257.516.4 29,61

Nominal					
Tasa de Descuento	0,00	27,25%	27,25%	27,25%	27,25%
Factor de Valor Actual a la Tasa KP	1,00	1,62	2,06	2,62	3,34
VPN Flujos de Caja Operativos	59.393.780,00	50.253.767,86	299.671.652,35	314.240.024,45	376.880.618,27
Flujos de Caja Acumulados	59.393.780,00	9.140.012,14	290.531.640,21	604.771.664,66	981.652.282,93
Suma de los Flujos de Caja Actualizados	981.652.282,93				
Costo (inversión) del Proyecto	74.242.225,00				
Valor Presente Neto	907.410.057,93				

ayala y franco (2012) investigación propia

En términos financieros se entiende que cuando un proyecto cuyo Valor actual Neto es positivo, o mayor a cero, el presente valor se constituye en el indicador base para ser aceptado, de esta manera se tiene que el proyecto garantiza un valor de \$ 907.410.057.93 una de vez descontado el costo promedio ponderado del capital.

4.1.1 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Por su definición teórica, es la tasa de descuento con la cual el Valor Presente Neto de una inversión es cero, es decir, la tir se constituye en la tasa de rendimiento para la cual el proyecto se hace incapaz de generar utilidades y sus pérdidas son cero. En tal sentido, la TIR, debe ser mayor a la Tasa mínima exigida por los inversionistas, toda vez que el saciar esta imposición facilita que el proyecto se constituya en la mejor alternativa de inversión frente al portafolio de opciones que de este tipo los inversionistas poseen y de esta forma hacer darle el mejor uso alternativo del dinero a su disposición; por lo tanto, la TIR del proyecto será superior a la Tasa de Capital Promedio ponderada, que para este caso corresponde a 21,46%; toda vez que de no cumplir con este requisito, el costo de oportunidad de la inversión hará que el inversionista o bien busque otras alternativas, o se decida por otra oferta de inversión.

Tabla. 34. Calculo de TIR

Calculo Tir	
Año 0	74.242.225,00
Año 1	59.393.780,00
Año 2	81.375.294,80
Año 3	617.492.349,21
Año 4	823.966.189,41

Año 5	1.257.516.429,61
Tir	140,33%
Tasa de Capital Ponderada	27,25%
Rendimiento Adicional	113,08%

ayala y franco (2012) investigación propia

Para el caso de Aval Comercio Internacional, frente al riesgo adquirido en la implementación del proyecto este al final del periodo de evaluación presenta una Tir del 140,33% y teniendo presente que la Tasa de Capital Promedio Ponderada del Inversionista fue de 27,25%, la actual tasa es superior en 113.08 puntos porcentuales, lo que garantiza ser el mejor uso alternativo del dinero que los inversionistas poseen.

4.1.1.1 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

Como se observa en el cuadro que sigue, el periodo de recuperación de la inversión es de 25 meses, periodo a partir del cual el proyecto comienza a realizar aportes que permiten incrementar la riqueza de los socios, frente a la proyección total del periodo de inversión se observa fácilmente que el proyecto toma menos de la mitad del tiempo pues porcentualmente ha transcurrido el 41.67% del tiempo total sobre el cual el proyecto es evaluado. En el transcurso del tiempo de recuperación existen periodos pequeños en los cuales dentro del proceso de recuperación se asumen valores positivos, pero son coyunturales, pues para esos periodos, el posicionamiento de mercados no es suficiente como para generar los ingresos que permitan cubrir las operaciones y generar ganancias tal como se observa en los meses 2 y 11 para los cuales, tanto los aportes de los socios para cubrir las operaciones, como los créditos, constituyen la

razón por la cual en esos meses los saldos acumulados de caja son positivos.

Tabla 35. Recuperación de la inversión

	Costos de Operación	Cuota Créditos	Ingreso de Contado	Ingreso a Credito	Aporte socios	Ingreso x Credito
Inicio	78.737.825,00	0,00	0,00	0,00	78.737.825,00	0,00
Mes 1	40.326.762,00	0,00	4.900.000,00	0,00	34.566.762,00	0,00
Mes 2	40.326.762,00	0,00	2.250.000,00	4.900.000,00	34.566.762,00	0,00
Mes 3	40.326.762,00	0,00	2.500.000,00	2.250.000,00	34.566.762,00	0,00
Mes 4	40.326.762,00	0,00	975.000,00	2.500.000,00	34.566.762,00	0,00
Mes 5	40.326.762,00	0,00	3.250.000,00	975.000,00	34.566.762,00	0,00
Mes 6	40.326.762,00	0,00	1.400.000,00	3.250.000,00	34.566.762,00	0,00
Mes 7	40.326.762,00	0,00	1.960.000,00	1.400.000,00	34.566.762,00	0,00
Mes 8	40.326.762,00	0,00	5.100.000,00	1.960.000,00	34.566.762,00	0,00

Mes 9	40.326.762,00	0,00	1.650.000,00	5.100.000,00	34.566.762,00	0,00
Mes 10	40.326.762,00	0,00	8.050.000,00	1.650.000,00	34.566.762,00	0,00
Mes 11	40.326.762,00	0,00	600.000,00	8.050.000,00	34.566.762,00	0,00
Mes 12	40.326.762,00	0,00	1.925.000,00	600.000,00	34.566.762,00	0,00
Mes 13	39.326.762,00	4.306.533,73	14.700.000,00	1.925.000,00	538.419,25	10.834.176,08
Mes 14	39.326.762,00	4.306.533,73	18.850.000,00	14.700.000,00	538.419,25	10.834.176,08
Mes 15	39.326.762,00	4.306.533,73	10.000.000,00	18.850.000,00	538.419,25	10.834.176,08
Mes 16	39.326.762,00	4.306.533,73	6.650.000,00	10.000.000,00	538.419,25	10.834.176,08
Mes 17	39.326.762,00	4.306.533,73	8.100.000,00	6.650.000,00	538.419,25	10.834.176,08
Mes 18	39.326.762,00	4.306.533,73	12.000.000,00	8.100.000,00	538.419,25	10.834.176,08
Mes 19	39.326.762,00	4.306.533,73	16.250.000,00	12.000.000,00	538.419,25	10.834.176,08
Mes 20	39.326.762,00	4.306.533,73	6.750.000,00	16.250.000,00	538.419,25	10.834.176,08

Mes 21	39.326.762,00	4.306.533,73	17.850.000,00	6.750.000,00	538.419,25	10.834.176,08
Mes 22	39.326.762,00	4.306.533,73	10.925.000,00	17.850.000,00	538.419,25	10.834.176,08
Mes 23	39.326.762,00	4.306.533,73	19.250.000,00	10.925.000,00	538.419,25	10.834.176,08
Mes 24	39.326.762,00	4.306.533,73	26.400.000,00	19.250.000,00	538.419,25	10.834.176,08
Mes 25	34.376.762,00	4.306.533,73	52.250.000,00	26.400.000,00	0,00	0,00
Mes 26	34.376.762,00	4.306.533,73	43.240.000,00	52.250.000,00	0,00	0,00
Mes 27	34.376.762,00	4.306.533,73	24.675.000,00	43.240.000,00	0,00	0,00
Mes 28	34.376.762,00	4.306.533,73	55.800.000,00	24.675.000,00	0,00	0,00
Mes 29	34.376.762,00	4.306.533,73	39.000.000,00	55.800.000,00	0,00	0,00
Mes 30	34.376.762,00	4.306.533,73	21.275.000,00	39.000.000,00	0,00	0,00
Mes 31	34.376.762,00	4.306.533,73	17.150.000,00	21.275.000,00	0,00	0,00
Mes 32	34.376.762,00	4.306.533,73	49.600.000,00	17.150.000,00	0,00	0,00

Mes 33	34.376.762,00	4.306.533,73	21.450.000,00	49.600.000,00	0,00	0,00
Mes 34	34.376.762,00	4.306.533,73	37.000.000,00	21.450.000,00	0,00	0,00
Mes 35	34.376.762,00	4.306.533,73	10.780.000,00	37.000.000,00	0,00	0,00
Mes 36	34.376.762,00	4.306.533,73	35.100.000,00	10.780.000,00	0,00	0,00
Mes 37	31.326.762,00	4.306.533,73	80.600.000,00	35.100.000,00	0,00	0,00
Mes 38	31.326.762,00	4.306.533,73	51.675.000,00	80.600.000,00	0,00	0,00
Mes 39	31.326.762,00	4.306.533,73	30.525.000,00	51.675.000,00	0,00	0,00
Mes 40	31.326.762,00	4.306.533,73	31.850.000,00	30.525.000,00	0,00	0,00
Mes 41	31.326.762,00	4.306.533,73	52.650.000,00	31.850.000,00	0,00	0,00
Mes 42	31.326.762,00	4.306.533,73	42.550.000,00	52.650.000,00	0,00	0,00
Mes 43	31.326.762,00	4.306.533,73	29.400.000,00	42.550.000,00	0,00	0,00
Mes 44	31.326.762,00	4.306.533,73	52.725.000,00	29.400.000,00	0,00	0,00

Mes 45	31.326.762,00	4.306.533,73	18.130.000,00	52.725.000,00	0,00	0,00
Mes 46	31.326.762,00	4.306.533,73	26.350.000,00	18.130.000,00	0,00	0,00
Mes 47	31.326.762,00	4.306.533,73	44.850.000,00	26.350.000,00	0,00	0,00
Mes 48	31.326.762,00	4.306.533,73	18.500.000,00	44.850.000,00	0,00	0,00
Mes 49	28.576.762,00	4.306.533,73	93.000.000,00	18.500.000,00	0,00	0,00
Mes 50	28.576.762,00	4.306.533,73	47.775.000,00	93.000.000,00	0,00	0,00
Mes 51	28.576.762,00	4.306.533,73	73.075.000,00	47.775.000,00	0,00	0,00
Mes 52	28.576.762,00	4.306.533,73	31.850.000,00	73.075.000,00	0,00	0,00
Mes 53	28.576.762,00	4.306.533,73	79.950.000,00	31.850.000,00	0,00	0,00
Mes 54	28.576.762,00	4.306.533,73	39.775.000,00	79.950.000,00	0,00	0,00
Mes 55	28.576.762,00	4.306.533,73	36.750.000,00	39.775.000,00	0,00	0,00
Mes 56	28.576.762,00	4.306.533,73	51.800.000,00	36.750.000,00	0,00	0,00

Mes						
57	28.576.762,00	4.306.533,73	38.220.000,00	51.800.000,00	0,00	0,00
Mes						
58	28.576.762,00	4.306.533,73	31.000.000,00	38.220.000,00	0,00	0,00
Mes						
59	28.576.762,00	4.306.533,73	72.150.000,00	31.000.000,00	0,00	0,00
Mes						
60	28.576.762,00	4.306.533,73	43.475.000,00	72.150.000,00	0,00	0,00

ayala y franco (2012) investigación propia

4.1.1.2 Razón Costo - Beneficio (C/B)

Tabla. 36. Razón Beneficio Costo

Razón Beneficio Costo	
Suma de los Flujos de Caja Actualizados	981.652.282,93
Costo Inversión del Proyecto	500.000.000,00
Relación B/C	1,96

ayala y franco (2012) investigación propia

La Razón Costo Beneficio es una relación entre el Valor Actual y la Inversión Inicial del Proyecto, cuando esta adquiere valores de 1 o menores indica que la ejecución de las inversiones no es favorable toda vez que la expectativa de superar la tasa de oportunidad del inversionista

podrá ser nula o negativa, caso contrario cuando es mayor a 1, toda vez que, esta observa la capacidad que tiene el proyecto para superar las expectativas de rentabilidad del inversionista. Para el caso de Aval Comercio Internacional, el indicador alcanza un valor de 1.96, valor que observa la capacidad del proyecto de generar utilidades una descontada la tasa de inversión de capital promedio el inversionista, determinando además de su viabilidad, la capacidad del proyecto de redituar la inversión.

4.1.1.3 Punto de Equilibrio (PE)

El Punto de Equilibrio se define como aquel punto en una trayectoria temporal para la cual los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos fijos con los variables; y permite determinar el punto a partir del cual la empresa empieza a crear valor y generar utilidades.

Tabla 37 Punto de equilibrio

Costos	Fijos	Variables	Ventas	A.Socios	Saldo	S. Acumulado
Mes 1	23.126.76 2,00	18.437.37 0,42	9.800.000, 00	34.566.76 2,00	2.802.629, 58	2.802.629,58
Mes 2	23.126.76 2,00	18.437.37 0,42	4.500.000, 00	34.566.76 2,00	2.497.370, 42	305.259,17
Mes 3	23.126.76 2,00	18.437.37 0,42	5.000.000, 00	34.566.76 2,00	1.997.370, 42	1.692.111,25

Mes 4	23.126.76 2,00	18.437.37 0,42	1.950.000, 00	34.566.76 2,00	5.047.370, 42	6.739.481,67
Mes 5	23.126.76 2,00	18.437.37 0,42	6.500.000, 00	34.566.76 2,00	497.370,42	7.236.852,08
Mes 6	23.126.76 2,00	18.437.37 0,42	2.800.000, 00	34.566.76 2,00	4.197.370, 42	11.434.222,5 0
Mes 7	23.126.76 2,00	18.437.37 0,42	3.920.000, 00	34.566.76 2,00	3.077.370, 42	14.511.592,9 2
Mes 8	23.126.76 2,00	18.437.37 0,42	10.200.000 ,00	34.566.76 2,00	3.202.629, 58	11.308.963,3 3
Mes 9	23.126.76 2,00	18.437.37 0,42	3.300.000, 00	34.566.76 2,00	3.697.370, 42	15.006.333,7 5
Mes 10	23.126.76 2,00	18.437.37 0,42	16.100.000 ,00	34.566.76 2,00	9.102.629, 58	5.903.704,17
Mes 11	23.126.76 2,00	18.437.37 0,42	1.200.000, 00	34.566.76 2,00	5.797.370, 42	11.701.074,5 8
Mes 12	23.126.76 2,00	18.437.37 0,42	3.850.000, 00	34.566.76 2,00	3.147.370, 42	14.848.445,0 0
Mes 13	23.126.76 2,00	22.981.27 4,57	29.400.000 ,00	538.419,2 5	16.169.617 ,32	31.018.062,3 2
Mes 14	23.126.76 2,00	22.981.27 4,57	37.700.000 ,00	538.419,2 5	7.869.617, 32	38.887.679,6 3
Mes 15	23.126.76 2,00	22.981.27 4,57	20.000.000 ,00	538.419,2 5	25.569.617 ,32	64.457.296,9 5
Mes	23.126.76	22.981.27	13.300.000	538.419,2	32.269.617	96.726.914,2

16	2,00	4,57	,00	5	,32	7
Mes	23.126.76	22.981.27	16.200.000	538.419,2	29.369.617	126.096.531,
17	2,00	4,57	,00	5	,32	58
Mes	23.126.76	22.981.27	24.000.000	538.419,2	21.569.617	147.666.148,
18	2,00	4,57	,00	5	,32	90
Mes	23.126.76	22.981.27	32.500.000	538.419,2	13.069.617	160.735.766,
19	2,00	4,57	,00	5	,32	22
Mes	23.126.76	22.981.27	13.500.000	538.419,2	32.069.617	192.805.383,
20	2,00	4,57	,00	5	,32	53
Mes	23.126.76	22.981.27	35.700.000	538.419,2	9.869.617,	202.675.000,
21	2,00	4,57	,00	5	32	85
Mes	23.126.76	22.981.27	21.850.000	538.419,2	23.719.617	226.394.618,
22	2,00	4,57	,00	5	,32	17
Mes	23.126.76	22.981.27	38.500.000	538.419,2	7.069.617,	233.464.235,
23	2,00	4,57	,00	5	32	48
Mes	23.126.76	22.981.27	52.800.000	538.419,2	7.230.382,	226.233.852,
24	2,00	4,57	,00	5	68	80
Mes	23.126.76	19.268.64	104.500.00		62.104.593	164.129.259,
25	2,00	4,98	0,00	0,00	,02	78
Mes	23.126.76	19.268.64	86.480.000		44.084.593	120.044.666,
26	2,00	4,98	,00	0,00	,02	77
Mes	23.126.76	19.268.64	49.350.000		6.954.593,	113.090.073,
27	2,00	4,98	,00	0,00	02	75
Mes	23.126.76	19.268.64	111.600.00	0,00	69.204.593	43.885.480,7

28	2,00	4,98	0,00		,02	3
Mes 29	23.126.76 2,00	19.268.64 4,98	78.000.000 ,00	0,00	35.604.593 ,02	8.280.887,72
Mes 30	23.126.76 2,00	19.268.64 4,98	42.550.000 ,00	0,00	154.593,02	8.126.294,70
Mes 31	23.126.76 2,00	19.268.64 4,98	34.300.000 ,00	0,00	8.095.406,98	16.221.701,68
Mes 32	23.126.76 2,00	19.268.64 4,98	99.200.000 ,00	0,00	56.804.593 ,02	40.582.891,34
Mes 33	23.126.76 2,00	19.268.64 4,98	42.900.000 ,00	0,00	504.593,02	41.087.484,35
Mes 34	23.126.76 2,00	19.268.64 4,98	74.000.000 ,00	0,00	31.604.593 ,02	72.692.077,37
Mes 35	23.126.76 2,00	19.268.64 4,98	21.560.000 ,00	0,00	20.835.406,98	51.856.670,39
Mes 36	23.126.76 2,00	19.268.64 4,98	70.200.000 ,00	0,00	27.804.593 ,02	79.661.263,40
Mes 37	23.126.76 2,00	17.456.01 5,40	161.200.00 0,00	0,00	120.617.22 2,60	200.278.486,00
Mes 38	23.126.76 2,00	17.456.01 5,40	103.350.00 0,00	0,00	62.767.222 ,60	263.045.708,60
Mes 39	23.126.76 2,00	17.456.01 5,40	61.050.000 ,00	0,00	20.467.222 ,60	283.512.931,20

Mes 40	23.126.76 2,00	17.456.01 5,40	63.700.000 ,00	0,00	23.117.222 ,60	306.630.153, 80
Mes 41	23.126.76 2,00	17.456.01 5,40	105.300.00 0,00	0,00	64.717.222 ,60	371.347.376, 40
Mes 42	23.126.76 2,00	17.456.01 5,40	85.100.000 ,00	0,00	44.517.222 ,60	415.864.599, 00
Mes 43	23.126.76 2,00	17.456.01 5,40	58.800.000 ,00	0,00	18.217.222 ,60	434.081.821, 60
Mes 44	23.126.76 2,00	17.456.01 5,40	105.450.00 0,00	0,00	64.867.222 ,60	498.949.044, 20
Mes 45	23.126.76 2,00	17.456.01 5,40	36.260.000 ,00	0,00	4.322.777, 40	494.626.266, 80
Mes 46	23.126.76 2,00	17.456.01 5,40	52.700.000 ,00	0,00	12.117.222 ,60	506.743.489, 40
Mes 47	23.126.76 2,00	17.456.01 5,40	89.700.000 ,00	0,00	49.117.222 ,60	555.860.712, 00
Mes 48	23.126.76 2,00	17.456.01 5,40	37.000.000 ,00	0,00	3.582.777, 40	552.277.934, 60
Mes 49	23.126.76 2,00	16.193.38 5,82	186.000.00 0,00	0,00	146.679.85 2,18	698.957.786, 79
Mes 50	23.126.76 2,00	16.193.38 5,82	95.550.000 ,00	0,00	56.229.852 ,18	755.187.638, 97
Mes 51	23.126.76 2,00	16.193.38 5,82	146.150.00 0,00	0,00	106.829.85 2,18	862.017.491, 15

Mes 52	23.126.76 2,00	16.193.38 5,82	63.700.000 ,00	0,00	24.379.852 ,18	886.397.343, 34
Mes 53	23.126.76 2,00	16.193.38 5,82	159.900.00 0,00	0,00	120.579.85 2,18	1.006.977.19 5,52
Mes 54	23.126.76 2,00	16.193.38 5,82	79.550.000 ,00	0,00	40.229.852 ,18	1.047.207.04 7,70
Mes 55	23.126.76 2,00	16.193.38 5,82	73.500.000 ,00	0,00	34.179.852 ,18	1.081.386.89 9,89
Mes 56	23.126.76 2,00	16.193.38 5,82	103.600.00 0,00	0,00	64.279.852 ,18	1.145.666.75 2,07
Mes 57	23.126.76 2,00	16.193.38 5,82	76.440.000 ,00	0,00	37.119.852 ,18	1.182.786.60 4,25
Mes 58	23.126.76 2,00	16.193.38 5,82	62.000.000 ,00	0,00	22.679.852 ,18	1.205.466.45 6,44
Mes 59	23.126.76 2,00	16.193.38 5,82	144.300.00 0,00	0,00	104.979.85 2,18	1.310.446.30 8,62
Mes 60	23.126.76 2,00	16.193.38 5,82	86.950.000 ,00	0,00	47.629.852 ,18	1.358.076.16 0,80

ayala y franco (2012) investigación propia

Con base en el cuadro anterior, se puede observar que Aval Comercio Internacional alcanza su punto de equilibrio en el mes 31 donde el saldo acumulado de caja pasa de un saldo negativo por valor de \$16.221.701,68 a un saldo acumulado de caja positivo en el mes 32 por valor de \$40.582.891,34, de ahí en adelante avanza en la consolidación

de saldos positivos hasta alcanzar un saldo acumulado en el mes 60 por valor de \$ 1.358.076.160,80.

El análisis anterior refleja la realidad de las empresas de servicios, las cuales si bien en términos de la inversión física requieren de valores relativamente bajos en comparación con sus homónimas las empresas productoras de manufacturas, es precisamente la intangibilidad la que obliga a los socios a realizar aportes para apalancar el funcionamiento de los primeros años, aportes que no se consolidan como patrimonio; pues son inversiones realizadas en publicidad mercadeo y de apoyo en la cancelación de las obligaciones que la empresa posee en los primeros años.

5 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se basa en la simulación de escenarios en el desarrollo y la implementación del proyecto, el uso más generalizado es el realizado mediante la proyección de 3 escenarios así:

- ✓ Optimista: el cual observa la ejecución del proyecto en condiciones óptimas de aceptación de mercado y máximo crecimiento.
- ✓ Normal: el cual se consolida como el escenario con mayor posibilidad de ocurrencia, pues atiente a la proyección actual del mercado y a la estructura económica vigente.

- ✓ Pesimista: el cual constituye un escenario con coyunturas críticas, en las cuales se mide la capacidad máxima de resistencia del proyecto a condiciones de extrema adversidad.

✓

Para los análisis de sensibilidad a desarrollar para Aval Comercio Internacional estarán centrados en

Escenario Optimista:

Aceleración de la penetración mercado, basada en un escalamiento que proyecta la empresa alcanzando una productividad del 100% en el quinto año.

Escenario Pesimista

Una caída en máxima permitida por el proyecto en precios de mercado, los con los cuales y dada la proyección de crecimiento de la demanda encontrada en el escenario normal determinara la rentabilidad del proyecto en condiciones extremas; determinando de esta manera el precio mínimo que permita a la empresa incursionar en el mercado.

Tabla 38 Análisis de Sensibilidad

Análisis de Sensibilidad			
Calculo Tir	Optimista	Normal	Pesimista
Año 0	78.737.825,00	74.242.225,00	78.737.825,00
Año 1	63.889.380,00	59.393.780,00	40.895.048,09
Año 2	280.313.047,33	81.375.294,80	167.682.360,80
Año 3	1.228.958.316,33	617.492.349,21	28.405.322,03
Año 4	1.707.843.401,33	823.966.189,41	142.464.770,16
Año 5	1.845.443.501,94	1.257.516.429,61	346.680.514,95
Tir	205,53%	140,33%	14,21%
Tasa de Capital Ponderada	27,25%	27,25%	27,25%
Rendimiento Adicional	178,28%	113,08%	-13,04%
Razon Beneficio Costo			
Suma de los Flujos de Caja Actualizados	1.910.050.531,75	981.652.282,93	0,00

Costo Inversión del Proyecto	211.929.826,14	500.000.000,00	500.000.000,00
Relación B/C	9,01	1,96	0,00

ayala y franco (2012) investigación propia

Como observa el anterior cuadro resumen en el escenario optimista, el costo de la inversión del proyecto es el más bajo, toda vez que se requieren \$ 211.929.826.14 para poner en marcha el proyecto, no es necesario acceder a créditos externos, la productividad alcanzada en al firma en el quinto año es del 100% desarrollando un proceso incremental que inicia con un 20% de productividad. La Tir para este escenario es del 205.53% y el VPN alcanza la no despreciable suma de \$1.910.050.531,75, al igual que la relación beneficio costo, la cual alcanza el valor de 9.01, que constituye el valor que se multiplica la inversión al final del periodo de evaluación.

El escenario normal el cual constituye el objeto de evaluación realizado durante el presente proyecto observa una tir del 113.08% con un VPN de \$ 981.652.282,93, un costo de la inversión de \$ 500.000.000,00 y una relación beneficio costo de 1.96, que constituye el valor que se multiplica la inversión al final del periodo.

El escenario pesimista es un escenario en el cual se pone a prueba el proyecto generando el máximo castigo posible de los precios existentes en el portafolio de servicios, con base en el comportamiento de las ventas observadas en el escenario normal, el cual dada las mediciones realizadas, permite una reducción máxima del 46.61% en el valor de los precios de los servicios, presentando el siguiente comportamiento de los indicadores así:

- ✓ Tir = 14.21%.
- ✓ Suma de los Saldos de Caja Actualizados (VPN) \$ 0
- ✓ Relación Beneficio Costo 0.00.
- ✓ Rendimiento Adicional del -13.04 %

6 CONCLUSIONES

Es viable la creación de aval comercio internacional debido a que encontramos un mercado habido de una empresa de asesorías y consultorías en comercio internacional para el oriente antioqueño la cual les ubique sus productos en mercados internacional.

La empresa iniciara su labor teniendo identificado el portafolio que se ofrecerá y a que tipo de mercado ira dirigido teniendo como precepto el comercio exterior.

Estaremos en condiciones de responder a las necesidades del cliente, proporcionando soluciones rápidas y precisas que partan de un estudio estructurado y basado en la dinámica de cada empresa y el tipo de negocio que requiera el comercio exterior.

Obtendremos el punto de equilibrio y rentabilidad demostrándole a las pymes y mipymes del oriente antioqueño que nuestros servicios son necesarios para ingresar a un mercado globalizado el cual aumentara su nivel de producción y ventas.

Tenemos identificado que nuestro nicho de mercado son las pymes y mipymes a las cuales encaminaremos en mostrarles la importancia de incursionar en mercados internacionales y la necesidad de nuestros servicios en asesoría y consultoría para posicionar sus productos en nuevos mercados internacionales.

Referencias Bibliograficas.

ANDI. (30 de 05 de 2011). *ANDI*. Recuperado el 12 de 04 de 2012, de <http://www.andi.com.co>:
[ttp://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=656&Id=3&clase=8&Tipo=3](http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=656&Id=3&clase=8&Tipo=3)

BIRD. (1 de Agosto de 2006). *Iniciativas para el Desarrollo de Antioquia - Primera Muestra*. Medellin, Antioquia, Colombia.
 Camara de Comercio de Medellin . (02 de 12 de 2011). *Camara de Comercio de Medellin*. Recuperado el 08 de 04 de 2012, de
 Revista Antioqueña de Desarrollo

RAED:

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/raed-Numero-2-dfhfgh.pdf>

Camara de Comercio de Medellin. (18 de 05 de 2011). *Camara de Comercio de Medellin*. Recuperado el 12 de 04 de 2012, de
<http://www.camaramedellin.com.co>:
<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/informes/empresas-solidas-crecimiento-sostenible-2011.pdf>

crear empresa. (s.f.). *crearempresa.com.co*. Recuperado el 26 de 04 de 2012, de <http://www.crearempresa.com.co>:
<http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultasTipoEmpresa.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. (2007). *Documento Conpes 3484*. Santa fé de Bogotá: Editorial Departamento Nacional de Planeación.

emprendimientosimple.blogspot.com. (s.f.).
emprendimientosimple.blogspot.com/. Recuperado el 26 de 04 de 2012, de <http://emprendimientosimple.blogspot.com>:
<http://emprendimientosimple.blogspot.com/2009/04/pasos-para-crear-una-empresa-en.html>

Mason, D. R., Lind, A. D., & Marchal, G. W. (2003). *Estadística para Administración y Economía*. Bogotá: ALFAOMEGA GURPO EDITOR S.A. DE C.V.

Mendez Alvarez, L. S. (2007). *Propuesta de Internacionalización de las Empresas Colombianas*. Santafé de Bogotá: Universidad de la Sabana.

Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (22 de 07 de 2007). *portal Ministerio de Industria Comercio y Turismo*. Recuperado el 2012 de 04 de 7, de
<https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=7&ved=0CFkQFjAG&url=https%3A%2F%2Fwww.mincomercio.gov.co%2Fdescargar.php%3Fid>

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (1997). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Santafé de Bogotá D.C.: McGraw-Hill Interamericana,S.A.

Estrella Ortiz, J. R. (s.f.). *monografias.com*. Recuperado el 22 de 4 de 2012, de <http://www.monografias.com>:

<http://www.monografias.com/trabajos73/plan-negocios-creacion-empresa-contable/plan-negocios-creacion-empresa-contable.shtml>

Tarazijan. J.M (2008), Fundamentos de Estrategia empresarial.

ANEXOS

simulación financiero tesis.xls

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

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

Nombre Completo Alvaro Alberto Ayala Gomez

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 78.748.711

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: _____

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:

AVAL COMERCIO INTERNACIONAL

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: <u>Alvaro Alberto Ayala Gomez</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>Alvaro Alberto Ayala Gomez</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>78.148.711</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Estudios en ambientes virtuales</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Admin Emprendio</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

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

Fecha de firma: Diciembre 3 2012

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

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

Nombre Completo Samir Yeimer Franco Clavijo

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 79.759.127

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: _____

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:

AVAL COMERCIO INTERNACIONAL

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: <u>Samir Javier Franco Clavijo</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>99.159.127</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Educación en ambientes virtuales</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración de Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

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

Fecha de firma: Diciembre 3 2012