

**CONSULTORIA EN GESTION DEL RIESGO**

**LYDA CORREA MURILLO  
PAULA ANDREA JARAMILLO CUARTAS  
JAIRO ALBERTO MONTOYA SANTA**

Plan de Empresa para optar al título de Especialista en Administración de  
Empresas

**Director  
GUSTAVO RIVEROS**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
UNIVERSIDAD CES  
FACULTAD DE ADMINISTRACION  
MEDELLIN  
2008**

## CONTENIDO

	Pág.
<b>1. NATURALEZA DEL PROYECTO</b>	<b>1</b>
<b>1.1 DATOS GENERALES</b>	<b>1</b>
1.1.1 Nombre de la Empresa	1
1.1.2 Domicilio	1
1.1.3 Teléfono	1
1.1.4 E-mail	1
1.1.5 Tamaño	1
1.1.6 Fecha de Inicio de Operaciones	1
1.1.7 Socios	1
1.1.8 Investigadores	1
<b>1.2 INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>1.3 MERCADO OBJETIVO</b>	<b>2</b>
<b>1.4 CONCEPTO</b>	<b>3</b>
<b>1.5 VISION</b>	<b>4</b>
<b>1.6 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES</b>	<b>4</b>
<b>2. ANALISIS DEL MERCADO</b>	<b>6</b>
<b>MISION</b>	<b>6</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>6</b>
Fortalezas	6
Debilidades	7
<b>IMPACTO EN LA COMUNIDAD</b>	<b>7</b>
<b>CADENA DE VALOR</b>	<b>8</b>
<b>PRODUCTO</b>	<b>8</b>
<b>Medidas cualitativas de probabilidad</b>	<b>10</b>
<b>Medidas cualitativas de severidad o impacto</b>	<b>10</b>

<b>Matriz de riesgo cualitativo-cuantitativo</b>	<b>11</b>
<b>ANALISIS DE MERCADO</b>	<b>12</b>
<b>Objetivos de Mercado</b>	<b>12</b>
<b>2.7 ANALISIS COMPETITIVO Y SECTORIAL</b>	<b>13</b>
<b>2.7.1 Fuerzas del Sector</b>	<b>13</b>
<b>2.7.2 Poder de Negociación de los Proveedores</b>	<b>14</b>
<b>2.7.3 Poder de Negociación de los Clientes</b>	<b>15</b>
<b>2.8 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>15</b>
<b>2.8.1 Fuerzas del Entorno</b>	<b>16</b>
<b>2.9 ANALISIS COMPETITIVO Y SECTORIAL</b>	<b>17</b>
<b>2.9.1 Erosión de la Productividad</b>	<b>19</b>
<b>2.9.2 Erosión de la Estrategia</b>	<b>19</b>
<b>2.9.3 Matriz DOFA</b>	<b>21</b>
<b>2.9.4 Mercado Meta</b>	<b>22</b>
<b>2.9.5 Panorama competitivo</b>	<b>22</b>
<b>2.9.6 Conclusiones</b>	<b>23</b>
<b>3. MARKETING</b>	<b>25</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>25</b>
<b>INVESTIGACION DE MERCADO</b>	<b>25</b>
<b>3.3 ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>26</b>
<b>3.4 PRECIO</b>	<b>28</b>
<b>3.5 COSTO DEL PRODUCTO</b>	<b>29</b>
<b>3.5.1 Consultoría alcance diagnóstico</b>	<b>29</b>
<b>3.5.2 Consultaría alcance diagnóstico + desarrollo plan de acción</b>	<b>29</b>
<b>3.5.3 Consultaría alcance diagnóstico + desarrollo plan de acción + implementación plan de acción</b>	<b>29</b>
<b>3.6 EMPAQUE</b>	<b>29</b>
<b>4. PRODUCCION</b>	<b>30</b>
<b>4.1 OBJETIVOS</b>	<b>30</b>
<b>4.2 PROCESO</b>	<b>32</b>

<b>4.3</b>	<b>CARACTERISTICAS TECNOLOGICAS</b>	<b>33</b>
<b>4.4</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>33</b>
<b>4.5</b>	<b>CAPACIDAD INSTALADA</b>	<b>34</b>
<b>5.</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>35</b>
<b>5.1</b>	<b>OBJETIVOS DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>35</b>
<b>5.2</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>36</b>
<b>5.3</b>	<b>DESCRIPCION DE CARGOS</b>	<b>36</b>
<b>5.3.1</b>	<b>Junta Directiva</b>	<b>36</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Gerencia General</b>	<b>37</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Secretaria General</b>	<b>38</b>
<b>5.3.4</b>	<b>Asesor Jurídico y legal</b>	<b>38</b>
<b>5.3.5</b>	<b>Revisor Fiscal</b>	<b>38</b>
<b>5.3.6</b>	<b>Asesor Contable</b>	<b>39</b>
<b>5.3.7</b>	<b>Mercadeo y Relaciones</b>	<b>39</b>
<b>5.3.8</b>	<b>Ingeniero de Riesgos</b>	<b>40</b>
<b>5.4</b>	<b>DESARROLLO DEL PERSONAL</b>	<b>40</b>
<b>5.5</b>	<b>ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>41</b>
<b>6.</b>	<b>FINANZAS</b>	<b>42</b>
<b>6.1</b>	<b>PRESUPUESTO AÑO 2009</b>	<b>42</b>
<b>6.2</b>	<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DE AÑO 2009 AL 2011</b>	<b>43</b>
<b>6.3</b>	<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO DE AÑO 2009 AL 2011</b>	<b>43</b>
<b>6.4</b>	<b>PYG PROYECTADO</b>	<b>44</b>
<b>6.5</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO DE AÑO 2009 AL 2011</b>	<b>46</b>
	<b>CONCLUSIONES</b>	
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	

## **ANEXOS**

- 1. EVALUACION DE LOS FACTORES DEL RIESGO**
- 2. TALLER: IDENTIFICACION DEL RIESGO OPERATIVO**
- 3. FUERZAS DEL SECTOR**
- 4. BARRERAS DE SALIDA**
- 5. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**
- 6. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES**
- 7. BIENES SUSTITUTOS**
- 8. ANALISIS DE COMPETIDORES**
- 9. ANALISIS DE LOS LÍMITES DE LAS ZONAS**
- 10. PANORAMA COMPETITIVO**
- 11. FORMATO DE LA ENCUESTA**
- 12. TABULACION DE LA ENCUESTA**
- 13. ANALISIS DEFINICION DEL PRECIO**
- 14. DESARROLLO DE LOGO, TARJETAS DE PRESENTACION,  
PAPELERIA**
- 15. CARTA DE PRESENTACION**
- 16. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**
- 17. HOJAS DE VIDA**
- 18. PAGINA DE INTERNET**
- 19. PRESENTACION DEL PRODUCTO**
- 20. PRESUPUESTO AÑO 2009**



## I. NATURALEZA DEL PROYECTO

### 1.1 DATOS GENERALES

**1.1.1 Nombre de la Empresa:** Consulting Risk

**1.1.2 Domicilio:** Cra 29A 39 Sur 34

**1.1.3 Teléfono:** 331 83 46

**1.1.4 E-mail:** [Info@ConsutingRisk.com](mailto:Info@ConsutingRisk.com)

**1.1.5 Tamaño:** Microempresa

**1.1.6 Fecha de Inicio de Operaciones:** Enero 1 de 2009

**1.1.7 Socios:** Lyda Correa – Paola Biancardi

**1.1.8 Investigadores:** Lyda Correa M., Paula Jaramillo C., Jairo Montoya S.

### 1.2 INTRODUCCION

Consulting Risk nace de la idea de 2 personas con experiencia en el sector asegurador, que después de varios años de ejercer su profesión en este sector y en el sector real, evidencian la necesidad de un análisis integral y detallado de los factores de riesgo que presentan amenazas para las empresas al enfrentarse a un mercado cada vez más competitivo, globalizado y exigente.

Un alto porcentaje de las empresas del sector real no cuentan en su estructura con departamentos en Gestión del Riesgo que puedan generar un diagnóstico y panorama de los mismos y en la mayoría de los casos cuando contratan la solución con un tercero, realizan implementaciones limitadas en su alcance con resultados que no logran impactar positivamente el PyG de las compañías.



Incorporar la Gestión del Riesgo como aspecto clave en las estrategias de las compañías es indispensable para:

- Minimizar las pérdidas ocasionadas por la materialización de un riesgo.
- Protección de los recursos y de la capacidad productiva de la organización.
- Maximizar el valor de la organización.
- Mantener la estabilidad operativa y financiera de la empresa en el corto plazo.

Con la experiencia capitalizada, Consulting Risk busca ofrecer como valor agregado la identificación integral de eventos endógenos y exógenos que puedan poner en riesgo la estabilidad de una organización. El producto que ofrece la compañía es una consultoría en Gestión del Riesgo de las empresas del sector real, entendiendo este, como los fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, el estratégico y el de reputación.

## **MERCADO OBJETIVO**

Son las Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Medellín y Área Metropolitana, medidas por su volumen de ventas, con proyección a mediano plazo hacia las empresas nacionales.



## CONCEPTO

La compañía analiza los eslabones débiles y vulnerables en la cadena de valor de las empresas del mercado objetivo, que a su vez evidencia la estructura de la empresa, sus procesos, aspectos legales, ambientales, financieros, desarrollo tecnológico, estrategias, interacción con el medio, políticas de los gobiernos, globalización de la economía, entre otros. Es por esto, que la empresa desarrolla como metodología la identificación de amenazas, evalúa las potenciales pérdidas y genera pautas para administrar el riesgo.

La asesoría personalizada y una relación directa con el staff administrativo, a través de charlas y convivencias, le permite a la empresa generar el nivel de confianza necesario para establecer una relación de largo plazo con los clientes.

Consulting Risk, tiene como reto con sus empresas del mercado objetivo:

- Sensibilizar la alta dirección
- Lograr cambios en la cultura organizacional
- Institucionalizar el rol de la Gestión del Riesgo en la alta dirección de la organización
- Contribuir en la maximización del valor de la organización
- Anticipar y prevenir fluctuaciones en la rentabilidad de las empresas
- Impactar altamente en la estabilidad operatividad de las organizaciones

Los principales tipos de riesgo que se evalúan son:

- Crédito
- Mercado





- Liquidez
- Operativo
- Legal
- Estratégico
- Reputacional
- Tecnológico
- Riesgo País
- Sistemático

## **VISION**

Ser la mejor opción del mercado Consultor en Gestión del Riesgo para las empresas del sector real, garantizando diagnósticos con mapas de riesgo acordes a la estrategia de las empresas de nuestros clientes y alineados con el comportamiento del mercado y del sector.

En 2015, estar consolidados como consultores líderes en el mercado de Consultoría en Gestión del Riesgo en el sector real, ofreciendo diagnósticos simples pero integrales que se conviertan en herramienta para la toma de decisiones de manera personalizada para lograr construir relaciones a largo plazo con nuestros clientes.

### **1.6 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

- Para finales del 2009 tener en el portafolio de nuestros clientes un mínimo de 30 empresas.



Consultoría en Gestión del Riesgo  
[Info@ConsutingRisk.com](mailto:Info@ConsutingRisk.com)

- Para el 2012 fortalecer la estructura interna, con personal especializado en análisis de Gestión del Riesgo.
- Para el 2009 tener un volumen de ventas de 498 millones de pesos y lograr un incremento para el segundo y tercer año de 34%.



## **2. ANALISIS DEL MERCADO**

### **2.1 Misión**

Nuestra razón de ser es identificar, analizar, valorar, evaluar y generar mapas de riesgo con alternativas de solución a los fallos encontrados en los procesos, el personal, los sistemas, peligros ocultos y/o eventos externos que puedan afectar la estabilidad de la empresa y poner en riesgo su perdurabilidad.

Nuestro producto será enfocado a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Medellín y el área metropolitana, diferenciándonos por el servicio personalizado, con un enfoque integral del mercado, el sector y la empresa.

Trabajamos para ser generadores de valor para nuestros clientes, proveedores y empleados. Oramos conscientes de crear soluciones a los riesgos y prestar servicios que contribuyan al éxito de nuestros clientes.

### **2.2 VENTAJA COMPETITIVA**

#### **2.2.1 Fortalezas**

- Estructura ágil y plana
- Bajos costos de funcionamiento
- Experiencia y conocimiento
- Servicio personalizado



### **2.2.2 Debilidades**

- Poco reconocimiento en el mercado
- Débil estructura comercial
- Bajo poder de negociación con los proveedores estratégicos
- Empresa nueva y en crecimiento

La estructura ágil, dinámica y flexible basada en la excelencia del servicio, permite entregar un producto innovador, ajustado a las necesidades de cada uno de nuestros clientes, desarrollando un amplio conocimiento de la filosofía, valores, objetivos y operación de la empresa.

### **2.3 IMPACTO EN LA COMUNIDAD**

- Lograr generar estabilidad y perdurabilidad de las Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Medellín y el Área Metropolitana, logrando mantener el nivel de empleo de las empresas del sector real y/o mejorar la cantidad de empleos.

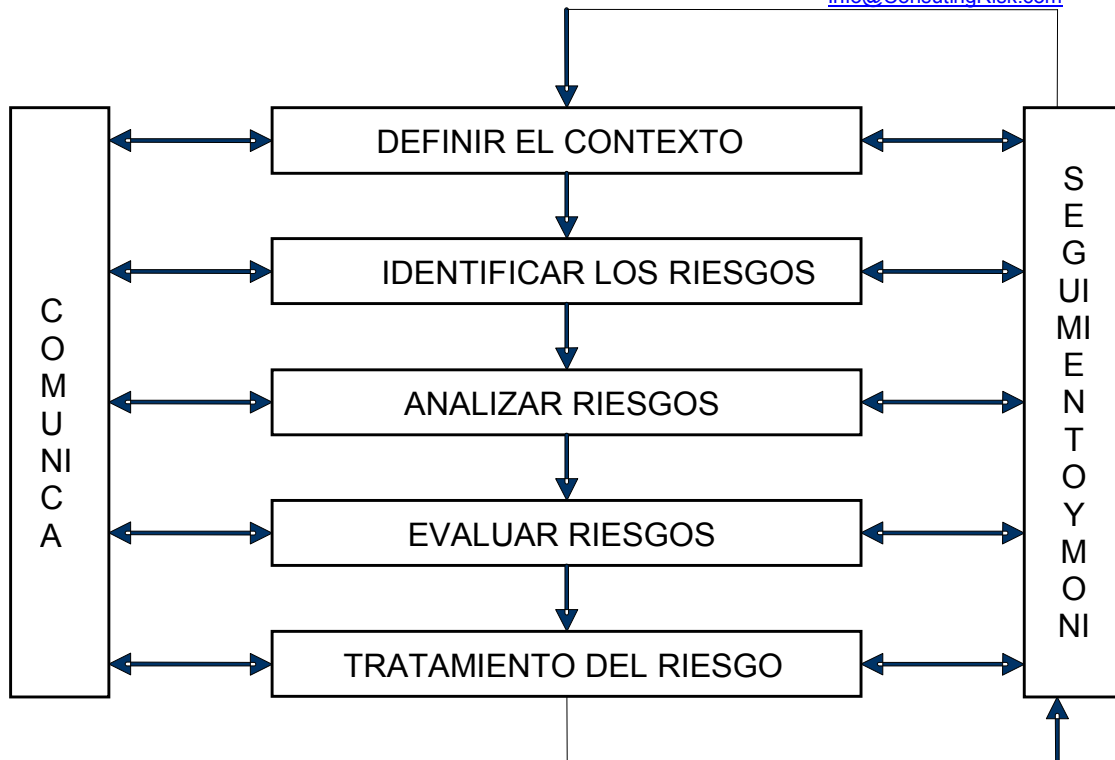


## 2.4 CADENA DE VALOR



## 2.5 PRODUCTO

Consulting Risk, ofrecerá como producto final un diagnóstico del panorama de riesgos operativos, ofreciendo a sus clientes un análisis de Gestión del Riesgo que incluye matriz de probabilidades (frecuencia-severidad), análisis de causa efecto, escenarios de tratamiento del riesgo y plan de acción.



En los siguientes anexos se encuentran:

Anexo 1. Evaluación de factores del riesgo: Lista de chequeo con algunos posibles factores de riesgo identificados a lo largo del proceso en una gestión de tarjeta de crédito, donde se identifica la frecuencia y el impacto (bajo, mediano y alto).

Anexo 2. Taller Identificación del riesgo Operativo: Se realiza un análisis de las posibles fuentes de riesgo operativo dentro de una organización y su interrelación con otros tipos de riesgos.



### 2.5.1 Medidas cualitativas de probabilidad

Nivel	Descriptor	Descripción
A	Casi Certeza	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
B	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias
C	Posible	Podría ocurrir en algún momento
D	Improbable	No ha ocurrido anteriormente pero podría ocurrir
E	Raro	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales

### 2.5.2 Medidas cualitativas de severidad o impacto

Nivel	Descriptor	Descripción
1	Insignificante	Minima pérdida financiera o mínima afectación a los procesos
2	Menor	Baja pérdida financiera o afectación menor al normal desempeño de los procesos
3	Moderado	Mediana pérdida financiera o mediana afectación a los procesos
4	Mayor	Alta pérdida financiera o alta afectación al normal desempeño de los procesos
5	Catastrofico	Enorme pérdida financiera o afectación total al desempeño de los procesos

PROBALILDAD

A1	A3	A5
B1	B2	B3
C1	C2	C3

IMPACTO



### 2.5.3 Matriz de riesgo cualitativo-cuantitativo

<u>Probabilidad</u>		<u>Consecuencia</u>				
		Insignifican 1	Meno 2	Moderad 3	Mayo 4	Catastrófic 5
Raro	1	Baj	Baj	Moderad	Alt	Alt
Improbable	2	Baj	Baj	Moderad	Alt	Extrem
Posible	3	Baj	Moderad	Alt	Extrem	Extrem
Probable	4	Moderad	Alt	Alt	Extrem	Extrem
Casi seguro	5	Alt	Alt	Extrem	Extrem	Extrem

**Extremo:**



Los riesgos extremos deben ponerse en conocimiento de los Directores y ser objeto de seguimiento permanente.

**Alto:**

Los riesgos altos requieren la atención del Presidente / Director General / Director Ejecutivo.

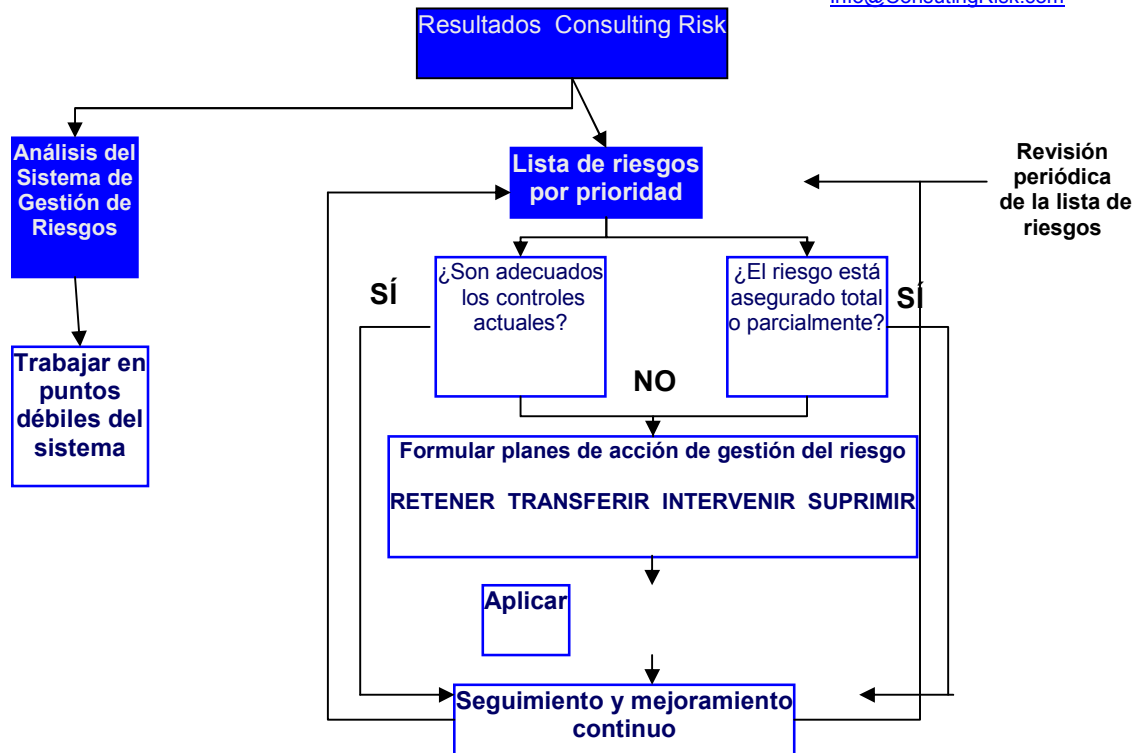
**Moderado:**

Los riesgos moderados deben ser objeto de seguimiento adecuado por parte de los niveles medios de Dirección.

**Bajo:**

Los riesgos bajos deben ser objeto de seguimiento por parte de los supervisores.





## 2.6 ANALISIS DE MERCADO

### 2.6.1 Objetivos de Mercado

- Visitar anualmente, un 10% del total de empresas Pequeñas y Medianas del sector real en Medellín y el Área Metropolitana, que corresponde a 454 empresas (38 empresas mensuales).
- Lograr realizar cierre de negocios mínimo en un 25% de las empresas visitadas.
- Tener un mínimo mensual de ventas de \$30.000.000



## 2.7 ANALISIS COMPETITIVO Y SECTORIAL

### 2.7.1 Fuerzas del Sector

**Amenazas de nuevos ingresos:** El sector presenta una alta participación de Corredores y Compañías Aseguradoras que dentro de su portafolio ofrecen Consultoría en Gestión del Riesgo, lo que genera un alto nivel de rivalidad, concentración y hacinamiento. El riesgo de ingreso es medio-alto (3.33, en la gráfica barreras de entrada y salida), pueden ingresar personas naturales que se especialicen en seguros, finanzas, sistemas de educación, alternativas de inversión, entre otras.; además agencias de seguros que ya estando en el mercado asegurador innoven con nuevos productos, dado que no se requiere una estructura de costos alta, no hay restricciones gubernamentales, no hay inversiones representativas. Sin embargo, se requiere un alto conocimiento, especialización y experiencia en ingeniería de riesgos y en el sector de servicios. El sector presenta elevados niveles de rentabilidad con un alto nivel de riesgo de posicionamiento del mercado y perdurabilidad en el mismo. Ver anexo 3.

El sector presenta un alto nivel de rivalidad al igual que el nivel de hacinamiento; ya que este tipo de producto está concentrado con los líderes del mercado (algunos corredores, agencias y agentes que prestan el servicio de Consultoría de Gestión del Riesgo).

La competencia en el sector se da por la innovación de agencias y corredores existentes que en un comienzo solo ofrecían pólizas de seguro y que han ido ampliando su portafolio hasta ofrecer diagnósticos más integrales que pueden llegar a convertirse en Matriz de Gestión del Riesgo. Además, por el ingreso de ingenieros independientes especialistas en Gestión del Riesgo. El mercado ofrece con frecuencia seminarios y charlas informativas sobre este tema que



Llevar a las empresas a tener departamentos de Consultoría de Riesgo para desarrollar sus propios diagnósticos y planes de acción.

El tema de Gestión del Riesgo en las empresas del mercado objetivo, ha tomado auge en los últimos años, siendo eventos naturales y fortuitos los de mayor impacto y los que más fuertemente han contribuido a generar cultura y sensibilización en la alta gerencia. Como consecuencia se realizan análisis internos de la operación para identificar la ocurrencia de posibles eventos negativos que impacten los resultados y rentabilidad de la empresa; estos desarrollos conllevan a un auto gestión que no permite el ingreso de proveedores de soluciones similares o alternas.

**Barreras de Salida:** El sector presenta un nivel medio- alto, en activos especializados, costos fijos y relaciones estratégicas lo que genera barreras de salida, no obstante no existen barreras psicológicas ni gubernamentales. Ver anexo 4.

**2.7.2 Poder de Negociación de los Proveedores:** Ver anexo 5. El poder de negociación de los proveedores es medio-alto; ya que hay alta concentración de los líderes del mercado y los proveedores estratégicos en soluciones alternas (compañías de seguros, fondos de inversión, planes acción al interior de la empresa) deben ser reconocidos en el mercado; tiene muchos proveedores pero pocos son reconocidos, a saber:

**Mercado asegurador para riesgos operativos:** Delima Marsh Corredores en Seguros, Willis Corredores en Seguros, AON Corredores en seguros, Suramericana de Seguros, AIG Compañía de Seguros, Liberty, Colseguros, Royal, entre otras; Agencias y agentes.



**Mercado de Salud y Vida para beneficios empleados:** Mercado asegurador antes mencionado con pólizas prepagadas, seguros colectivos de vida, EPS, entre otras.

**Mercado financiero para riesgos de fondos e inversiones:** Sector bancario para cuentas de ahorro, inversiones, Bolsa (compra de acciones), fiducias, auto fondos, cautivas, entre otros.

**2.7.3 Poder de Negociación de los Clientes:** El poder de negociación de los compradores es medio-alto ya que tienen opciones de escoger en un mercado saturado de proveedores donde los líderes son buscados por las empresas. Adicionalmente se pueden presentar bienes sustitutos. Ver anexo 6.

## **2.8 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Un alto número de empresas del mercado objetivo presenta como solución a sus diferentes riesgos, pólizas de seguro en ramos patrimoniales, generales y de beneficios, también el desarrollo de planes de acción al interior de la empresa para tener procesos más controlados y seguros. Además, inversiones en diferentes monedas con participación en bolsa y opciones de coberturas como forward, ranting, opciones, swap, entre otros. Todos estos se convierten en productos sustitutos y soluciones que dificultan la aceptación de la consultoría.

El sector se encuentra en el cuadrante de rendimientos elevados y riesgosos, dado que el producto tiene una alta oportunidad de demanda lo que genera alta probabilidad de negocios donde los líderes de mercado 'intentan' mantener relaciones a largo plazo con sus clientes. Ver anexo 7.



### 2.8.1 Fuerzas del Entorno

**Entorno Económico:** Variables como, tasa de cambio, tasa de interés, inflación, PIB, tasa de crecimiento de la economía, influyen en el comportamiento del flujo de caja, nivel de ventas, rendimiento de activos y en términos generales el desempeño y rentabilidad de las empresas del mercado objetivo. En este orden de ideas también afecta las empresas proveedores de solución como es el caso de la Consultoría en Gestión del Riesgo, que requiere de un panorama económico muy dinámico y competitivo para lograr ofrecer opciones de tratamiento de riesgo rentables y accequibles por las empresas. La Gestión del Riesgo es un proceso implícito a toda organización. Sin embargo, fenómenos tales como la globalización, los productos y negocios financieros nuevos y más sofisticados, el incremento significativo en la competencia, el uso de tecnología avanzada, el auge del comercio electrónico, el aumento en el número de fusiones y adquisiciones, el outsourcing, las exigencias de las agencias calificadoras y las nuevas regulaciones, han obligado al sector de Consultoría en Gestión del Riesgo a operar bajo estándares que exigen mayor transparencia, solidez y uniformidad en el desarrollo de sus procesos, convirtiendo en este nuevo ambiente a la Gestión del Riesgo Operacional en un factor predominante para lograr la diferenciación competitiva.

**Entorno Político y Legal:** El mercado en consultoría en Gestión del Riesgo, así como el de sus proveedores estratégicos, esta legislado por entidades como la Superintendencia Financiera y de Valores, Asofiduciaria y organismos técnicos como Fasecolda, además de la normatividad propia de Ingeniería de Riesgos que maneja normas y procedimientos específicos.



**Entorno Tecnológico:** El desarrollo de programas de gestión y mapas de riesgo, con análisis probabilísticas y de impacto financieros, requiere de software especializado que permita generar diagnósticos con trazabilidad de cada uno de los eventos con sus diferentes tratamientos. Puede ser esta una herramienta diferenciadora y generadora de valor para la solución del cliente.

Como conclusión general, el sector de Consultoría en Gestión del Riesgo esta en potencial crecimiento, si alguna empresa del sector innova en el mercado puede conseguir mejores rendimientos.

## **2.9 ANALISIS COMPETITIVO Y SECTORIAL**

La empresa sobre la que trabajamos es Consulting Risk, empresa de Consultoría en Gestión de Riesgo Operativo, empresa joven que iniciará sus operaciones en Enero de 2009. Con una estructura organizacional y de costos liviana, con alto énfasis en la especialización en el análisis de riesgo operativo y en el servicio personalizado. A corto plazo la empresa debe desarrollar alianzas estratégicas con proveedores en soluciones financieras, de seguros, universidades, ingenieros, investigadores, entre otros. Su sede principal se encuentra en la ciudad de Medellín con operación local pero con proyectos a futuro de expansión a nivel nacional.

Su fortaleza es el conocimiento que tienen sus fundadores del mercado. Además del desarrollo de estrategias personalizadas para conocer la filosofía y necesidades específicas de cada una de las empresas.



Para el desarrollo del trabajo, se tomaron las empresas competidores directas en el sector. Delima Marsh, Ernst & Young y Skandia.

Para el trabajo se utilizaron datos del presente, para analizar el pasado. La información estadística de las empresas se obtuvo de la página de estado financiero de La Superintendencia de Sociedades. La información trabajada incluye los años 2002 al 2006.

Para el análisis del ROA, se trabajó con la Utilidad Operacional/Activos Totales, año a año. En cuanto a cálculos estadísticos se observa que la zona de desempeño superior se encuentra Delima Marsh S.A con un comportamiento moderadamente estable, siendo el año 2005 el de mayor variación negativa dado que el sector presentó disminución en sus utilidades. Ver anexo 8

En la zona 2 se ubica Ernst & Young que año tras año presenta tendencia al crecimiento con excepción del año 2005 donde también se presentó variación negativa con disminución en la utilidad.

En la zona 3, se ubica Skandia, que no ofrece los productos relacionados con Gestión del Riesgo Operativo pero sí ofrece opciones enfocadas a la gestión financiera de las empresas; por esta razón los resultados obtenidos pueden mostrarla con un desempeño inferior con respecto a las demás.

Las gráficas de hacinamiento muestran que el sector no presenta hacinamiento, las empresas analizadas se ubican en zonas de desempeño diferente tal como se describió anteriormente. **Ver anexo 9**

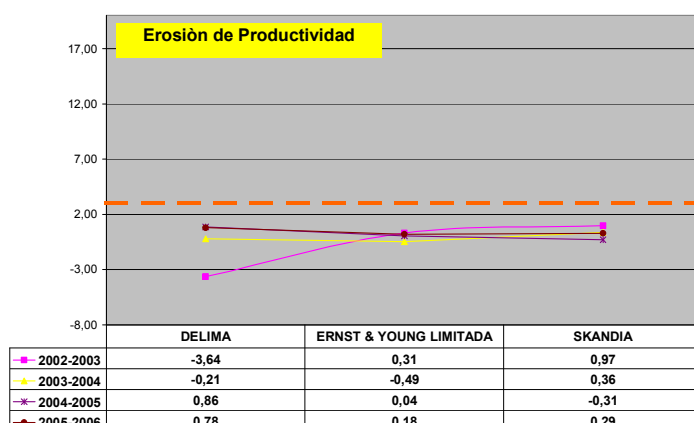
En el análisis del Panorama Competitivo, el mercado tiene 20 necesidades, 24 variedades de productos y 18 canales. El 82% de las necesidades del sector se



encuentran cubiertas; en el cruce de canales y variedades el 78% de estos se encuentran cubiertos. El mercado en general presenta oportunidades de innovación, alta competencia, buena rentabilidad y una posibilidad de desarrollar canales inexplorados. **Ver anexo 10**

### 2.9.1 Erosión de la Productividad

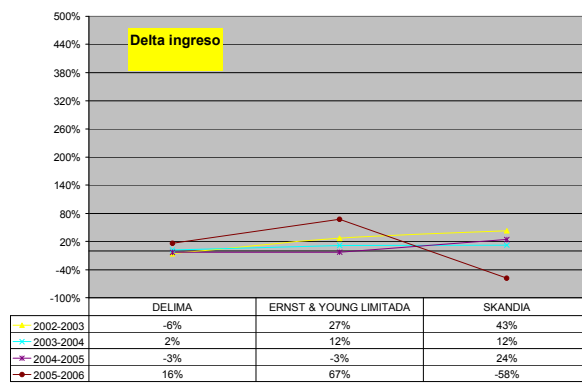
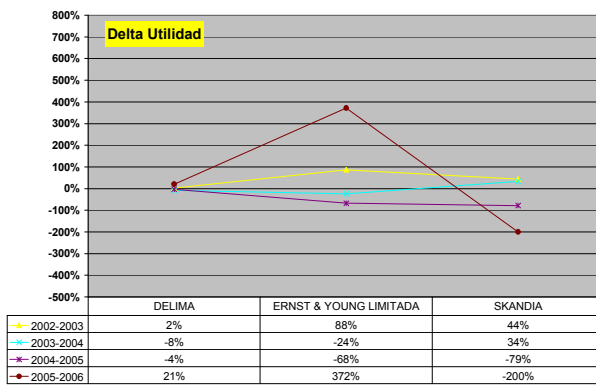
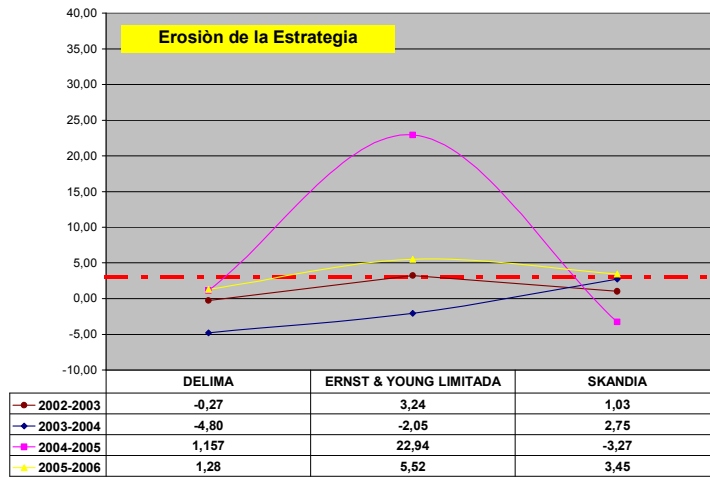
En términos generales es un sector sano, con excepción de Delima que presentó un punto extremo, uno muy bajo entre en los años 2002 - 2003..



### 2.9.2 Erosión de la Estrategia

El delta de utilidad vs. el delta de ingreso tiene un comportamiento estable en las tres empresas de referencia. En la grafica de Erosión de la Estrategia, Ernst & Young presentó un punto extremo en los años 2004 – 2005 y Skandia presentó un punto extremo bajo en los mismos años. Estas empresas se encuentran en zonas de desempeño distinto, sin embargo no se presenta hacinamiento.







## 2.10 Matriz DOFA

<b>MATRIZ DOFA</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Poco reconocimiento en el mercado</li><li>2. Baja estructura comercial</li><li>3. Bajo poder de negociación con proveedores estratégicos</li><li>4. Empresa nueva y en crecimiento</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Estructura ágil y plana</li><li>2. Bajos costos de funcionamiento</li><li>3. Experiencia y conocimiento</li><li>4. Servicio personalizado</li></ol>
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Alto Numero de proveedores</li><li>2. Reconocimiento de los líderes del mercado</li><li>3. Pocas Políticas gubernamentales</li><li>4. Estructuras fuertes y consolidadas en el mercado</li><li>5. Productos sustitutos en el mercado</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Crecimiento de empresas potenciales como clientes</li><li>2. Producto innovador</li><li>3. Concepto diferente de servicio</li><li>4. Agilidad y cercanía para la prestación del servicio</li><li>5. Alta rentabilidad en corto tiempo</li></ol>



## 2.11 Mercado Meta

- Medellín y el valle del Aburra, poseen 75.636 empresas; de las cuales 6.472 empresas pertenecen al sector de las pequeñas y medianas empresas, discriminadas de la siguiente manera:

Pequeñas	5.213	6.89%
Medianas	1.259	1.66%

De este grupo de empresas, seleccionamos las empresas del sector real que corresponden aproximadamente a un 70%, las cuales son nuestros clientes potenciales; ya que este tipo de empresas por sus características propias (volumen ventas, estructura organizacional, infraestructura, operación y procesos) son aptas para el desarrollo de nuestro producto que esta enfocado al análisis de la cadena de valor para identificar riesgos operativos que afectan directamente la utilidad operacional y por ende la rentabilidad de la compañía.

### 2.9.5 Panorama competitivo

Para el desarrollo de la investigación tomamos las empresas competidoras que prestan soluciones afines a Consulting Risk, siendo estas Delima Marsh, Skandia, Ernst & Young, considerados líderes en gestión del riesgo operativo, financiero e integrales.



Se analizan las necesidades del mercado objetivo, los canales y las variedades de producto ofrecido por Consulting Risk y las empresas competidoras, obteniendo los siguientes resultados. **Ver anexo 10:**

- De las empresas analizadas, solo dos ofrecen soluciones integrales (Delima Marsh, Ernst & young); la tendencia del mercado es buscar soluciones modulares que atiendan necesidades específicas.
- Existen productos en el mercado que aunque hacen parte de la solución en la consultoría del riesgo, no impactan la rentabilidad, inversión, perdurabilidad y futuro de las empresas; sin embargo, estos productos pueden llegar a tener un nivel de desarrollo innovador, complementario y/o sustituto de tal manera que impacten directamente la perdurabilidad y rentabilidad de las empresas.
- Las empresas analizadas, no ofrecen la figura de financiación para algunas variedades, pudiéndose buscar alternativas que den solución a esta necesidad.
- En el análisis de los canales, encontramos espacios blancos que corresponden a vendedores free lance, convivencias, estudio preliminar de filosofía de la empresa, los cuales serán desarrollados por Consulting Risk; los cuales generarán factor diferenciador.

## **2.12 Conclusiones**

- La empresa líder en el mercado nacional es Delima Marsh, por su cubrimiento, solidez, trayectoria, respaldo, variedad y manejo de soluciones integrales.



- El tamaño de las empresas competencia analizadas, su solidez económica y trayectoria en el mercado nacional e internacional, hacen que Consulting Risk tenga que desarrollar estrategias innovadoras con un alto énfasis en el servicio y relaciones cercanas y de muy largo plazo con sus clientes; Así como implementar como filosofía de empresa el concepto de investigación y desarrollo de productos que le permitan consolidarse como opción reconocida en gestión del riesgo.
- Consulting Risk, puede desarrollar alianzas estratégicas con entidades del sector financiero que complementen su portafolio o genere soluciones a situaciones de flujo de caja, liquidez y rentabilidad.
- Consulting Risk, tiene la opción de liderar un proyecto de ley que convierta la Consultoría en Gestión del Riesgo en ley para las empresas del sector.



### **3. MARKETING**

#### **3.1 OBJETIVOS**

- Analizar del mercado potencial de las empresas del sector real, la aversión que estas tienen al riesgo y los principales factores de riesgo que tienen los diferentes sectores de la industria.
- Conocer el grado de sensibilidad e interés que tienen las empresas objeto de la investigación con respecto a la Consultoría en Gestión del Riesgo.
- Conocer si las empresas objeto de la investigación están interesadas en adquirir una Consultoría en Gestión del Riesgo.

#### **3.2 INVESTIGACION DE MERCADO**

El producto esta orientado a las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Medellín y el Área Metropolitana, que corresponden a 4.719 empresas.

Para el análisis de mercado se tomo una muestra de 40 empresas pequeñas y medianas del sector real enfocadas a ser diligenciadas por Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Financiero, gerente de Recursos, Gerente de Producción y/o Gerente en Gestión del Riesgo.



Se realizó una encuesta (Ver anexo 11) a cada empresa de 14 preguntas enfocadas a saber:

- El grado de conocimiento de las empresas con respecto al riesgo y su nivel de investigación con factores internos y externos que pueden llegar a afectar su estabilidad.
- El orden de importancia que dan las empresas a sus diferentes áreas.
- El tipo de asesoría que en gestión del riesgo tienen las empresas encuestadas.
- Conocer la disponibilidad de recursos y la viabilidad que le ven las empresas encuestadas a la adquisición del producto.

### 3.3 ESTUDIO DE MERCADO

Interpretación de las encuestas realizadas. Ver Anexo 12:

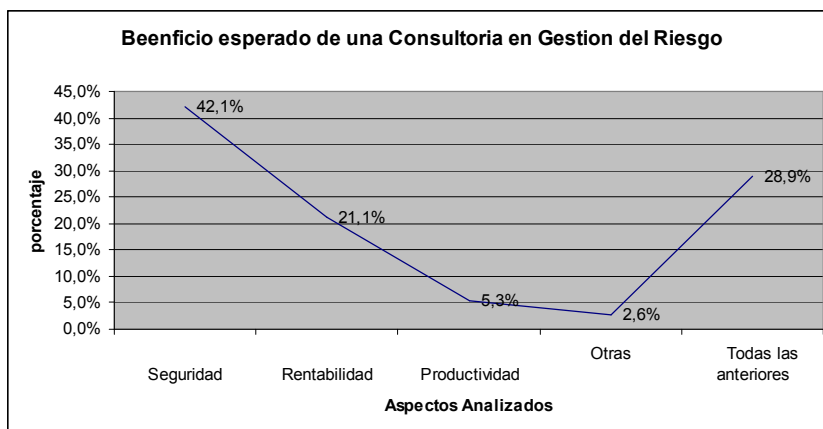
1. Las empresas encuestadas, presentan un conocimiento limitado a lo que es la Gestión del Riesgo en una organización, enfocándolo a un simple manejo de pólizas de seguro; no obstante que poseen como intermediarios un Corredor de Seguros, lo que supondría una mejor asesoría. **Análisis que genera una oportunidad de acercamiento a Consulting Risk con estas empresas, presentando como valor agregado una visión más completa e integral sobre el riesgo y su gestión.**

2. Del total de las empresas encuestadas Ven el área de Servicio como la de mayor impacto y cuidado en su organización. Sigue en orden de importancia el área de producción, Finanzas, Ventas y Administrativo. En este orden de



Ideas las empresas ven el servicio como el resultado del buen manejo de toda la cadena de valor.

3. El 42% de las empresas encuestadas tomarían una Consultoría en Gestión del Riesgo por la Seguridad que este le ofrece a sus procesos y a toda la organización y el 28% buscan obtener no solo Seguridad sino Rentabilidad y Productividad.



5. Las empresas encuestadas ven como principales factores de riesgo los siguientes:

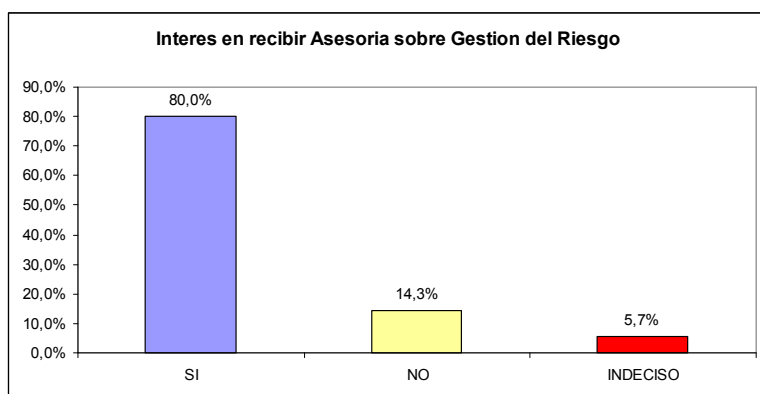
1. Contrabando y Competencia
2. Fluctuación de la Moneda
3. Aranceles e Impuestos

6 y 7. El 80% de las empresas encuestadas están interesadas en recibir Consultoría en Gestión del Riesgo y el 58.8% están dispuestas a invertir recursos para tal fin. **Resultado que se convierte en la gran oportunidad de penetración de mercado para Consulting Risk, teniendo como gran reto**





**lograr persuadir el 28% de las empresas encuestadas sobre la importancia y beneficios que trae el manejo del tema en las organizaciones.**



Nota: Por confidencialidad de manejo de información la mayoría de las empresas encuestadas no suministraron información sobre cual ha sido el volumen de ventas promedio por año.

### 3.5 PRECIO

Para determinar el precio se tienen en cuenta las siguientes variables:

- Valor hora consultoría
- Tamaño de la empresa, por volumen de ventas; cobra gran relevancia el tiempo dedicado en cada etapa del proceso:
  - Pequeñas
  - Mediana
  - Grande
- Alcance de la consultoría:
  - Diagnóstico
  - Diagnóstico + desarrollo plan de acción
  - Diagnóstico + desarrollo plan de acción + implementación plan de acción



Se analiza además el recurso (humano – tecnológico) que participará en el desarrollo de la consultoría.

### **3.6 COSTO DEL PRODUCTO**

#### **3.6.1 Consultoría alcance diagnóstico**

Empresas pequeñas: \$7.800.000

Empresas medianas: \$13.200.000

#### **3.6.2 Consultaría alcance diagnóstico + desarrollo plan de acción**

Empresas pequeñas: \$9.400.000

Empresas medianas: \$15.200.000

#### **3.6.3 Consultaría alcance diagnóstico + desarrollo plan de acción + implementación plan de acción**

Empresas pequeñas: \$ 11.000.000

Empresas medianas: \$17.600.000

Ver Anexo 13. Análisis de definición del Precio

### **3.7 EMPAQUE**

- Desarrollo del logo, tarjetas de presentación, papelería. Ver anexo14
- Carta presentación de la empresa: visión, la misión, valores y filosofía, propuesta de valor. Ver anexo15
- Presentación del portafolio de productos. Ver anexo 16



Consultoría en Gestión del Riesgo  
[Info@ConsutingRisk.com](mailto:Info@ConsutingRisk.com)

- Presentación de la empresa, incluye hojas de vida (gerencia y personal especializado). Ver anexo17
- Página de Internet. Ver anexo18
- Presentación del producto Anexo19
- Video organizacional (presentación de la empresa)



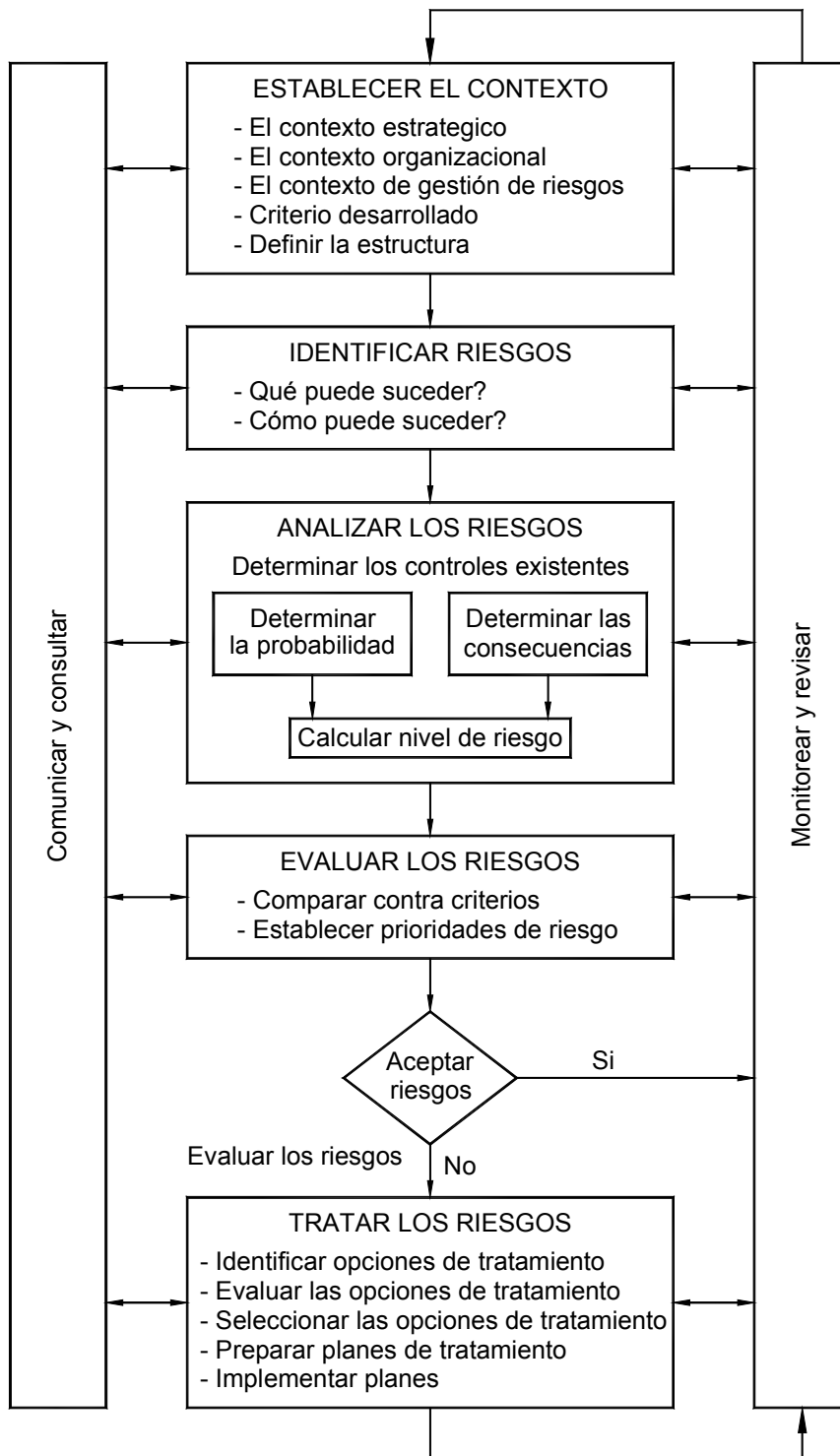
## 4. PRODUCCION

### 4.1 OBJETIVOS

- Garantizar eficiencia en la ejecución del proceso, que genere diagnósticos confiables y acorde a las necesidades y expectativas del cliente.
- Implementar medidas que garanticen un levantamiento adecuado de la información relevante del cliente para su posterior análisis.



## 4.2 PROCESO





Actividades de sensibilización del personal directivo del cliente potencial, conocimiento del core del negocio y las principales áreas de operación, conocimiento del sector al que pertenece la empresa, análisis de los procesos internos de la empresa, identificación de eventos y focos críticos, elaboración de mapa de riesgo, diagnóstico.

#### **4.2.1 Características Tecnológicas**

El producto esta basado en la aplicación de conocimientos y en la toma de información obtenida del cliente; la cual, debe ser procesada en un software especializado en generación de diagnósticos y mapas de riesgos. Se debe contar más con equipos de cómputo de tecnología avanzada.

#### **4.3 Materia Prima**

El insumo principal es la información obtenida durante el proceso de sensibilización, conocimiento y charlas con el cliente. Este material se cruzará con información del entorno, procesos internos del cliente y demás variables que puedan ser sensibles al cliente, de manera tal, que el resultado de este análisis sea una respuesta medible, cualificable y cuantificable para el cliente.

Por política de manejo de costos, Consulting Risk iniciará operaciones en uno de las residencias de los socios, en donde se puedan ubicar 2 computadores conectados a Internet, un equipo multifunción al que incluye MODEM, fax, fotocopidora e impresora, línea telefónica fija y móvil, 2 puestos de trabajo, 1 oficina de gerencia. El primer año se mantendrá esta estructura la cual a medida que la empresa logre los objetivos de venta y penetración de mercado se acondicionará según las necesidades.



#### **4.4 Capacidad Instalada**

La estructura inicial de Consulting Risk esta compuesta por 2 socios, 1 secretaria, 1 mensajero como personal de planta.

Los asesores necesarios para el funcionamiento básico de la empresa y que están contemplados dentro de los gastos fijos son:

Asesor Jurídico

Asesor Contable

Técnico en Ingeniería de Riesgos

Analista en Ingeniería de Riesgos.

Este recurso puede crecer bajo la modalidad de honorarios en la medida de los requerimientos del mercado.



## 5 ORGANIZACIÓN

Consulting Risk esta registrada ante Cámara de Comercio como sociedad anónima, su representante legal es Lyda Correa Murillo, cuenta con un capital de \$20.000.000 y su sede principal es en la ciudad de Medellín.

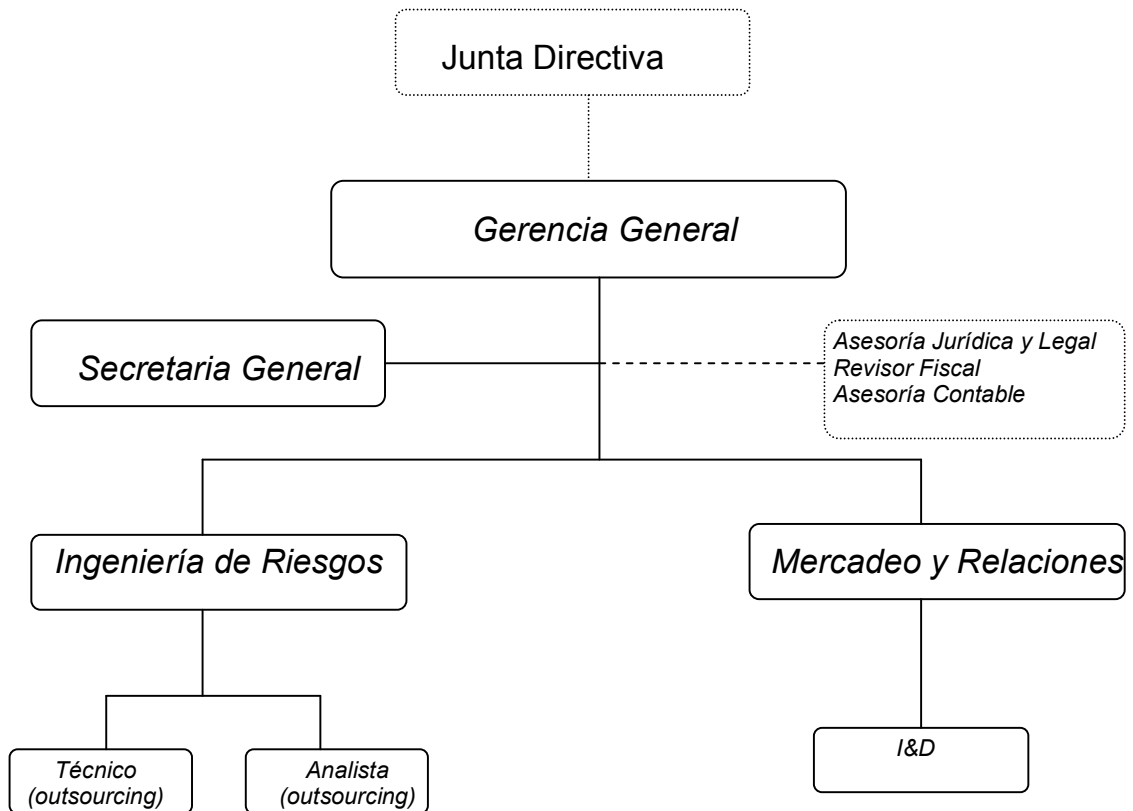
### 5.1 OBJETIVOS DE ORGANIZACIÓN

- Capacitar al personal de ingeniería de riesgos en todos los temas afines a Gestión del Riesgo en la parte teórica y de modelación además en software especializado para tal fin.
- Desarrollar habilidades de negociación, calidad de servicio, trabajo en equipo a todos los niveles de la organización.





## 5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



## 5.3 DESCRIPCION DE CARGOS

### 5.3.1 Junta Directiva

- Análisis y recomendación de decisiones en temas estratégicos y de orientación del negocio, fusiones, aumentos de capital y disolución de la empresa.
- Definir distribución de utilidades y capitalización de la empresa.
- Aprobación del avalúo de bienes que se reciban como aportes en especie, posterior al acto de constitución de la empresa.



- Participar activamente en la citación a reuniones propuesta por la Gerencia General para análisis de resultados semestrales y anuales.

### 5.3.2 Gerencia General

- Definir con el grupo directivo y según directrices de la junta, la estrategia de la empresa, objetivos corporativos, misión, visión.
- Participar activamente en la definición de la cultura organizacional, filosofía y definición de valores.
- Administrar, gestionar y controlar la generación y uso de los recursos financieros que genera la empresa para garantizar su crecimiento, estabilidad y perdurabilidad.
- Elaboración de presupuesto, control del gasto y maximización de la rentabilidad
- Acompañar estratégicamente el desempeño de los niveles de ingeniería de riesgos y mercadeo y relaciones, garantizando el cumplimiento de objetivos.
- Sostener reuniones periódicas con el grupo directivo par informar sobre resultados, informes de junta y nuevos horizontes que pueda ver la organización.
- Generación de informes de resultados para la Junta Directiva.
- Conformar el equipo de trabajo de las diferentes áreas garantizando selección según las competencias requeridas para cada cargo.
- Definir y difundir reglamento interno y políticas acordes a la estrategia de la empresa: políticas salariales, de contratación, de formación y capacitación, incentivos, manejo y confidencialidad de la información, conflicto de intereses, bienestar a empleados, uso de recursos de informática, manejo de comunicaciones e imagen, entre otras.
- Generar mercado y ejecutar proceso de sensibilización y oferta del producto así como el cierre y negociación del mismo.



- Garantizar la prestación de un excelente servicio antes, durante y posterior a la venta, desarrollando relaciones a largo plazo.
- Cumplir con el presupuesto de venta propio de la gerencia.
- Aprobar presupuesto total de la empresa.

### **5.3.3 Secretaria General**

- Apoyar directamente la Gerencia General y las diferentes áreas de la empresa: manejo de conmutador, generación de informes, elaboración de cartas, atención de llamadas, entre otras.

### **5.3.4 Asesor Jurídico y legal**

- Asesorar en materia de derecho comercial, civil, tributario y laboral a la empresa.
- Elaborar y revisar contratos
- Atender demandas, reclamaciones y negociaciones que requieran intervención jurídica.
- Desempeñar el rol de staff ante la gerencia general.

### **5.3.5 Revisor Fiscal**

- Apoyar el logro de las metas de desempeño, rentabilidad y calidad
- Prevenir pérdida de recursos
- Velar por el cumplimiento de normas legales, integridad y seguridad de la información y los procesos. Proponer los correctivos y recomendaciones necesarias.
- Revisar y analizar con el contador los informes y planes de trabajo del contador.
- Revisar conjuntamente con la Gerencia los informes y resultados antes de presentarlos a la Junta.



### **5.3.6 Asesor Contable**

- Velar por la correcta generación de la información contable de la empresa.
- Generar informes correctos y oportunos cada mes, y cada que la gerencia y la junta lo requiera, generando valor en la interpretación de la misma.
- Garantizar la veracidad y confiabilidad de la información presentada en los diferentes informes.
- Asesorar y recomendar acciones y estrategias que favorezcan los resultados financieros de la empresa, las obligaciones tributarias y legales.
- Manejar adecuadamente la confidencialidad de información.
- Participar activamente en la generación de informes para la junta, y en el análisis previo a esta presentación con la Gerencia General y Revisor Fiscal.

### **5.3.7 Mercadeo y Relaciones**

- Planificar, desarrollar y controlar las actividades de mercadeo y ventas del producto, de acuerdo a la estrategia de la empresa y presupuesto aprobado.
- Desarrollar estrategias de penetración de mercado y generación de oportunidades de crecimiento.
- Investigar necesidades del mercado objetivo y el sector que permitan desarrollar un producto acorde a las necesidades y expectativas de las empresas.
- Realizar prácticas continuas de investigación de mercado, Benchmarking, Outsourcing, y tendencias locales y mundiales sobre gestión del riesgo.



- Generar y entregar informes de resultados a la gerencia General cada que se requiera.
- Elaborar presupuesto de ventas y justificarlo.
- Apoyar el desarrollo de relaciones a largo plazo con los diferentes clientes.

### **5.3.8 Ingeniero de Riesgos**

- Apoyar la toma de datos, levantamiento de la información, y modelación de los resultados del análisis y diagnóstico de cada empresa contactada.
- Desarrollar trabajos de investigación de nuevas herramientas de software y hardware sobre gestión de riesgos, que permitan a la empresa estar a la vanguardia de las tendencias del mercado.
- Proponer modelos de trabajo efectivo y de valor agregado.
- Coordinar el trabajo del personal de apoyo contratado por outsourcing.

## **5.4 DESARROLLO DEL PERSONAL**

Consulting Risk manejará una política de capacitación y formación al personal, para generar los lineamientos de capacitación en temas de servicio, trabajo en equipo, desarrollo de habilidades gerenciales, comerciales, y conocimiento específico en las diferentes áreas de formación en riesgo.

Generará ambiente propicio para el bienestar de los empleados, desarrollando alianza y convenios con los diferentes proveedores del medio, expertos en temas de salud, motivación, ambiente familiar, programas de formación y desarrollo de competencias.



Igualmente para el crecimiento laboral acorde al desempeño y resultados de cada empleado, generando oportunidades de crecimiento que favorezcan al empleado y la empresa.

## **5.5 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS**

La empresa además de contar con una política de remuneración acorde al perfil y competencias de cada cargo, generará las estrategias necesarias de comisiones, bonos, compensación flexible.

Existe esquema de contratación a término fijo y modalidad de outsourcing, ésta última con un criterio de valor hora consultoría y comisión por volumen de empresas captadas y resultados generados.

Se trabajara con la política de tener empleados aliados a la empresa, que se sientan parte de ella y que sientan el compromiso de la alta gerencia por el bienestar no solo del empleado sino de sus familias.



## 6 FINANZAS

### 6.1 PRESUPUESTO AÑO 2009. Ver anexo 20

### 6.2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DE AÑO 2009 AL 2011

AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>PRESUPUESTO VENTAS NETAS</b>	<b>498.000.000</b>	<b>747.000.000</b>	<b>1.120.500.000</b>
SERVICIOS DE TERCEROS	4.800.000	5.280.000	5.808.000
SALARIOS ADMINISTRATIVOS	121.020.000	129.491.400	138.555.798
PRESTACIONES SOCIALES Y APORTES	62.930.400	67.335.528	72.049.015
COMISIONES	18.000.000	21.600.000	25.920.000
HONORARIOS	31.200.000	33.384.000	35.720.880
CAPACITACIONES	36.000.000	46.800.000	60.840.000
SERVICIOS PUBLICOS	3.600.000	3.834.000	4.083.210
LEASING DE EQUIPOS (Operativo)	4.800.000	4.800.000	4.800.000
PROVISION OPCION DE COMPRA	600.000	600.000	600.000
Depreciaciones		1.020.000	11.020.000
GASTOS DE VIAJE	10.800.000	10.800.000	10.800.000
LEASING DE SOFTWARE	6.000.000	6.000.000	6.000.000
TAXIS Y BUSES	1.800.000	1.917.000	2.041.605
POLIZAS CUMPLIMIENTO	12.000.000	12.000.000	12.000.000
REGISTRO MERCANTIL	1.200.000	0	0
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3.120.000	3.432.000	3.775.200
ELEMENTOS DE CAFETERIA	1.800.000	1.917.000	2.041.605
ELEMENTOS DE PAPELERIA	24.000.000	25.560.000	27.221.400
TELEFONIA CELULAR	4.800.000	4.800.000	4.800.000
INDUSTRIA Y COMERCIO	1.680.000	2.520.000	3.780.000
GASTOS DE REPRESENTACION	9.600.000	9.600.000	9.600.000
<b>PRESUPUESTO GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>359.750.400</b>	<b>392.690.928</b>	<b>441.456.713</b>
<b>PRESUPUESTO UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>138.249.600</b>	<b>354.309.072</b>	<b>679.043.287</b>
INGRESOS NO OPERATIVOS	0	0	0
Gastos Financieros	9.000.000		
GASTOS NO OPERATIVOS	<b>9.000.000</b>	0	0
<b>PRESUPUESTO UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>129.249.600</b>	<b>354.309.072</b>	<b>679.043.287</b>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA 33% UAI	42.652.368	116.921.994	224.084.285
RESERVA LEGAL 10% UAI	12.924.960	35.430.907	67.904.329
<b>PRESUPUESTO UTILIDAD</b>	<b>73.672.272</b>	<b>201.956.171</b>	<b>387.054.674</b>



### 6.3 BALANCE GENERAL PROYECTADO DE AÑO 2009 AL 2011

BALANCE GENERAL (en miles)		2009	2010	2011
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Disponible		20.000.000	20.000.000	20.000.000
Bancos	20.000.000			
Deudores		48.140.000	72.210.000	108.315.000
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>68.140.000</b>	<b>92.210.000</b>	<b>128.315.000</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTES</b>				
Inversiones		95.732.715	190.283.337	636.333.312
PPE		10.200.000	209.180.000	208.160.000
Muebles y equipo de oficina	9.000.000		8.100.000	7.200.000
Equipo Multifuncional (impresión-fax-scanner)	1.200.000		1.080.000	960.000
Edificio			200.000.000	190.000.000
Otros Activos - intangibles		1.320.000	1.320.000	1.320.000
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTES</b>		<b>107.252.715</b>	<b>400.783.337</b>	<b>1.043.973.312</b>
<b>VALORIZACIONES</b>		0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>175.392.715</b>	<b>492.993.337</b>	<b>1.172.288.312</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Proveedores		5.150.000	6.189.750	7.508.584
Obligaciones Laborales		10.080.966	10.786.634	11.541.698
Cuentas por Pagar		3.221.149	3.446.629	3.687.893
Impuestos, Gravámenes y Tasas		49.743.368	127.386.014	239.589.325
Pasivos, Estimados y Provisiones		600.000	1.200.000	1800000
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>68.795.483</b>	<b>149.009.027</b>	<b>264.127.501</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Obligaciones Financieras		0	0	0
anticipos y avances		0	0	0
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>68.795.483</b>	<b>149.009.027</b>	<b>264.127.501</b>
Capital Suscrito y Pagado		20.000.000	20.000.000	20.000.000
Reservas		0	8.659.723	23.738.708
Resultado neto del ejercicio		86.597.232	237.387.078	454.959.002
Revalorización del Patrimonio		0		0
Resultados de ejercicios anteriores		0	77.937.509	409.463.101
Superavit por Valorizaciones		0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>106.597.232</b>	<b>343.984.310</b>	<b>908.160.811</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>175.392.715</b>	<b>492.993.337</b>	<b>1.172.288.312</b>





- Se mantiene la política de una estructura administrativa plana, con un control riguroso de los costos y gastos, al igual que su nivel de endeudamiento. El excedente generado como utilidad será destinado en los dos primeros años en muebles para la oficina y una sede propia.
- Los excedentes del 3 año, se invertirán de acuerdo al comportamiento del mercado en este año. Consulting Risk contempla como opciones alianzas estratégicas e inversiones en mercado de valores.
- Consulting Risk se evalúa como una empresa productiva e interesante para cualquier inversionista.

#### **6.4 PYG PROYECTADO**

El objetivo de Consulting Risk es controlar la estructura de gastos y crecer de manera constante con un incremento del 50% las ventas anuales, aspecto que se ve evidencia con el comportamiento de la utilidad operativa.



Consultoría en Gestión del Riesgo  
[Info@ConsultingRisk.com](mailto:Info@ConsultingRisk.com)

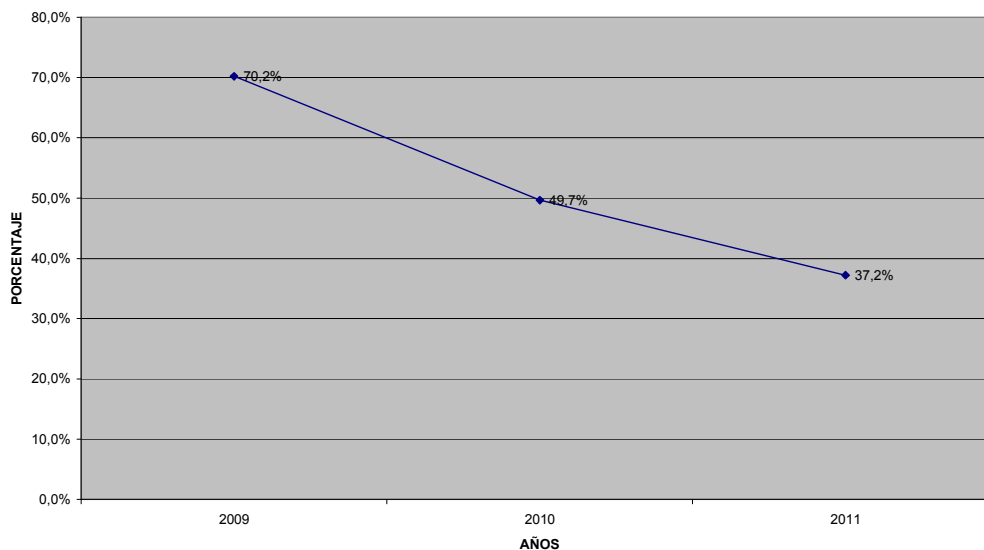
AÑOS	2009	2010	2011
<b>VENTAS</b>	<b>498.000.000</b>	<b>747.000.000</b>	<b>1.120.500.000</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
SALARIOS ADMINISTRATIVOS	121.020.000	129.491.400	138.555.798
PRESTACIONES SOCIALES Y APORTES	62.930.400	67.335.528	72.049.015
CAPACITACIONES	36.000.000	46.800.000	60.840.000
LEASING DE EQUIPOS (Operativo)	4.800.000	4.800.000	4.800.000
PROVISION OPCION DE COMPRA	600.000	600.000	600.000
LEASING DE SOFTWARE	6.000.000	6.000.000	6.000.000
TAXIS Y BUSES	1.800.000	1917000	2041605
POLIZAS CUMPLIMIENTO	12.000.000	12.000.000	12.000.000
REGISTRO MERCANTIL	1.200.000	0	0
ELEMENTOS DE CAFETERIA	1.800.000	1.917.000	2.041.605
ELEMENTOS DE PAPELERIA	24.000.000	25.560.000	27.221.400
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3.120.000	3.432.000	3.775.200
INDUSTRIA Y COMERCIO	1.680.000	2.520.000	3.780.000
Depreciaciones		1.020.000	11.020.000
<b>TOTAL GASTOS ADMON</b>	<b>276.950.400</b>	<b>303.392.928</b>	<b>344.724.623</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>			
HONORARIOS	31.200.000	33.384.000	35.720.880
GASTOS DE REPRESENTACION	9.600.000	9.600.000	9.600.000
SERVICIOS PUBLICOS	3.600.000	3.834.000	4.083.210
TELEFONIA CELULAR	4.800.000	4.800.000	4.800.001
GASTOS DE VIAJE	10.800.000	10.800.000	10.800.000
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>60.000.000</b>	<b>62.418.000</b>	<b>65.004.091</b>
<b>GASTOS NO OPERATIVOS</b>			
Gastos financieros	9.000.000	0	0
<b>TOTAL GASTOS NO OPERATIVOS</b>	<b>9.000.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>345.950.400</b>	<b>365.810.928</b>	<b>409.728.714</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>			
COMISIONES	18.000.000	21.600.000	25.920.000
SERVICIOS DE TERCEROS	4.800.000	5.280.000	5.808.000
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>22.800.000</b>	<b>26.880.000</b>	<b>31.728.000</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>368.750.400</b>	<b>392.690.928</b>	<b>441.456.714</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>129.249.600</b>	<b>354.309.072</b>	<b>679.043.286</b>
INGRESOS NO OPERATIVOS	0	0	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>129.249.600</b>	<b>354.309.072</b>	<b>679.043.286</b>
IMPUESTO DE RENTA	42.652.368	116.921.994	224.084.284
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>86.597.232</b>	<b>237.387.078</b>	<b>454.959.002</b>



## 6.5 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO DE AÑO 2009 AL 2011

Actividades de Operación	AÑO 0	2009	2010	2011
Ventas		498.000.000	747.000.000	1.120.500.000
Cartera (Ventas a Credito)		48.140.000	72.210.000	108.315.000
<b>Total Efectivo Recibido ( Actividades Operación)</b>		<b>449.860.000</b>	<b>674.790.000</b>	<b>1.012.185.000</b>
Efectivo Pagado		368.750.400	392.690.928	441.456.714
Efectivo No Pagado		19.052.115	21.623.013	24.538.175
<b>Total Efectivo Pagado</b>		<b>349.698.285</b>	<b>371.067.915</b>	<b>416.918.539</b>
<b>Efectivo Neto Proporcionada Actividades de Operación</b>		<b>100.161.715</b>	<b>303.722.085</b>	<b>595.266.461</b>
<b>Actividades de Inversion</b>				
Compra de Oficinas			200.000.000	0
Compra de Equipos de Oficina		10.200.000		0
<b>Efectivo Neto Utilizado en Actividades de Inversion</b>		<b>10.200.000</b>	<b>200.000.000</b>	<b>0</b>
<b>Aumento del Efectivo</b>		<b>89.961.715</b>	<b>103.722.085</b>	<b>595.266.461</b>
	-20.000.000	89.961.715	103.722.085	595.266.461
<b>TASA RETORNO</b>	<b>16,5%</b>			
TIR	5,13			
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>		1,42	2,01	2,69
<b>RELACION DE COSTOS/ VENTAS</b>		70,2%	49,7%	37,2%

RELACION DE COSTOS /VENTAS



- En el flujo de efectivo de Consulting Risk, se observa en el último año un aumento superior de efectivo, dado que esta pendiente por definirse el tipo de inversión que se realizará.



Consultoría en Gestión del Riesgo  
[Info@ConsutingRisk.com](mailto:Info@ConsutingRisk.com)

- Consulting Risk debe estar alerta a descuentos y negociaciones favorecidas por pronto pago y pagos de contado, tal puede ser el caso de las pólizas de garantía y cumplimiento.
- Las tasa retorno se tomó como parámetro referencia del mercado, con ésta y con el flujo de efectivo y la inversión inicial como aporte de los socios, se obtuvo al TIR que es del 5.13%, esto evidencia que el negocio de la Consultoria en Riesgo Operativo, **tiene una rentabilidad ¿??**



## CONCLUSIONES

1. Consulting Risk nace de la evidente necesidad de las empresas del sector real de un análisis de los eventos negativos que pueden afectar su estabilidad, productividad y perdurabilidad en el mercado; es así como con sus principales fortalezas: conocimiento y el servicio personalizado, buscará crear impacto positivo en los resultados de sus clientes.
2. En las empresas del sector real, existe desconocimiento con respecto a la Consultoría en Gestión del Riesgo, evidenciando una oportunidad latente de explorar un mercado el cual requiere educación e información sobre el significado de Riesgo y su Gestión. Existen empresas líderes que actualmente lo están conolizando dando la posibilidad a que empresas jóvenes y con propuestas innovadores ingresen como nuevos competidores.
3. Consulting Risk presenta posibilidades de crecimiento, su diferenciación esta dada en el precio y servicio; para iniciar sus operaciones hará uso de los aportes de sus socios. Su estructura plana, su estructura de manejo de costos, unido a la proyección de ventas estimados harán muy rentable la empresa.
4. Consulting Risk liderará la posibilidad de convertir la consultoría de Gestión del Riesgo en un proyecto de ley para que sea condición de funcionamiento para las empresas del sector real.
5. Del estudio de mercadeo, concluimos que a pesar existir competidores importantes y de larga trayectoria, existe interés en las empresas por recibir información y asesoría sobre una Gestión del Riesgo integral; lo que se convierte en oportunidad futura de venta para Consulting Risk.