

**Estudio de factibilidad para la creación de un spin-off de consultoría
empresarial a partir del *networking* de la empresa *Cxoforum S.A.S.***

Laura Yolima Tapias Deaza

Director:

Micher Alexander González Monroy Ph. D.

Universidad De Cundinamarca Extensión Soacha

Programa Ingeniería Industrial

Facultad De Ingeniería

2024

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Soacha, Cundinamarca. 15 de octubre 2024

Dedicatoria

A mi abuelita: Rosa, por su amor incondicional y su infinita sabiduría

A mis padres: Mary Cruz y Mauricio Alberto, por ser mis pilares de fortaleza y amor

A mi profesor: Micher Alexander, por sus enseñanzas que van más allá del aula

Con gratitud y cariño,

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer, primeramente, a Dios por ser mi guía y fuente de fortaleza en este camino. A mis padres, Mary Cruz y Mauricio Alberto, por su amor incondicional y su constante apoyo a lo largo de mi vida y en este proyecto, que no habría sido posible sin su presencia y motivación. A mi abuelita Rosa, por sus consejos y cariño, que siempre me han inspirado.

A mi profesor, Micher Alexander, por su orientación, paciencia y sabiduría durante todo este proceso, y por ayudarme a superar los desafíos con confianza. Por último, agradezco a la Universidad y a toda la comunidad académica por darme las herramientas para crecer como profesional y como persona, brindándome la formación necesaria para alcanzar este logro.

Tabla de contenido

I.	CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN.....	10
1.1.	Introducción.....	10
1.2.	Problema	11
1.2.1.	Planteamiento del problema.....	11
1.4.	Justificación	12
1.5.	Objetivos.....	18
1.5.1.	Objetivo general	18
1.5.2.	Objetivos específicos	18
1.6.	Alcances y limitaciones.....	18
II.	CÁPITULO 2 - MARCO REFERENCIAL.....	19
2.1	Marco conceptual	19
2.2.	Marco teórico.....	25
2.2.1.	Descripción de la empresa <i>CxOForum</i>	25
2.4.3.	Aprobación Interna.....	30
2.4.4.	Convocatoria a Asamblea de Accionistas	30
2.4.5.	Elaboración del Acuerdo de Escisión	30
2.4.6.	Inscripción en el Registro Mercantil.....	31
2.4.7.	Transferencia de Activos y Pasivos.....	31
2.4.8.	Establecimiento del Nuevo <i>Spin-off</i>	31
2.4.9.	Cumplimiento Normativo.....	31
2.5.	Desarrollo y Crecimiento del <i>Spin-off</i>	32
III.	CAPITULO 3 METODOLOGÍA	33
IV.	CAPITULO 4. FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE UN <i>SPIN-OFF</i> DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL A PARTIR DEL NETWORKING DE LA EMPRESA CXOFORUM S.A.S.....	38
4.1.	Análisis de mercado	38
4.1.2	Posible nombre del producto <i>spin-off</i>	38
	Se tiene previsto por el momento asignar el nombre “Advisory Boards Corporation” (ABC).....	38
4.1.3	Descripción de los servicios ofrecidos:	38
-	Ciberseguridad.....	41
-	Gestión de personas.....	41
V.	CAPITULO 5 RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	71
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

RESUMEN

Actualmente, los servicios de consultoría empresarial son cruciales para el crecimiento y éxito de las empresas. Según Nadhiya et al. (2023), estos servicios son esenciales para navegar por las complejidades del mercado y los entornos regulatorios, además de contribuir al desarrollo sostenible de las organizaciones. Silpcharu (2020), destaca que la agilidad y la capacidad de innovar son primordiales para el éxito empresarial, y la consultoría facilita esto al transferir conocimientos y métodos gerenciales que actúan como catalizadores para el desarrollo de negocios.

La necesidad de *CxOforum S.A.S.* de crear un *spin-off* de consultoría empresarial surge de esta importancia crítica de la consultoría en el entorno actual. Este *spin-off* se beneficiaría del conocimiento colectivo y las herramientas acumuladas por *CxOforum S.A.S.*, aprovechando la extensa red de contactos de altos ejecutivos en América Latina que posee la empresa. Como señala Caraganciu (2019), los consultores externos ofrecen perspectivas neutrales y conocimientos especializados que son vitales para gestionar procesos de cambio en las corporaciones.

Crear un *spin-off* presenta varias ventajas. Primero, se beneficia de los recursos, la experiencia y el prestigio de la empresa matriz, en este caso, *CxOforum S.A.S.* Gómez (2018) explica que los *spin-offs* permiten a las empresas matrices liberar recursos y enfocarse en áreas estratégicas, mientras que las nuevas empresas derivadas pueden ser más ágiles y adaptables a las demandas del mercado. Además, en un entorno empresarial donde la demanda de servicios de consultoría es alta, tener un *spin-off* dedicado a esta área permitiría a *CxOforum S.A.S.* diversificar sus fuentes de ingresos y reducir su dependencia de un único tipo de servicio.

Este trabajo de grado se enfoca en determinar la viabilidad de crear dicho *spin-off*. Para ello, se analizarán los requisitos de talento humano, técnicos y funcionales necesarios, así como la demanda actual de servicios de consultoría en la comunidad de *networking* de *CxOforum S.A.S.* Se desarrollará un plan de acción detallado para la implementación del *spin-off*, incluyendo la evaluación de la infraestructura tecnológica, la estimación de costos e ingresos, y la elaboración de un análisis financiero completo con proyecciones y análisis de sensibilidad.

Dada la creciente importancia de la consultoría empresarial y la oportunidad de capitalizar la red de contactos y la experiencia de *CxOforum S.A.S.*, este proyecto de grado busca evaluar si es viable crear un *spin-off* de consultoría. Esta evaluación no solo proporcionará una guía estratégica para *CxOforum S.A.S.*, sino que también podría posicionar a la empresa como un líder en el campo de la consultoría empresarial, aprovechando su fuerte presencia en el *networking* de altos ejecutivos en América Latina.

ABSTRACT

Currently, business consulting services are crucial for the growth and success of companies. According to Nadhiya et al. (2023), these services are essential for navigating the complexities of the market and regulatory environments, as well as contributing to the sustainable development of organizations. Silpcharu (2020) emphasizes that agility and the ability to innovate are paramount to business success, and consulting facilitates this by transferring knowledge and management methods that act as catalysts for business development.

The need for CxOforum S.A.S. to create a business consulting spin-off arises from this critical importance of consulting in today's environment. This spin-off would benefit from the collective knowledge and tools accumulated by CxOforum S.A.S., leveraging the extensive network of senior executives in Latin America that the company possesses. As noted by Caraganciu (2019), external consultants offer neutral perspectives and specialized knowledge that are vital for managing change processes in corporations.

Creating a spin-off presents several advantages. First, it benefits from the resources, experience, and prestige of the parent company, in this case, *CxOforum S.A.S.* Gómez (2018) explains that spin-offs allow parent companies to free up resources and focus on strategic areas, while the newly derived companies can be more agile and adaptable to market demands. Additionally, in a business environment where the demand for consulting services is high, having a dedicated spin-off in this area would allow *CxOforum S.A.S.* to diversify its revenue streams and reduce its dependence on a single type of service.

This thesis focuses on determining the feasibility of creating such a spin-off. To do so, the human talent, technical, and functional requirements will be analyzed, as well as the current

demand for consulting services within the *CxOforum S.A.S.* networking community. A detailed action plan for the implementation of the spin-off will be developed, including the assessment of technological infrastructure, cost and revenue estimates, and the preparation of a comprehensive financial analysis with projections and sensitivity analysis.

Given the growing importance of business consulting and the opportunity to capitalize on the network and expertise of *CxOforum S.A.S.*, this thesis aims to evaluate the viability of creating a consulting spin-off. This evaluation will not only provide a strategic guide for *CxOforum S.A.S.*, but it could also position the company as a leader in the business consulting field, leveraging its strong presence in the networking of senior executives in Latin America.

I. CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN

1.1. Introducción

En el contexto empresarial actual, las organizaciones se enfrentan a un entorno altamente competitivo y en constante cambio, caracterizado por avances tecnológicos rápidos, globalización y una creciente necesidad de transformación digital. Este entorno exige que las empresas adopten estrategias innovadoras para mantenerse competitivas. La consultoría empresarial juega un papel crucial al ofrecer soluciones estratégicas que permiten a las empresas adaptarse y prosperar en este contexto desafiante.

Servicios especializados en áreas como la transformación digital, la ciberseguridad, la gestión de recursos humanos y el marketing se han vuelto esenciales para la evolución organizacional (Bermudez, 1996; Block, 1995).

Uno de los modelos más interesantes en la actualidad es el *spin-off*, que permite a las organizaciones aprovechar el conocimiento interno, generalmente generado en entornos académicos o de investigación, para crear nuevas empresas orientadas a la innovación y la disrupción en sectores clave como la tecnología y la consultoría. Los *spin-offs* académicos, por ejemplo, son empresas que nacen del conocimiento generado dentro de universidades o centros de investigación, y se presentan como una vía estratégica para transformar la investigación en soluciones comerciales escalables (Steffensen et al., 2000).

De acuerdo con Berbegal-Mirabent et al. (2015), los *spin-offs* no solo fomentan la transferencia de tecnología, sino que también promueven la creación de empleos altamente calificados y el fortalecimiento del ecosistema de innovación local.

En este contexto, el presente trabajo se enfoca en el estudio de factibilidad para la creación de un *spin-off* de consultoría empresarial a partir del *networking* de la empresa *cxoforum s.a.s.* que busca ofrecer servicios de consultoría de alto nivel en áreas estratégicas como la transformación digital, la ciberseguridad, el marketing digital, la gestión de personas y la gestión financiera. La propuesta de este *spin-off* se basa en el aprovechamiento de la red de contactos y la experiencia acumulada de los miembros de *CxOforum*, quienes son altos ejecutivos de empresas líderes a nivel global.

1.2. Problema

1.2.1. Planteamiento del problema

La consultoría empresarial se ha convertido en una herramienta esencial para las organizaciones en busca de mejorar su competitividad y eficiencia en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante. En este sentido, el *networking*, es decir, la creación y mantenimiento de redes de contactos estratégicos, se ha convertido en un canal efectivo para establecer relaciones comerciales y acceder a oportunidades de negocio.

De acuerdo con García (2015), el *networking* puede llegar a ser una estrategia de articulación e intercambio entre instituciones que buscan asociar esfuerzos, experiencias y conocimientos para alcanzar objetivos comunes, generando propuestas de extensión basadas en la promoción de la salud y la creación de espacios de diálogo entre la universidad y la comunidad.

En este contexto, la empresa *CxOforum S.A.S.* dedicada actualmente a la prestación de servicios de *networking*, ha identificado la posibilidad de crear un *spin-off* de consultoría empresarial que aproveche su amplia red de contactos y expandirse en el ámbito empresarial. Sin embargo, antes de tomar esta decisión estratégica, es fundamental realizar un análisis exhaustivo de la viabilidad de este nuevo emprendimiento.

A través de la realización de un estudio de esta naturaleza, se espera obtener resultados que permitan a la empresa *CxOforum S.A.S.* tomar una decisión fundamentada en cuanto a la creación del *spin-off* de consultoría empresarial. Asimismo, puede contribuir al conocimiento científico en el área de emprendimiento y consultoría empresarial, proporcionando una perspectiva investigativa sobre la relación entre el *networking* y la creación de nuevos negocios.

Este proyecto aborda una necesidad importante que consiste en evaluar si es viable crear un *spin-off* centrado en servicios de consultoría empresarial a partir del *networking* de la empresa *CxOforum S.A.S.* En la comunidad *networking* y el mundo empresarial en general, hay una creciente demanda de consultoría para mejorar la competitividad y el rendimiento de las empresas como se expondrá a lo largo del trabajo. Sin embargo, la falta de una entidad especializada en consultoría dentro de la red de contactos de *CxOforum S.A.S.* limita las oportunidades de colaboración y crecimiento para todos.

1.3. Formulación del problema

¿Como determinar la viabilidad de creación de un *spin-off* dedicado a la prestación de servicios de consultoría empresarial a partir del *networking* de la empresa *CxOforum S.A.S.*?

1.4. Justificación

Las consultorías externas ofrecen una mirada de beneficios a las empresas, potenciando su competitividad, eficiencia e innovación. Una de las principales ventajas es la introducción de conocimientos especializados y habilidades que pueden estar ausentes dentro de la firma, particularmente en empresas intensivas en información donde el conocimiento es crucial para mantener una ventaja competitiva sostenible. Los consultores externos facilitan la reorganización del conocimiento, añadiendo así valor a estas empresas (Dubbeld, 2014).

De acuerdo con Caraganciu (2018), esto es especialmente relevante en la implementación de sistemas empresariales, donde los consultores externos juegan un papel importante en alinear estos sistemas con las estrategias, metas y requerimientos del negocio, aumentando así la eficiencia organizacional y la competitividad. Además, las consultorías son fundamentales para fomentar el cambio organizacional, ofreciendo una visión amplia de los negocios y un conjunto de habilidades estrechamente ligadas a la relación servicio/mercado. Esto puede rejuvenecer la organización y su cadena procesal, fomentando la creatividad y el dinamismo.

En este contexto, *CxOforum S.A.S.* emerge como una entidad hábil en la creación y mantenimiento de relaciones estratégicas, lo que le confiere una posición privilegiada para adentrarse en el ámbito de la consultoría empresarial. Su trayectoria y destreza en el tejido de conexiones comerciales constituyen un recurso invaluable al explorar nuevas oportunidades en este campo, permitiendo ofrecer servicios personalizados y adaptados a las necesidades específicas de cada cliente. La reputación sólida y el profundo conocimiento de *CxOforum S.A.S.* en el entorno empresarial lo posicionan como un socio confiable para brindar consultoría de calidad, lo que sin duda constituiría un elemento crucial para el éxito de su *spin-off* en el sector de la consultoría empresarial.

Desde la década de los 80, el mundo ha sido testigo de un proceso continuo en el que las grandes empresas, tanto en Estados Unidos como en Japón y Europa, han debido adaptarse a un entorno empresarial cada vez más desafiante y cambiante. Este ajuste ha sido impulsado por la globalización económica y los retos derivados de la recesión que afectó a estas regiones entre 1991 y 1994 provocando así la necesidad del uso de consultorías externas por parte de las organizaciones (Mwangangi, 2022)

Además, el rápido avance tecnológico, especialmente en áreas como la informática, ha dejado una marca significativa en la forma en que estas empresas operan y se organizan. En el contexto colombiano, estas tendencias también se han hecho sentir, especialmente durante la década de los años 90. La apertura de nuestra economía y la integración con los mercados vecinos han generado la necesidad de que los empresarios revisen y ajusten sus procesos administrativos en términos de producción y comercialización. Una tendencia creciente es la búsqueda de asesoramiento externo por parte de estos empresarios, recurriendo a expertos que aporten una perspectiva fresca y no necesariamente vinculada a las estructuras internas de sus empresas. (Revista Dinero, 2004)

Una de las principales razones por las cuales se realiza la presente investigación obedece a la necesidad de *CxOforum S.A.S.* de diversificar sus fuentes de ingresos y reducir su dependencia de un solo tipo de servicio. Al expandir su oferta y brindar servicios de consultoría empresarial especializados, la empresa podría atraer a nuevos clientes y generar mayores ingresos. Esta iniciativa beneficiaría a los clientes de *CxOforum S.A.S.* al brindarles acceso a una variedad de servicios especializados en consultoría empresarial. Cada organización tiene necesidades y desafíos únicos, y al tener acceso a servicios personalizados, los clientes podrán obtener soluciones más efectivas y adaptadas a sus necesidades específicas.

Tanto las empresas extranjeras líderes como los consultores locales ofrecen sus servicios de consultoría empresarial. Los empresarios recurren a ellos en busca de conocimientos sobre las mejores prácticas comerciales, con la esperanza de encontrar profesionales expertos que ofrezcan soluciones efectivas y generen valor añadido. Su objetivo es mejorar la eficiencia y, al mismo tiempo, equiparar sus prácticas operativas con los estándares internacionales para mantenerse competitivos a nivel global. (Salazar, 2011)

De acuerdo con los objetivos de la presente investigación, se busca determinar la viabilidad de creación de un *spin-off* dedicado a la prestación de servicios de consultoría empresarial a partir del *networking* de la empresa *CxOforum S.A.S.* mediante un análisis exhaustivo de los elementos del estudio de factibilidad. Esto implica identificar los requerimientos de talento humano, técnico y funcional, así como analizar la demanda actual de consultoría en la comunidad *networking*, teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de los clientes potenciales. Además, se pretende establecer los requisitos para el funcionamiento exitoso del *spin-off*, incluyendo talento humano, tecnológico y funcional, con el fin de elaborar un plan de acción detallado. Finalmente, se buscará establecer la factibilidad técnica, financiera y operacional de la creación del *spin-off*, proporcionando una visión clara sobre los recursos necesarios y los posibles riesgos u obstáculos que podrían surgir en el proceso.

La creciente demanda de servicios de consultoría en el mercado empresarial actual y sus múltiples beneficios hace que muchas organizaciones busquen mejorar sus resultados y busquen el apoyo de expertos en consultoría para lograrlo. La reputación y el conocimiento de *CxOforum S.A.S.* en el mercado empresarial lo convierten en un aliado confiable para brindar servicios de consultoría de calidad.

Por otra parte, los *spin-offs* se benefician de heredar el conocimiento de las empresas matrices, dar forma a su naturaleza al nacer, influir en las condiciones del mercado (Chatterjee, 2018).

Uzunca (2011), señala que las empresas derivadas, que son creadas por empleados de empresas existentes, pueden tener más posibilidades de sobrevivir porque heredan conocimientos y habilidades de sus empresas matrices lo que aumentan sus posibilidades de supervivencia y les proporciona una ventaja competitiva a través de mecanismos como el aprendizaje organizacional y la transferencia de relaciones informales y capital social

La creación de un *spin-off* permitiría a *CxOforum S.A.S.* diversificar sus fuentes de ingresos y reducir su dependencia de un solo tipo de servicio. Al expandir su oferta y brindar servicios de consultoría empresarial especializados, la empresa podría atraer a nuevos clientes y generar mayores ingresos. Esta iniciativa beneficiaría a los clientes de *CxOforum S.A.S.* al brindarles acceso a una variedad de servicios especializados en consultoría empresarial. Cada organización tiene necesidades y desafíos únicos, y al tener acceso a servicios personalizados, los clientes podrán obtener soluciones más efectivas y adaptadas a sus necesidades específicas.

La evaluación de la factibilidad técnica, financiera y operativa ofrecería una visión clara sobre los recursos necesarios y los posibles riesgos u obstáculos que podrían surgir en el proceso de creación del *spin-off*. Esto permitiría a *CxOforum S.A.S.* tomar decisiones estratégicas informadas y desarrollar un plan de acción detallado para garantizar el éxito del *spin-off*.

Dicho esto, la elaboración del estudio de factibilidad para la creación de un *spin-off* debe dar respuesta a la pregunta problema de esta investigación, específicamente a cómo determinar la viabilidad de creación de un *spin-off* de consultoría empresarial utilizando la red de contactos de

CxOforum S.A.S., teniendo en cuenta la disponibilidad de talento humano, la demanda actual de consultoría y la factibilidad técnica, financiera y operativa.

El *spin off* se beneficiaría de la inteligencia colectiva de *CxOForum*, capitalizando una década de experiencia y conocimientos acumulados para ofrecer asesoramiento experto y perspicaz, fusionando la riqueza de la inteligencia colectiva de *CxOForum* y sus *C-levels*.

En resumen, el primordial objetivo de este *spin off* sería aprovechar las herramientas como el conocimiento acumulado de la empresa *CxOForum*, sus recursos en cuanto al personal, sus miembros en la comunidad todo esto con el fin de ser un aliado estratégico para las organizaciones que buscan afrontar los desafíos empresariales actuales, respaldado por líderes de *CxOForum* y consolidándose como un referente en la consultoría empresarial en Latinoamérica.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad de creación de un *spin-off* dedicado a la prestación de servicios de consultoría empresarial a partir del *networking* de la empresa *CxOforum S.A.S.* mediante un análisis de los elementos del estudio de factibilidad.

1.5.2. Objetivos específicos

Identificar los requerimientos de talento humano, técnico, funcional y la demanda actual de consultoría en la comunidad *networking*, teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de los clientes potenciales.

Establecer los requisitos para el funcionamiento exitoso del *spin-off* que satisfaga la demanda de consultoría en *networking*, para la construcción de un plan de acción detallado.

Establecer la factibilidad técnica, financiera y operacional de la creación de un *Spin-off* a partir del *networking* de la empresa *CxOforum S.A.S.*

1.6. Alcances y limitaciones

En cuanto al alcance, este estudio contempla la evaluación de la creación de un *spin-off* de consultoría empresarial utilizando la red de contactos de *CxOforum S.A.S.*, considerando aspectos como la disponibilidad de talento humano, la demanda de consultoría y la factibilidad técnica, financiera y operativa.

Se prevé como principal limitante la disponibilidad de datos históricos y proyecciones futuras sobre la demanda de servicios de consultoría y el comportamiento del mercado podría ser limitada, lo que podría afectar la precisión de las conclusiones.

II. CAPÍTULO 2 - MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Networking: El término "*networking*" se refiere al proceso de crear, mantener y utilizar redes de contactos profesionales para intercambiar información y recursos. Esta práctica es fundamental en el ámbito empresarial, porque facilita la colaboración, la innovación y el crecimiento profesional. Según García (2015), el *networking* es una habilidad vital para el éxito de los negocios, ya que permite construir relaciones que pueden resultar en oportunidades laborales y comerciales.

Escudero (2020) señala que, en el ámbito organizacional, el *networking* es un proceso consciente a través del cual las organizaciones interactúan con sus miembros para lograr sus objetivos. Además, Internet ha potenciado el *networking*, permitiendo la colaboración y el intercambio de experiencias en equipos de investigación internacionales y apoyando los servicios de redes sociales académicas. En el contexto de *CxOforum S.A.S.*, el *networking* se convierte en la clave que abre las puertas a nuevas oportunidades y conocimientos fundamentales para el éxito del *spin-off* en consultoría empresarial.

2.1.2. Consultoría: Es una actividad profesional en la que expertos proporcionan asesoramiento y apoyo especializado a organizaciones para mejorar su rendimiento, resolver problemas específicos y alcanzar sus objetivos estratégicos García (2015),

Según Nadhiya et al. (2023), la importancia de los servicios de consultoría radica en su capacidad para ayudar a las empresas a navegar las complejidades del mercado y las regulaciones, contribuyendo al desarrollo sostenible. La consultoría ha evolucionado significativamente desde la revolución industrial, estableciendo bases para firmas profesionales que guían a las empresas en políticas, organización, procedimientos y métodos (Silpcharu, 2020). Además, Caraganciu (2019)

destaca que los consultores aportan conocimientos externos y perspectivas neutrales, cruciales para gestionar eficazmente los procesos de cambio dentro de las corporaciones. En un entorno empresarial globalizado, los servicios de consultoría son esenciales para tomar decisiones económicas y de gestión informadas, como lo subraya Alvydas (2015).

2.1.3. Spin-off: Otro concepto importante para la comprensión de esta investigación es el de *spin-off*, este se refiere a la creación de nuevas empresas derivadas del conocimiento y la investigación generados en organizaciones existentes, con el objetivo de transformar estos activos en productos y servicios comercializables (Silpcharu, 2020).

Gómez (2018) explica que los *spin-offs* permiten a las empresas matrices beneficiarse de la innovación y la especialización, manteniéndose a la vanguardia de la competencia y diversificando sus líneas de negocio.

Además, Minh & Van (2022) argumentan que los *spin-offs* son una forma clave de transferencia de tecnología desde las organizaciones hacia la sociedad, contribuyendo significativamente al desarrollo económico y tecnológico regional y nacional. Estos negocios emergentes aprovechan el conocimiento y los recursos de las empresas matrices, proporcionando una base sólida para el crecimiento y la expansión. Martínez (2020) destaca la importancia de contar con un perfil óptimo para los emprendedores que buscan crear *spin-offs*, subrayando que estas empresas pueden ser más ágiles y adaptables que sus matrices, permitiéndoles responder eficientemente a las demandas del mercado y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.

De acuerdo con Nadhiya et al. (2023), la importancia de los servicios de consultoría para las empresas, particularmente en términos de crecimiento y éxito, es multifacética y está profundamente arraigada en la dinámica evolutiva de la economía moderna. Los servicios de consultoría han surgido como un componente crítico para las empresas que navegan por las

complejidades de las demandas del mercado, los entornos regulatorios y la búsqueda del desarrollo sostenible. La evolución histórica de la consultoría, especialmente durante la revolución industrial, sentó las bases para firmas profesionales de consultoría que ahora juegan un papel fundamental en la orientación de las empresas a través de políticas, organización, procedimientos y métodos, con un énfasis moderno en la sostenibilidad y ecoeficiencia.

Silpcharu (2020), expone que los mercados en rápido desarrollo, la agilidad para adaptarse e innovar es primordial para el éxito empresarial. Los servicios de consultoría facilitan esto mediante la transferencia de conocimientos, experiencia y métodos gerenciales, actuando, así como un catalizador para el desarrollo de negocios y manteniendo la ventaja competitiva.

Caraganciu (2019), señala por su parte, que los consultores ofrecen conocimiento externo y una perspectiva neutral, lo cual es crucial para la gestión efectiva de los procesos de cambio dentro de las corporaciones. Su papel en el desarrollo de contenidos para el cambio y la gestión del proceso de cambio en sí es invaluable para las empresas que buscan navegar con éxito las transformaciones corporativas. Se debe resaltar la importancia del mercado global de consultoría ya que este juega un papel vital en la vinculación de aspectos teóricos y prácticos de la economía, especialmente en un entorno empresarial globalizado. Los servicios de consultoría son esenciales para tomar decisiones económicas y de gestión informadas en las economías de mercado. Además, la consultoría en campos especializados como el derecho de la competencia ayuda a las empresas a comprender y navegar por las políticas y regulaciones de competencia, fomentando un entorno de mercado competitivo (Alvydas, 2015).

En un sentido similar, Silpcharu (2020) expone que, desde una perspectiva post-humanista, el aprendizaje en red redefine la relación entre tecnología y humanidad, considerándose a ambos

como agentes en un sistema donde el aprendizaje emerge de la interacción continua entre entidades humanas y no humanas.

En el contexto de *CxOforum S.A.S.*, el *networking* se convierte en la clave que abre las puertas hacia nuevas oportunidades y conocimientos fundamentales para el éxito de su *spin-off* en consultoría empresarial. Al establecer relaciones sólidas con otros actores del mundo empresarial, la empresa no solo amplía su alcance, sino que también se nutre de experiencias compartidas y mejores prácticas. Estas conexiones estratégicas no solo enriquecen su oferta de servicios, sino que también refuerzan su posición como un jugador confiable y respetado en el ámbito de la consultoría empresarial.

Así mismo, Escudero (2020), señala que, en el ámbito organizacional, el *networking* se define como el proceso consciente a través del cual las organizaciones interactúan con los miembros para lograr sus objetivos, adoptando diversas estrategias de acción que van desde la conformidad hasta la confrontación. Internet ha potenciado el *networking* para permitir la colaboración y el intercambio de experiencias en equipos de investigación internacionales, apoyados por servicios de redes sociales académicas.

Desde el punto de vista de García (2015), en el contexto empresarial, el *networking* es considerado una habilidad vital para el éxito de los negocios, siendo importante el desarrollo de habilidades para construir relaciones.

CxOforum S.A.S. está explorando la posibilidad de establecer un *spin-off* especializado en consultoría empresarial, capitalizando su experiencia y su extensa red de contactos en el mundo empresarial. Este *spin-off* representaría una expansión estratégica de sus actividades, permitiéndole ofrecer servicios de consultoría personalizados y adaptados a las necesidades específicas de sus clientes.

El concepto de *spin-off* se refiere a empresas emergentes que se originan a partir del conocimiento y la investigación generadas en el ámbito académico, con el objetivo de transformar estos activos de conocimiento en productos y servicios comercializables.

Desde el punto de vista de Minh & Van (2022), estas empresas son una forma clave de transferencia de tecnología desde las organizaciones hacia la sociedad, colaborando de manera importante al desarrollo económico y tecnológico regional y nacional. Los *spin-offs* son reconocidos por su capacidad para generar impacto tecnológico, económico y social.

Gómez (2018), expone que, en México, se ha identificado la importancia de contar con un perfil óptimo para los emprendedores que buscan crear Empresas de Base Tecnológica (EBT) o *spin-offs*, lo cual es crucial para el éxito y la consolidación de estas empresas. La creación de *spin-offs* ofrece una serie de beneficios tanto para las empresas matrices como para las nuevas empresas derivadas. Por un lado, las empresas matrices pueden beneficiarse de la innovación y la especialización que surgen de los *spin-offs*, permitiéndoles mantenerse a la vanguardia de la competencia y diversificar sus líneas de negocio. Además, los *spin-offs* pueden ayudar a las empresas matrices a liberar recursos y capital humano, permitiéndoles centrarse en áreas estratégicas de su negocio principal.

Por su parte, este tipo de negocios, ofrecen a los emprendedores la oportunidad de aprovechar el conocimiento y los recursos de las empresas matrices, lo que les proporciona una base sólida para el crecimiento y la expansión. Además, al centrarse en áreas específicas de negocio o tecnología, los *spin-offs* pueden ser más ágiles y adaptables que las empresas matrices, lo que les permite responder de manera más eficiente a las demandas del mercado y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento. Se ha presentado un esquema ideal para generar *spin-offs*

académicos en Colombia, destacando la importancia de políticas internas de emprendimiento y un ambiente adecuado para la investigación (Martínez, 2020).

2.2. Marco teórico

2.2.1. Descripción de la empresa *CxOForum*

CxOForum, es una organización de líderes de alto nivel, donde los miembros *CxO* (CIO, CMO, CFO) de grandes empresas latinoamericanas discuten y comparten sus mejores prácticas, casos de éxito, recomendaciones, tendencias y aprendizajes en el ámbito empresarial y de liderazgo. Además, la comunidad ofrece contenido exclusivo como *webinars*, talleres y plenarias sobre temas actuales y relevantes para el ámbito empresarial en Latinoamérica, como, por ejemplo: "estrategias de optimización de costos en la nube" y "IA aplicada en las empresas, casos de uso".

CxOForum ofrece beneficios importantes para sus miembros, ya que les permite estar al tanto de las últimas tendencias en su ámbito profesional, compartir sus experiencias con otros líderes y aprender de las prácticas exitosas de otros miembros de la comunidad. Además, ofrece una plataforma para la generación de *networking* entre sus miembros.

La idea de negocio detrás de *CxOForum*, es proveer una comunidad donde líderes empresariales puedan discutir y compartir sus conocimientos y experiencias, a la vez que se les provee de contenido exclusivo y herramientas de *networking* que les permitan ampliar su conocimiento y mejorar su toma de decisiones en el ámbito empresarial.

La iniciativa de la creación de un *spin off* de *CxOForum* nacería para llenar la necesidad de ser un referente en la consultoría empresarial en Latinoamérica, ofreciendo soluciones integrales a organizaciones que enfrentan desafíos en ciberseguridad, tecnología, marketing y finanzas.

CxOForum ofrece eventos, seminarios, talleres y otras actividades que promueven el desarrollo profesional y empresarial de sus miembros, convirtiéndose en una plataforma clave para el crecimiento y la innovación en la región.

La creación de un *spin-off* especializado en consultoría empresarial a partir de *CxOforum* S.A.S. representa una oportunidad estratégica tanto para la empresa matriz como para el nuevo emprendimiento. Para *CxOforum*, el *spin-off* permitiría diversificar sus fuentes de ingresos y reducir la dependencia de un único tipo de servicio, aprovechando su vasta red de contactos y su reputación en el mercado. Por otro lado, el *spin-off* se beneficiaría de la experiencia, los recursos y el prestigio de *CxOforum*, lo que le daría una base sólida para su desarrollo y crecimiento.

El concepto de *spin-off*, según Gómez (2018), permite a las empresas matrices liberar recursos y enfocarse en áreas estratégicas de su negocio principal, mientras que las nuevas empresas derivadas pueden ser más ágiles y adaptables a las demandas del mercado. Además, Minh & Van (2022) destacan que los *spin-offs* son una forma efectiva de transferencia de tecnología y conocimientos, contribuyendo al desarrollo económico y tecnológico.

En Colombia, se han visto varios casos exitosos de empresas matrices que han creado *spin-offs* para aprovechar nuevas oportunidades de negocio y fomentar la innovación. Un ejemplo notable es el de Ecopetrol, que en 2018 creó el *spin-off Ecopetrol Energía* para enfocarse en energías renovables y sostenibles. Este *spin-off* no solo ha permitido a Ecopetrol diversificar su portafolio energético, sino que también ha contribuido al desarrollo de soluciones más sostenibles y amigables con el medio ambiente en el país (Martínez, 2020).

Otro ejemplo es el de Bancolombia, que ha creado varios *spin-offs* en el sector *fintech* para innovar en servicios financieros digitales. Estos *spin-offs* han permitido a Bancolombia mantenerse a la vanguardia de la tecnología financiera, ofreciendo servicios más eficientes y personalizados a sus clientes (Gómez, 2018).

A nivel internacional, hay numerosos ejemplos de *spin-offs* exitosos que han beneficiado tanto a las empresas matrices como a los nuevos emprendimientos. Un caso emblemático es el de

IBM, que en 1992 creó el *spin-off Lexmark*, una empresa dedicada a la fabricación de impresoras. *Lexmark* aprovechó la tecnología y la experiencia de IBM, convirtiéndose en un líder en su sector y permitiendo a IBM enfocarse en sus áreas estratégicas de negocio (Silpcharu, 2020).

Otro ejemplo internacional es el de la empresa farmacéutica *Pfizer*, que en 2004 creó el *spin-off Zoetis*, especializado en salud animal. *Zoetis* ha logrado un crecimiento significativo y ha contribuido al avance de la medicina veterinaria, mientras que *Pfizer* ha podido centrarse en sus líneas de productos humanos (Caraganciu, 2019).

Los beneficios de los *spin-offs* son múltiples y significativos tanto para la empresa matriz como para el nuevo emprendimiento. Para la empresa matriz, los *spin-offs* permiten una mayor concentración en su negocio principal, liberando recursos y capital humano para áreas estratégicas. Además, la matriz puede beneficiarse de la innovación y la especialización que surgen de los *spin-offs*, manteniéndose a la vanguardia de la competencia (Gómez, 2018).

Para el *spin-off*, el apoyo y los recursos de la empresa matriz proporcionan una base sólida para el crecimiento y la expansión. Los *spin-offs* pueden ser más ágiles y adaptables que sus matrices, lo que les permite responder de manera más eficiente a las demandas del mercado y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento (Minh & Van, 2022). Además, los *spin-offs* contribuyen al desarrollo económico y tecnológico, generando impactos positivos en la sociedad y la economía (Martínez, 2020).

2.3. Marco legal

Como ya se mencionó *CxOForum S.A.S.*, es una empresa especializada en la organización de foros y redes de alto nivel para ejecutivos en América Latina. Su principal objetivo es facilitar el intercambio de conocimientos y mejores prácticas entre líderes empresariales, promoviendo la innovación y el crecimiento estratégico dentro de las grandes corporaciones de la región.

En este sentido, es crucial comprender los requisitos legales para la creación de un *spin-off* en Colombia. Así mismo conocer y cumplir con estas normas, asegura que el proceso sea legalmente válido y efectivo, proporcionando una base sólida para la operación del nuevo *spin-off* en el mercado colombiano. Esto no solo garantiza la protección de los derechos y responsabilidades tanto de la empresa matriz *Cxoforum* como del *spin-off*, sino que también asegura la transparencia y el cumplimiento normativo ante las autoridades pertinentes y otras partes interesadas.

Los requisitos legales permiten mitigar riesgos potenciales asociados con errores o incumplimientos durante el proceso de creación del *spin-off*. Esto incluye evitar posibles conflictos legales, reclamaciones de terceros o invalidaciones del proceso, lo cual podría afectar negativamente la estabilidad y reputación tanto de la empresa matriz como del nuevo *spin-off*. Es fundamental cumplir con varios pasos y condiciones establecidas por la legislación vigente. Según la normativa colombiana, un *spin-off* se considera una modalidad de escisión

La definición de escisión empresarial puede variar ligeramente según la jurisdicción y el contexto específico. Según la legislación colombiana, la escisión se define como "el acto mediante el cual una sociedad traslada en bloque parte de su patrimonio a una o más sociedades ya existentes o que se constituyan para tal efecto, extinguiéndose la sociedad escindida en virtud de sucesión universal" (Ley 222 de 1995, Artículo 24).

Esta definición legal establece los fundamentos y los procedimientos legales que regulan la escisión de empresas en Colombia de una empresa matriz para crear una nueva entidad legalmente independiente. Este proceso implica aspectos clave como la definición clara de los activos, pasivos y derechos que serán transferidos al nuevo *spin-off*, así como la aprobación de este plan por parte de la junta directiva y la asamblea general de accionistas de la empresa matriz.

Además, es esencial elaborar un acuerdo de escisión que detalle todos los términos y condiciones de la separación, incluyendo la forma de asignación de recursos, responsabilidades y derechos entre la empresa matriz y el *spin-off*. Este acuerdo debe ser inscrito en el registro mercantil y publicado en un medio de comunicación oficial, asegurando así la transparencia y legalidad del proceso.

Para asegurar la conformidad con la normativa colombiana, es recomendable contar con asesoría legal especializada que guíe el proceso de escisión y garantice el cumplimiento de todos los requisitos legales pertinentes (Ley 222 de 1995, Artículos 81 al 85). Este enfoque no solo protege los intereses legales de todas las partes involucradas, sino que también establece una base sólida para la operación y desarrollo futuro del *spin-off* en el mercado colombiano.

2.4. Pasos para crear un *spin-off* en Colombia:

2.4.1. Evaluación y Justificación del *Spin-off*

Análisis de mercado: Realizar un estudio de mercado para identificar la demanda y oportunidades en el sector específico.

Viabilidad económica: Evaluar la rentabilidad potencial del *spin-off* y su alineación con la estrategia de la empresa matriz.

Justificación: Definir por qué la escisión beneficiará a la empresa matriz y al nuevo emprendimiento.

2.4.2. Elaboración del plan de escisión

Según la Superintendencia de Sociedades (2024) el plan de escisión, hace referencia a la reforma estatutaria mediante la cual una sociedad sin disolverse transfiere en bloque una o varias partes de su patrimonio a una o más sociedades existentes. Por tal razón, el plan consiste en:

Definición de Activos y Pasivos: Detallar los activos (materiales, intangibles, recursos humanos) y pasivos que se transferirán al nuevo *spin-off*.

Estructura organizativa: Diseñar la estructura jerárquica y operativa del *spin-off*.

Modelo de Negocio: Especificar cómo operará el *spin-off*, sus objetivos y estrategias a corto y largo plazo.

2.4.3. Aprobación Interna

Presentación a la Junta Directiva: Exponer el plan de escisión a la junta directiva de la empresa matriz para su revisión y aprobación.

Revisión de políticas Internas: Asegurar que el proceso cumple con las políticas y procedimientos internos de la organización.

2.4.4. Convocatoria a Asamblea de Accionistas

Convocatoria formal: Realizar la convocatoria a la asamblea general de accionistas, informando sobre el propósito de la reunión.

Discusión y votación: Presentar el plan de escisión a los accionistas, permitir la discusión y proceder a la votación para su aprobación.

2.4.5. Elaboración del Acuerdo de Escisión

Redacción del acuerdo: Detallar en un documento oficial todos los términos y condiciones de la escisión, incluyendo la asignación de recursos y responsabilidades.

Firmas y validación: Asegurar que el acuerdo sea firmado por las partes involucradas y validado legalmente.

2.4.6. Inscripción en el Registro Mercantil

Presentación ante la Cámara de Comercio: Inscribir el acuerdo de escisión en el registro mercantil correspondiente.

Publicación oficial: publicar el acuerdo en un medio de comunicación oficial para asegurar la transparencia y legalidad del proceso.

2.4.7. Transferencia de Activos y Pasivos

Realización de traspasos: Efectuar el traspaso físico y legal de los activos y pasivos al nuevo *spin-off* conforme a lo estipulado en el acuerdo de escisión.

Ajustes contables: Actualizar los registros contables y financieros de ambas entidades.

2.4.8. Establecimiento del Nuevo *Spin-off*

Registro de la nueva Entidad: Formalizar la creación del nuevo *spin-off* como una entidad legalmente independiente.

Configuración de operaciones: Implementar la estructura operativa y administrativa del *spin-off*, incluyendo la contratación de personal si es necesario.

2.4.9. Cumplimiento Normativo

Asesoría legal: Contar con un equipo legal que garantice que el *spin-off* cumpla con todas las normativas locales y nacionales pertinentes.

Reportes y auditorías: Establecer un sistema de reportes para asegurar la transparencia y el cumplimiento de obligaciones legales.

2.5. Desarrollo y Crecimiento del *Spin-off*

Estrategia de mercado: Desarrollar un plan de marketing y ventas para posicionar el *spin-off* en el mercado.

Innovación y mejora continua: Fomentar la innovación en productos o servicios ofrecidos por el *spin-off*, buscando siempre mejorar y adaptarse a las necesidades del mercado.

III. CAPITULO 3 METODOLOGÍA

3.1 Fases del proyecto

La investigación propuesta a lo largo de las presentes páginas se enmarcará en un modelo de investigación mixta, que consiste en la articulación de datos y métodos de los modelos cuantitativos y cualitativos (Hernández et al., 2014).

Fase 1	Tarea	Métodos e instrumentos de investigación	Resultado esperado
<p>Se realizará una revisión de la literatura existente sobre el tema de estudio, seguida de la elaboración de un instrumento para la recopilación de datos primarios a través de encuestas y entrevistas a expertos en el campo. Una vez recopilados los datos, se realizará un análisis detallado de los mismos utilizando herramientas estadísticas y de análisis de datos para identificar patrones, relaciones y tendencias relevantes. Finalmente, se realizará una comparación de los resultados obtenidos con los estándares y prácticas existentes en el campo para evaluar su relevancia</p>	<p>- Investigar y revisar la literatura y estudios previos relacionados con la consultoría en <i>networking</i>, identificando tendencias, mejores prácticas y necesidades del mercado</p> <p>- Definir el tipo de consultoría que se va a ofrecer, el área geográfica y el perfil del cliente objetivo.</p> <p>- Realizar encuestas y entrevistas con potenciales clientes y expertos en la industria</p>	<p>- Utilizar herramientas y recursos como bases de datos académicas, <i>Google Scholar</i>, <i>scopus</i>, <i>Web of Science</i> y <i>science direct</i> entre otras, así como las herramientas que brindan las bibliotecas digitales para recopilar información relevante sobre el tema de estudio.</p> <p>- Crear cuestionarios y utilizar herramientas en línea como <i>Google Forms</i> o <i>SurveyMonkey</i> para recopilar datos a través de encuestas.</p> <p>- Realizar entrevistas estructuradas en profundidad</p>	<p>Se espera obtener una comprensión clara de las necesidades y tendencias del mercado de consultoría en <i>networking</i>, lo que permitirá adaptar la oferta de servicios del <i>Spin-off</i> para satisfacer dichas demandas. Esto incluirá identificar las necesidades específicas de los clientes en términos de servicios de consultoría en <i>networking</i> y determinar cómo el <i>Spin-off</i> puede ofrecer soluciones y valor agregado para satisfacer esas necesidades.</p>

<p>y originalidad, y proporcionar recomendaciones y conclusiones fundamentadas.</p>	<p>para identificar sus necesidades y preferencias, así como para evaluar la demanda actual de consultoría en networking.</p> <p>-Analizar los datos recopilados de las encuestas y entrevistas para identificar patrones, tendencias y necesidades comunes de los clientes.</p> <p>Comparar los servicios y ofertas de consultoría de la competencia para identificar oportunidades de mejora y diferenciación.</p>	<p>con expertos en la industria y potenciales clientes.</p> <p>- Analizar los datos recopilados utilizando técnicas de análisis de datos cuantitativos y cualitativos.</p> <p>- Realizar un análisis comparativo de las ofertas de consultoría de la competencia.</p> <p>- Mantener rigurosidad metodológica, obtener consentimiento informado y proteger la confidencialidad de los datos recopilados.</p>	<p>En general, el resultado esperado de esta fase es tener una visión clara de los requisitos y oportunidades para el funcionamiento exitoso del <i>Spin-off</i> y establecer una base sólida para el desarrollo y la implementación de este. Esto proporcionará una ventaja competitiva en el mercado de consultoría en <i>networking</i> y aumentará las posibilidades de éxito del <i>Spin-off</i></p>
<p>Fase 2</p>	<p>Tarea</p>	<p>Métodos e instrumentos de investigación</p>	<p>Resultado esperado</p>
<p>Analizar los requisitos, evaluar tecnologías, analizar procesos y desarrollar estrategias de marketing y ventas para asegurar que el <i>Spin-off</i> esté preparado para satisfacer las demandas del mercado de consultoría en <i>networking</i>. Esto</p>	<p>-Identificar y definir los requisitos del mercado.</p> <p>-Evaluar las tecnologías disponibles.</p> <p>-Analizar los procesos internos.</p>	<p>Investigar el mercado, evaluar tecnologías, analizar los procesos internos, desarrollar estrategias de marketing y ventas, identificar recursos humanos y tecnológicos, y establecer métricas de</p>	<p>Obtener información detallada sobre el mercado y la competencia, realizar evaluaciones exhaustivas de las tecnologías disponibles, analizar los procesos internos de la empresa, establecer estrategias</p>

<p>implicaría identificar los recursos humanos y tecnológicos necesarios, evaluar las tecnologías disponibles, analizar los procesos internos y desarrollar estrategias efectivas de marketing y ventas para captar y retener clientes potenciales.</p>	<p>-Desarrollar estrategias de marketing y ventas.</p> <p>-Identificar los recursos humanos y tecnológicos necesarios.</p>	<p>rendimiento y seguimiento.</p> <p>Estos métodos te ayudarán a recopilar información, tomar decisiones informadas y optimizar las operaciones para tener éxito en tu <i>Spin-off</i> de consultoría en <i>networking</i>.</p> <p>-Establecer métricas de rendimiento y seguimiento:</p> <p>Evaluar el desempeño del <i>Spin-off</i> Esto implica definir indicadores clave de rendimiento (KPIs).</p>	<p>de marketing y ventas, identificar los recursos humanos y tecnológicos necesarios, así como establecer métricas de rendimiento para medir el éxito de las estrategias implementadas. Estos resultados brindarán a la empresa información y orientación para tomar decisiones estratégicas y evaluar la efectividad de sus acciones.</p>
<p>Fase 3</p>	<p>Tareas</p>	<p>Métodos e instrumentos de investigación</p>	<p>Resultado esperado</p>
<p>Analizar la viabilidad técnica y financiera de la empresa, así como en desarrollar un plan de negocio detallado. Se evaluará la infraestructura tecnológica y se estimarán los costos de producción, ingresos esperados y rentabilidad proyectada. Además, se creará un plan de negocio completo que incluirá la descripción del <i>Spin-off</i>, análisis de mercado, análisis financiero y estrategias de marketing y ventas. Esta fase es crucial para</p>	<p>-Realizar un análisis técnico de la infraestructura tecnológica requerida para operar la empresa, definiendo los requisitos técnicos y costos asociados.</p> <p>-Realizar un análisis financiero, estimando los costos de producción y operación,</p>	<p>-Análisis financiero:</p> <p>Puedes utilizar herramientas como el análisis vertical y horizontal, que permiten evaluar el desempeño financiero mediante el estudio de los estados financieros de la empresa.</p> <p>-Proyecciones financieras: Para desarrollar un plan de negocios, puedes emplear herramientas como</p>	<p>-Evaluación del desempeño financiero actual de la empresa.</p> <p>-Elaboración de proyecciones financieras para los próximos años.</p> <p>-Evaluación de la viabilidad financiera de proyectos de inversión.</p> <p>-Análisis de sensibilidad para evaluar los riesgos y tomar decisiones informadas.</p>

<p>evaluar la factibilidad del proyecto y prepararlo para atraer inversionistas o socios comerciales.</p>	<p>así como los ingresos esperados.</p> <p>-Establecer un plan de negocio completo, que incluya una descripción del <i>Spin-off</i>, un análisis de mercado, estrategias de marketing y ventas, y oportunidades de crecimiento.</p> <p>-Evaluar la viabilidad financiera del proyecto, calculando el punto de equilibrio, retorno de inversión y otros indicadores financieros relevantes.</p>	<p>hojas de cálculo (como Excel) para crear modelos financieros con proyecciones de ingresos, costos, utilidades y flujos de efectivo.</p> <p>-Evaluación de inversiones: Utiliza métodos como el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el período de recuperación para evaluar la viabilidad financiera de proyectos de inversión.</p> <p>-Análisis de sensibilidad: Esta herramienta te permite evaluar el impacto de cambios o variaciones en los factores clave del negocio en los resultados financieros. Puedes utilizar gráficos y escenarios para visualizar y entender mejor estos efectos.</p>	
---	--	--	--

Si bien las conclusiones y propuestas resultantes del análisis financiero solo serán directamente aplicables a esta empresa en particular, otras organizaciones con características similares pueden utilizarlos como base para desarrollar estrategias financieras adecuadas. Sin embargo, es importante destacar que cada empresa tiene sus propias características y desafíos únicos, por lo que es fundamental realizar un ejercicio de diagnóstico previo para comprender su situación específica y diseñar soluciones a medida. De esta manera, se podrán tomar decisiones más acertadas y adaptadas a las necesidades y objetivos individuales de cada organización.

IV. CAPITULO 4. FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE UN *SPIN-OFF* DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL A PARTIR DEL NETWORKING DE LA EMPRESA CXOFORUM S.A.S.

4.1. Análisis de mercado

El *spin-off* que se busca crear a partir de *CxOforum S.A.S.* estará especializado en consultoría empresarial, capitalizando la vasta red de contactos y el conocimiento profundo del mercado empresarial en América Latina que posee la empresa matriz. El objetivo de este *spin-off* es ofrecer servicios de consultoría personalizados y adaptados a las necesidades específicas de los clientes, ayudándoles a enfrentar desafíos críticos en diversas áreas de negocio.

4.1.2 Posible nombre del producto *spin-off*:

Se tiene previsto por el momento asignar el nombre “Abvisory Boards Corporation” (ABC)

4.1.3 Descripción de los servicios ofrecidos:

El *spin-off* de *CxOForum* se especializará en consultorías en cinco áreas clave: transformación digital, finanzas, marketing, ciberseguridad y gestión de personas. A través de un enfoque centrado en estas áreas, se ofrecerá a los clientes membresías (silver, gold y Patinum) que brindan acceso a una variedad de servicios y beneficios.

- Membresía silver:

-Sesión programada.

-Asistente de IA durante 1 mes (Hace referencia a el asistente virtual de IA con toda la información recolectada de *CxOforum* de estos 10 años de trayectoria)

-Sin sesiones extraordinarias.

- Membresía Gold:

-2 sesiones programadas por año

-Asistente de IA 7x24

-1 sesión extraordinaria

- Membresía Platinum:

4 sesiones programadas por año

Asistente de IA 7x24

2 sesiones extraordinarias

Este servicio se apalanca en la amplia experiencia y conocimientos acumulados de los miembros de la comunidad de CxOforum, quienes son líderes y vicepresidentes de tecnología, finanzas, marketing y recursos humanos de grandes empresas en Perú, Chile, Argentina, Colombia, México y Ecuador. El nuevo *spin-off* se dedicará a proporcionar asesoramiento y apoyo especializado en áreas clave para mejorar el rendimiento y la competitividad de las organizaciones. Los servicios estarán diseñados para abordar problemas específicos, optimizar procesos y alcanzar objetivos estratégicos. El enfoque será ofrecer soluciones integrales que incluyan tanto análisis detallados como la implementación de estrategias efectivas. Ofrecerá servicios especializados de asesoramiento empresarial mediante la creación y gestión de consejos personalizados. Estos consejos están compuestos por asesores expertos seleccionados cuidadosamente de la comunidad de *CxOforum S.A.S*. En otras palabras, el *spin-off* busca ofrecer sus servicios de asesoramiento empresarial a grandes empresas y líderes de alto nivel en todo el mundo. Su enfoque es proporcionar una solución integral para la toma de decisiones estratégicas, mediante el uso de la inteligencia colectiva de *CxOforum S.A.S* y la inteligencia artificial.

A continuación, se describe cada una de las áreas donde el *spin off* ofrecerá su asesoría:

- **Transformación digital**

Este servicio está diseñado para ayudar a las empresas a adoptar nuevas tecnologías y metodologías digitales para mejorar sus operaciones, incrementar la eficiencia y potenciar la innovación. Las consultorías en transformación digital incluyen la implementación de soluciones de inteligencia artificial, automatización de procesos, migración a la nube y desarrollo de estrategias digitales integrales.

La transformación digital es esencial para las empresas que buscan mantenerse competitivas en un mercado cada vez más digitalizado. Las empresas que adoptan tecnologías digitales pueden aumentar su rentabilidad en un 20-30% (McKinsey & Company, 2020). Además, se predice que, para 2025, las empresas digitales serán predominantes, con un 85% de las interacciones empresariales gestionadas sin intervención humana (Gartner, 2021).

- **Finanzas**

Las consultorías en finanzas se enfocan en optimizar la gestión financiera, incluyendo planificación estratégica, análisis financiero, gestión de riesgos y cumplimiento normativo. Se ofrece asesoría en la implementación de tecnologías financieras (FinTech), análisis de big data financiero y estrategias para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad.

Una gestión financiera sólida es fundamental para la salud y el crecimiento de cualquier organización. Las empresas con estrategias financieras bien estructuradas son más resilientes y capaces de responder a las fluctuaciones del mercado (Deloitte, 2019). Además, la integración de tecnologías *FinTech* permite a las empresas mejorar la eficiencia y reducir costos operativos (Deloitte, 2020).

- **Marketing**

El servicio de marketing ofrece estrategias para aumentar la visibilidad de la marca, atraer y retener clientes, y mejorar la experiencia del cliente. Incluye asesoría en marketing digital, estrategias de contenido, análisis de mercado y optimización de campañas publicitarias.

El marketing es crucial para el crecimiento y la competitividad de las empresas en el mercado actual. Las empresas que implementan estrategias de marketing digital efectivas tienen un 13% más de retorno sobre la inversión (ROI) que las que no lo hacen (HubSpot, 2021). Además, la capacidad de analizar y utilizar datos de marketing permite a las empresas tomar decisiones más informadas y precisas (HubSpot, 2021).

- **Ciberseguridad**

Las consultorías en ciberseguridad se centran en proteger los activos digitales de la empresa contra amenazas cibernéticas. Incluyen auditorías de seguridad, implementación de políticas y procedimientos de seguridad y formación en ciberseguridad para empleados.

La ciberseguridad es una prioridad creciente para las empresas debido al aumento de las amenazas cibernéticas. El costo global del crimen cibernético alcanzará los 10.5 billones de dólares anuales para 2025 (Cybersecurity Ventures, 2020). Además, una estrategia de ciberseguridad robusta es fundamental para mantener la confianza de los clientes y la integridad de los datos (Forbes, 2021).

- **Gestión de personas**

Este servicio se enfoca en mejorar la gestión del capital humano de las empresas. Incluye asesoría en desarrollo organizacional, gestión del talento, estrategias de retención de empleados y programas de bienestar y formación.

La gestión efectiva de las personas es clave para el éxito de cualquier organización. Las empresas con empleados altamente comprometidos son un 21% más productivas (Gallup, 2020).

Además, una buena gestión del talento contribuye a la innovación y al crecimiento sostenible de la empresa (SHRM, 2021).

4.1.4. Tamaño del mercado potencial para el *spin-off* de *CxOforum*

Para determinar el tamaño del mercado potencial del *spin-off* de *CxOForum*, es crucial analizar la presencia y necesidades de grandes empresas en los seis países objetivo: Perú, Chile, Argentina, Colombia, México y Ecuador. Estos países presentan una oportunidad significativa debido a la necesidad continua de innovación, eficiencia y seguridad en sus operaciones empresariales.

4.1.5. Definición del mercado objetivo

- **Perú:** En Perú las grandes empresas se definen por tener más de 500 empleados o ingresos anuales superiores a 2,500 unidades impositivas tributarias (UIT). Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), hay aproximadamente 300 grandes empresas que cumplen estos criterios (INEI, 2020).

- **Chile:** El Servicio de Impuestos Internos (SII) de Chile clasifica a las grandes empresas como aquellas con ventas anuales superiores a 100,000 UF (Unidades de Fomento). Chile cuenta con alrededor de 1,000 grandes empresas (SII, 2021).

- **Argentina:** En Argentina, el Ministerio de Producción y Trabajo define a las grandes empresas como aquellas con más de 200 empleados o ingresos superiores a 2,500 millones de pesos argentinos. Hay aproximadamente 800 grandes empresas en Argentina (AFIP, 2021).

- **Colombia:** El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) define a las grandes empresas como aquellas con más de 200 empleados o ingresos superiores a 1,000 millones de pesos colombianos. Colombia tiene cerca de 1,200 grandes empresas (DANE, 2021).

- **México:** En México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) clasifica a las grandes empresas como aquellas con más de 250 empleados o ingresos anuales superiores a 250

millones de pesos mexicanos. México cuenta con aproximadamente 3,000 grandes empresas (INEGI, 2021).

- **Ecuador:** El Servicio de Rentas Internas (SRI) de Ecuador considera grandes empresas a aquellas con ingresos superiores a 5 millones de dólares anuales. Hay alrededor de 500 grandes empresas en Ecuador (SRI, 2021).

Total del mercado objetivo:

Sumando las grandes empresas en estos seis países, el tamaño del mercado potencial para el *spin-off* de CxOForum es de aproximadamente 6.800 grandes empresas.

Necesidad de Servicios de Consultoría

La demanda de servicios de consultoría en las áreas de transformación digital, finanzas, marketing, ciberseguridad y gestión de personas es alta. Según Statista (2022), el mercado de consultoría en América Latina está valorado en aproximadamente 10.8 mil millones de dólares y se espera que crezca a una tasa compuesta anual del 6.5% entre 2021 y 2026. Este crecimiento está impulsado por la necesidad de asesoramiento especializado en un entorno empresarial cada vez más complejo.

4.1.6. Análisis de la competencia

La competencia para el *spin-off* de CxOForum puede ser analizada a través de diversos enfoques, incluyendo competidores directos e indirectos en el ámbito de la consultoría en transformación digital, finanzas, marketing, ciberseguridad y gestión de personas. Estos competidores incluyen firmas de consultoría globales, regionales y locales, así como consultores independientes y plataformas de asesoramiento especializado. A continuación, se detalla la competencia en cada área clave:

Transferencia digital - competidores globales:

- **Accenture:** Una de las principales firmas de consultoría en transformación digital a nivel mundial. Ofrecen servicios extensivos que incluyen estrategia digital, implementación de tecnologías emergentes y optimización de procesos.
- **Deloitte:** Proporciona soluciones de transformación digital que abarcan desde la estrategia hasta la ejecución, con un fuerte enfoque en la integración de nuevas tecnologías.

Transferencia digital - competidores regionales:

- **BAIRESDEV:** Firma de consultoría en tecnología con presencia en América Latina y servicios enfocados en la transformación digital.
- **SOFTEC:** Consultora que ofrece servicios de transformación digital y desarrollo tecnológico en varios países latinoamericanos.

Transferencia digital - competidores locales:

- **EKA CONSULTING (Perú):** Ofrece servicios de consultoría en transformación digital y gestión de IT para empresas peruanas.
- **WENANCE (Chile):** Proporciona soluciones digitales a empresas en Chile con un enfoque en la digitalización de procesos.

Finanzas - competidores globales:

- **PwC (PricewaterhouseCoopers):** Ofrece consultoría financiera y de auditoría con un enfoque en la optimización de procesos financieros y cumplimiento normativo.
- **KPMG:** Proporciona servicios de asesoramiento financiero, incluyendo la gestión de riesgos y la reestructuración empresarial.

Finanzas - competidores regionales:

- **BDO:** Firma de consultoría que opera en América Latina con servicios en auditoría, consultoría financiera y fiscal.
- **Grant Thornton:** Ofrece consultoría financiera y servicios de auditoría en la región.

Finanzas - competidores locales:

- **UHY Consultores (Argentina):** Consultora que proporciona servicios financieros, incluyendo planificación y análisis de riesgos para empresas argentinas.
- **FICOHSA (Honduras):** Ofrece consultoría financiera en varios países de América Latina.

Marketing -competidores globales:

- **McKinsey & Company:** Ofrece consultoría estratégica con un enfoque en marketing y ventas, ayudando a las empresas a desarrollar estrategias de mercado efectivas.
- **Boston Consulting Group (BCG):** Proporciona servicios de asesoría en marketing, incluyendo investigación de mercado y estrategias de crecimiento.

Marketing - competidores regionales:

- **Rappi:** Aunque es conocida como una plataforma de delivery, Rappi también ofrece servicios de marketing digital en América Latina.
- **The Cocktail (España):** Agencia de marketing que tiene presencia en América Latina y ofrece consultoría en estrategias digitales y de marca.

Marketing - competidores locales:

- **Grupo de Comunicación CIMA (Perú):** Agencia de marketing que proporciona consultoría en estrategias de comunicación y publicidad.
- **Mediabrand (Chile):** Ofrece servicios de consultoría en medios y estrategias de marketing en el mercado chileno.

Ciberseguridad - competidores globales

- **FireEye:** Proveedor líder en soluciones de ciberseguridad, ofreciendo servicios de detección y respuesta ante amenazas.
- **Symantec (ahora parte de Broadcom):** Ofrece soluciones integrales de ciberseguridad para proteger los activos digitales de las empresas.

Ciberseguridad - - competidores regionales:

- **S21sec (España):** Firma especializada en ciberseguridad que opera en América Latina ofreciendo servicios de protección y respuesta ante incidentes.
- **Tenable (Chile):** Proveedor de servicios de ciberseguridad con enfoque en la gestión de vulnerabilidades y protección de datos.

Ciberseguridad - Competidores locales:

- **ESET (México):** Ofrece soluciones de ciberseguridad y consultoría para proteger las infraestructuras digitales en México.
- **Versafe (Colombia):** Proporciona servicios de seguridad informática y consultoría en protección de datos.

Gestión de personas - Competidores globales:

- **Gallup:** Ofrece consultoría en gestión del talento, incluyendo encuestas de compromiso y desarrollo organizacional.
- **Hay Group (ahora parte de Korn Ferry):** Especializados en consultoría de gestión del talento y compensación.

Gestión de personas - Competidores regionales:

- **ManpowerGroup:** Ofrece servicios de gestión de talento y soluciones de recursos humanos en América Latina.
- **Adecco:** Proporciona consultoría en gestión de personas y soluciones de contratación en varios países latinoamericanos.

Gestión de personas – Competidores locales:

- **People & Partners (Argentina):** Consultora en gestión de recursos humanos, especializada en desarrollo de talento y procesos de selección.
- **Consultora MG (Colombia):** Ofrece servicios de asesoría en gestión de personas y desarrollo organizacional.

4.1.7. Ventajas sobre la competencia

- **Red de Contactos Exclusiva:** El *spin-off* aprovechará la red de altos ejecutivos de *CxOforum*, lo que facilitará el acceso a información privilegiada y oportunidades únicas.
- **Experiencia y Reputación:** La solidez y reputación de *CxOforum* en el mercado empresarial proporcionarán una base confiable y prestigiosa para el *spin-off*.
- **Soluciones Personalizadas:** Los servicios estarán adaptados a las necesidades específicas de cada cliente, ofreciendo un enfoque personalizado y flexible.
- **Enfoque Integral:** El portafolio abarca todas las áreas críticas de negocio, proporcionando soluciones integrales que abarcan desde la estrategia hasta la implementación.

4.1.8. Estrategia de diferenciación

- **Especialización en el conocimiento colectivo:** Aprovechar la red de *CxOForum* para ofrecer una perspectiva única basada en la experiencia compartida de líderes empresariales.
- **Uso de inteligencia artificial:** Implementar un chat de IA basado en el conocimiento acumulado en eventos de *CxOForum* para proporcionar asesoramiento continuo y actualizado.
- **Recomendaciones de líderes reconocidos:** Utilizar la influencia de los asesores de la comunidad *CxOForum* para generar confianza y credibilidad.

4.2 Análisis técnico

4.2.1. Descripción del Servicio

El *spin-off de Advisory Boards Corporation (ABC)* se centrará en proporcionar consultoría integral en transformación digital, finanzas, marketing, ciberseguridad y gestión de personas. El enfoque del servicio es adaptarse a las necesidades específicas de los clientes, ofreciendo soluciones personalizadas y un enfoque integral que abarca desde la estrategia hasta la implementación.

4.2.2. Cómo se realiza el servicio

4.2.2.1. Metodología de Implementación

Evaluación Inicial: Realización de un diagnóstico profundo del cliente para identificar sus necesidades y áreas de mejora.

Desarrollo de Estrategias: Creación de un plan estratégico adaptado a los objetivos y contexto del cliente, utilizando la experiencia acumulada por el equipo directivo y la red de *CxOforum*.

Ejecutar y Monitorear: Implementación de las estrategias desarrolladas, seguida de un monitoreo constante para ajustar las acciones según el rendimiento.

Formación Continua: Implementación de programas de capacitación para el equipo y los clientes en áreas clave como tecnologías emergentes, ciberseguridad y gestión del talento.

Colaboración con Asesores: Aprovechar la red de asesores para sesiones de mentoría y apoyo en eventos extraordinarios, asegurando que los clientes reciban la mejor orientación.

4.3 Análisis administrativo:



4.3.1. Organización y Gestión: Advisory Boards Corporation (ABC)

Estructura Organizativa: ABC se sustenta en una estructura organizativa eficiente y flexible, diseñada para impulsar la innovación y la colaboración. La organización se compone de

diversas áreas funcionales que trabajan de manera integrada para ofrecer soluciones integrales a sus clientes.

4.3.2. Dirección ejecutiva:

-Ricardo Olarte: CEO y Fundador

-Nicolás Osorio: Responsable de Transformación Digital

-María Claudia Esquivel: Directora de Marketing

-Sonia Giraldo: Directora de People y Finanzas

-Eduardo Rueda: Director de Tecnologías de la Información (IT)

-Iván Salas: Director de Ciberseguridad

-Laura Tapias: Operaciones y Finanzas

-Jaime Guerrero: Recruitment y Quality Ecuador-Perú

-Sofía Orlando: Clients y Customer Service

-David Davies: AI (Inteligencia Artificial) Advisor

4.3.2.1. Descripción de Roles y Responsabilidades:

-Ricardo Olarte (CEO y Fundador):

Encargado de la visión estratégica y liderazgo ejecutivo.

Define la dirección general de la empresa y establece metas a largo plazo.

Supervisa y guía a los miembros del equipo directivo.

-Nicolás (responsable de Transformación Digital):

Dirige la estrategia de transformación digital para clientes.

Colabora en el desarrollo de soluciones innovadoras y tecnológicas.

-María Claudia Esquivel (Directora de Marketing):

Diseña y ejecuta estrategias de marketing para promover los servicios de ABC.

Gestiona la marca y supervisa las actividades de promoción.

-Sonia Giraldo (Directora de People y Finanzas):

Responsable de la gestión de recursos humanos y finanzas.

Garantiza el cumplimiento de objetivos financieros y estrategias de personal.

-Eduardo Rueda (Director de Tecnologías de la Información):

Supervisa las operaciones de IT y el desarrollo tecnológico.

Asegura la eficiencia y seguridad de los sistemas de información.

-Iván Salas (Director de Ciberseguridad):

Encargado de la seguridad de la información y la ciberseguridad.

Desarrolla políticas y procedimientos para proteger la integridad de los datos.

-Laura Tapias (Operaciones y Finanzas):

Contribuye a la eficiencia operativa y la gestión financiera de la organización.

-Jaime Guerrero (Recruitment y Quality Ecuador-Perú):

Encargado de las operaciones de reclutamiento y aseguramiento de calidad en Ecuador y Perú.

-Sofía Orlando (Clients y Customer Service):

Gestiona relaciones con clientes y asegura la calidad del servicio al cliente.

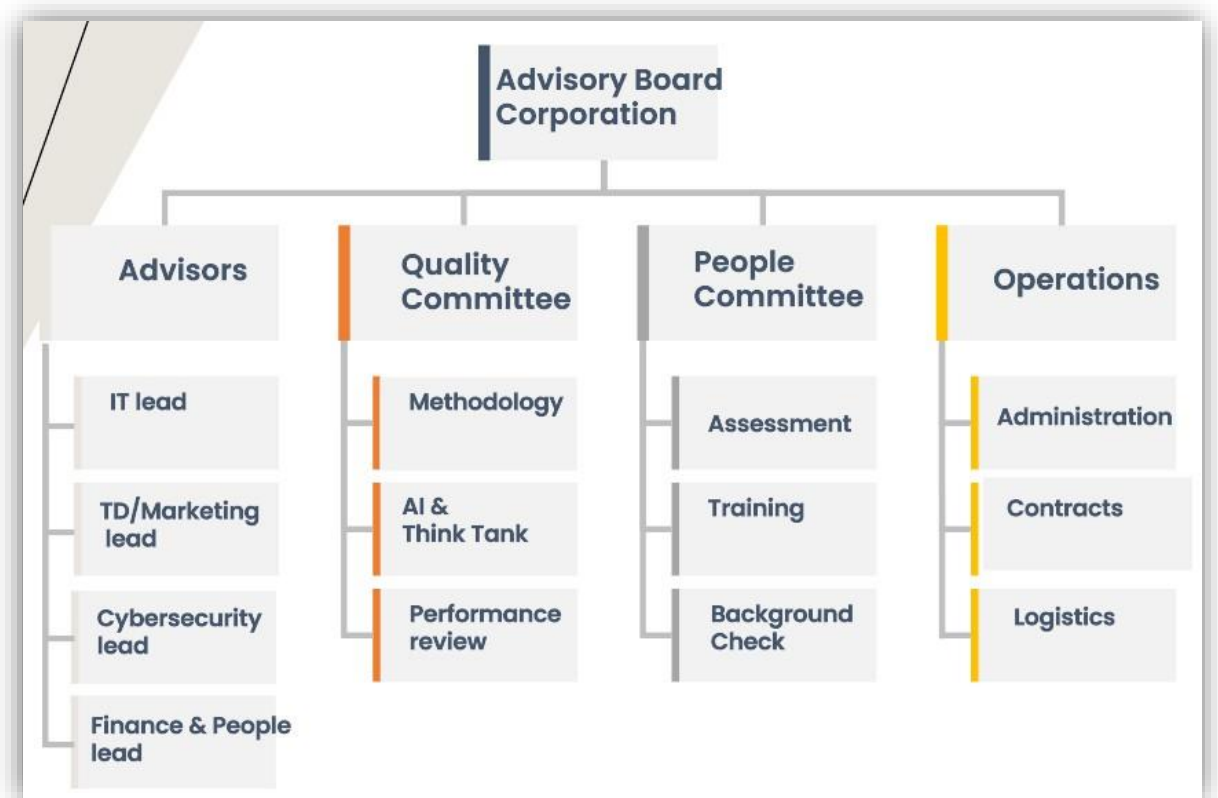
David Davies (AI Advisor – Inteligencia Artificial):

Asesora en la aplicación estratégica de inteligencia artificial en los servicios de ABC.

4.3.2.2. Perfiles del Equipo Directivo: El equipo directivo de ABC está compuesto por líderes con amplia experiencia y habilidades especializadas en áreas clave. Cada miembro aporta una perspectiva única que fortalece la posición de la organización en el mercado. Con una combinación de liderazgo estratégico, expertise en tecnología, marketing, finanzas, ciberseguridad, operaciones

y servicios al cliente, el equipo directivo de ABC está comprometido con los más altos estándares éticos y de confidencialidad

4.3.2.3. Cuadro gobernanza Advisory Board Corporation



4.3.4. Perfil y Rol de los Asesores

4.3.4.1. Competencias

- Maestría y liderazgo
- Más de 10 años de experiencia como CxO
- Trayectoria profesional exitosa

4.3.4.2. Código de conducta

- NDA (acuerdo de confidencialidad)
- Cero conflictos de interés
- Ética y cumplimiento

4.3.4.3. Responsabilidades

- Sesión virtual programada de 2 horas
- Apoyo en eventos extraordinarios
- Mejor interés en el éxito del cliente

4.3.4.4. Junta directiva de la empresa

- Optimiza el proceso de toma de decisiones
- Eficiencia en costos y agilidad
- Mejora con una perspectiva empresarial actual

4.4. OUR ADVISORS IT

4.4.1. Nelson Osorio Ramírez



INDUSTRIAS

Retail, farmacéutica, manufactura, agroindustria

LOGROS

- Director de tecnología 21 años
- Gerente implementación SAP para Colombia y *rollout* a filiales (Perú, Ecuador, Venezuela)
- Crear estructura mesa de soporte para Colombia y sus filiales
- Transformación tecnología procesos operativos (B2B)
- Director de tecnología 6 años
- Reimplementación de SAP para Colombia
- RollOut a la filial en España y Perú
- Transformación tecnología procesos operativos (B2B)
- Crear área de Bussiness Intelillence
- Incorporar tecnología 4.0 en los procesos OT
- Crear Perímetro de Ciberseguridad

-Integración de operaciones del mundo OT a el mundo IT

-Crear área de Bussiness Intelillence

4.4.2. Alberto González



INDUSTRIAS

Bancaria, energética, minera y agrícola.

LOGROS

-ISO 27001

-Gestión de Documentos

-ITIL

-Cuerpo de Conocimientos en Dirección de Proyectos (PMBOK)

-Gestión de equipos

IDIOMAS

Español

4.4.3. Gustavo Bucheli



INDUSTRIAS

Seguros, Banca, farmacéutica y Servicios.

LOGROS

- Implementación de sistemas Core, ERP, CRM y desarrollos a la medida
- Implementación y mejora de procesos de tecnología
- Migración de infraestructura física a cloud
- Implementación de data centers y oficinas o sucursales
- Gobierno de Tecnología
- Políticas
- Indicadores
- Gestión de equipos de trabajo
- RPA
- Gestión y mejora de infraestructura tecnológica

IDIOMAS

Inglés y Español

4.4.4. Jean Paul Alfaro Silva



INDUSTRIAS

Minería, Plantas industriales, Cementeras, *retail* y Manufactura química.

LOGROS

- Pensamiento Estratégico
- Empowerment*
- Planeación y Control
- Liderazgo
- Orientación a Resultados
- Orientación al Servicio
- Gestión y dirección de proyectos relacionados con ERP
- Infraestructura
- Telecomunicaciones
- Seguridad
- Ciberseguridad e inteligencia de negocios

IDIOMAS

Español

4.4.5. Fernando Olaya



INDUSTRIAS

Retail, utilities, manufactura

LOGROS

- Definición, Presentación y aprobación de múltiples estrategias de transformación digital ante juntas directivas
- Migraciones exitosas a nubes públicas, privadas e híbridas de acuerdo con el journey to cloud definido
- Implementación, operación y estabilización de ERP's (SAP y Oracle)
- Reestructuración de áreas tecnológicas logrando equilibrio operación/innovación

- Optimización contratos de hardware, software y servicios, logrando economías de escala y mejorando valores agregados
- Estructuración fábricas de software con metodologías ágiles
- Proyectos ciberseguridad integrales, hardware y software
- Optimización de procesos a través de automatizaciones basadas en IA

IDIOMAS

Español, inglés

4.4.6. Olga Lucía Blanco



INDUSTRIAS

Financiera, Banca, Seguros, Operaciones de Bolsa.

LOGROS

- Planificación estratégica de TI
- Presupuesto de TI
- Inversiones y gastos en TI
- Aplicaciones financieras y de seguros

-Gestión de proyectos

-ERP

-Soluciones de internet

-Computación en la nube

-Hardware de computadoras

IDIOMAS

Español

4.4.7. Rodrigo Villamil Bahamón



INDUSTRIA

Banca, Tecnología, Salud, Farmacéutica, Servicios, *retail*, Educación, Manufactura, Logística,

Construcción

LOGROS

-Conversión instituciones financieras a Bancos.

- Implementación sistemas de gestión integral y arquitectura empresarial (GRCA y arquitecturas TI)
- Implementación de sistemas Core bancario, Core Transaccional, ERP, CRM.
- Gestión Fábricas de Desarrollo y Aseguramiento de Calidad de SW.
- Gestión de servicios tecnológicos bajo estándares y mejores prácticas (ITIL, ITSM, ISO 20000, 27000, etc.)
- Migración y gestión de nubes privadas, públicas e híbridas.
- Liderar los procesos de innovación y transformación del negocio.
- Integración de procesos y proyectos en la transformación Cultural, de Negocio y Tecnológica.
- Definición, diseño e implementación de Centro de Servicios Compartidos
- Desarrollo del Talento humano y Gestión del Conocimiento.
- Definición, diseño e implementación de oficinas de gestión del cambio y de proyectos.
- Definición e implementación del plan de continuidad de negocios BCP y Centro recuperación desastres DRS.

IDIOMAS

Inglés y español.

4.4.8. Guillermo Moreano



INDUSTRIAS

Banca / Operaciones, Tecnología, Procesos, Medios de Pago

LOGROS

- Responsable del Cambio de CORE del Banco
- Responsable de implementar una plataforma OMNICANAL
- Implementar el área de Transformación Digital
- Implementar el área de Transformación de Procesos
- Ser responsable de la operativa en varios Bancos por el área de Operaciones (Cartera, Compensaciones, Conciliaciones, Medios de Pago, Transferencia, Comex, Custodia, entre otros)
- Responsable de la operativa en varios Bancos por el área de Tecnología (Producción, Desarrollo, Comunicaciones, Gobierno IT, QA, entre otros)
- Responsable del visionamiento tecnológico para su modernización (nuevas Arquitectura) y elaborar los Planes Estratégicos de Tecnología (PETI)
- Formar parte de varios Comité de Dirección del Banco
- Responsable de varios proyectos Regionales
- Participar en varios Directorios como representante del Banco (Red de Pagos, Procesador de Tarjetas, Switch Transaccional)

IDIOMAS

Español, inglés, alemán.

4.4.9. Juan Nogueira



INDUSTRIAS

Tecnología, Call Center, Publicidad

LOGROS

- Lideró la Transformación Digital en Finanzas
- Lideró la Implementación de AI-ML-BOTs
- Creó y ejecuté nuevos Share Services centers
- Lideró desde la operación la implementación de ERPs - SAP-Oracle
- Lideró proceso de mejora continua - Reingeniería de procesos
- Diseñó organizaciones - Definí Skills estratégicos
- Lideró esfuerzos de Cultura Organizacional

IDIOMAS

Español (nativo) - Ingles (Fluido) - Portugues (Fluido) - Frances (Básico)

4.5. Análisis económico y financiero

Tal como ya se describió los servicios que se van a ofrecer son los siguientes:

SERVICIOS QUE SE VAN A OFRECER	
NOMBRE DEL PRODUCTO 1	Membresia Silver
NOMBRE DEL PRODUCTO 2	Membresia Gold
NOMBRE DEL PRODUCTO 3	Membresia Platinum

Los precios iniciales para cada una de las membresías son:

PRECIOS DE LOS PRODUCTOS EN EL AÑO 1	
Membresia Silver	\$ 36.000.000
Membresia Gold	\$ 78.000.000
Membresia Platinum	\$ 120.000.000

La política de crecimiento para los siguientes años es la siguiente:

POLITICA DE CRECIMIENTO	
POLITICA DE CRECIMIENTO AÑO 2	50,00%
POLITICA DE CRECIMIENTO AÑO 3	50,00%
POLITICA DE CRECIMIENTO AÑO 4	30,00%
POLITICA DE CRECIMIENTO AÑO 5	30,00%

POLITICA DE CRECIMIENTO	
POLITICA DE CRECIMIENTO AÑO 2	50,00%
POLITICA DE CRECIMIENTO AÑO 3	50,00%
POLITICA DE CRECIMIENTO AÑO 4	30,00%
POLITICA DE CRECIMIENTO AÑO 5	30,00%

Los costos de cada una de las membresías es la siguiente:

Membresía Silver	
Remuneración al consultor	COSTO
1 sesión programada (US 1000)	\$ 4.000.000
TOTAL	\$ 4.000.000

Membresía Gold	
Remuneración al consultor	COSTO
1ra. sesión programada (US 1000)	\$ 4.000.000
2da. sesión programada (US 1000)	\$ 4.000.000
TOTAL	\$ 8.000.000

Membresía Platinum	
Remuneración al consultor	COSTO
1ra. sesión programada (US 1000)	\$ 4.000.000
2da. sesión programada (US 1000)	\$ 4.000.000
3ra. sesión programada (US 1000)	\$ 4.000.000
4ta. sesión programada (US 1000)	\$ 4.000.000
TOTAL	\$ 16.000.000

Se espera vender en el primer año las siguientes cantidades

CANTIDAD VENDIDA AL AÑO	
CANTIDADES INICIALES 1	5
CANTIDADES INICIALES 2	3
CANTIDADES INICIALES 3	2

Los precios de cada uno de las membresías para el primer año son

PRECIOS DE LOS PRODUCTOS EN EL AÑO 1	
Membresía Silver	\$ 36.000.000
Membresía Gold	\$ 78.000.000
Membresía Platinum	\$ 120.000.000

Se tiene proyectado que los costos crezcan anualmente de la siguiente forma:

AUMENTO DE COSTOS ANUALMENTE	
POLITICA DE COSTOS AÑO 2	10,00%
POLITICA DE COSTOS AÑO 3	10,00%
POLITICA DE COSTOS AÑO 4	10,00%
POLITICA DE COSTOS AÑO 5	10,00%

Adicionalmente, se tiene presupuestado los siguientes costos fijos de mano de obra al año:

MANO DE OBRA DIRECTA (AÑO)	
MANO DE OBRA DIRECTA	SALARIO
Operations F & A	\$ 36.480.000
Clients & Customer Service	\$ 63.840.000
TOTAL	\$ 100.320.000

En cuanto a la mano de obra se espera un aumento anual de:

AUMENTO ANUAL CMOD	
AÑO 2	10,00%
AÑO 3	10,00%
AÑO 4	10,00%
AÑO 5	10,00%

En cuanto al presupuesto de inversión, se tiene proyectado invertir:

SU CAPITAL MINIMO A INVERTIR ES	\$ 82.000.000
% a financiar con aportes de los socios	100%
Monto a financiar con capital propio	\$ 82.000.000
Tasa imporenta (si hay deuda)	35,00%

Por lo que la estructura financiera queda de la siguiente forma

ACTIVOS \$ 82.000.000	PASIVO (DEUDA) \$ - Costo del pasivo ki* 0,00% E.A.
	APORTES PROPIOS \$ 82.000.000 Costo del patrimonio Ke 41,60% E.A

El presupuesto de ventas para los 5 años siguientes años es:

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 1			
PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	INGRESO
Membresia Silver	5	\$ 36.000.000	\$ 180.000.000
Membresia Gold	3	\$ 78.000.000	\$ 234.000.000
Membresia Platinum	2	\$ 120.000.000	\$ 240.000.000
INGRESO TOTAL AÑO 1			\$ 654.000.000

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2			
PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	INGRESO
Membresia Silver	8	\$ 36.000.000	\$ 288.000.000
Membresia Gold	5	\$ 78.000.000	\$ 390.000.000
Membresia Platinum	3	\$ 120.000.000	\$ 360.000.000
INGRESO TOTAL AÑO 2			\$ 1.038.000.000

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 3			
PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	INGRESO
Membresia Silver	12	\$ 36.000.000	\$ 432.000.000
Membresia Gold	8	\$ 78.000.000	\$ 624.000.000
Membresia Platinum	5	\$ 120.000.000	\$ 600.000.000
INGRESO TOTAL AÑO 3			\$ 1.656.000.000

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 4			
PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	INGRESO
Membresia Silver	16	\$ 36.000.000	\$ 576.000.000
Membresia Gold	11	\$ 78.000.000	\$ 858.000.000
Membresia Platinum	7	\$ 120.000.000	\$ 840.000.000
INGRESO TOTAL AÑO 4			\$ 2.274.000.000

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 5			
PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	INGRESO
Membresia Silver	21	\$ 36.000.000	\$ 756.000.000
Membresia Gold	15	\$ 78.000.000	\$ 1.170.000.000
Membresia Platinum	10	\$ 120.000.000	\$ 1.200.000.000
INGRESO TOTAL AÑO 5			\$ 3.126.000.000

El presupuesto de compras para los 5 años siguientes es

PRESUPUESTO DE HONORARIOS CONSULTORES AÑO 1			
PRODUCTO	UNIDADES	COSTO	COSTO TOTAL
Membresia Silver	7 Sesiones	\$ 4.000.000	\$ 28.000.000
Membresia Gold	3 Sesiones	\$ 8.000.000	\$ 24.000.000
Membresia Platinum	2 Sesiones	\$ 16.000.000	\$ 32.000.000
TOTAL AÑO 1			\$ 84.000.000

PRESUPUESTO DE HONORARIOS CONSULTORES AÑO 2			
PRODUCTO	UNIDADES	COSTO	COSTO TOTAL
Membresia Silver	8 Sesiones	\$ 4.400.000	\$ 35.200.000
Membresia Gold	5 Sesiones	\$ 8.800.000	\$ 44.000.000
Membresia Platinum	3 Sesiones	\$ 17.600.000	\$ 52.800.000
TOTAL AÑO 2			\$ 132.000.000

PRESUPUESTO DE HONORARIOS CONSULTORES AÑO 3			
PRODUCTO	UNIDADES	COSTO	COSTO TOTAL
Membresia Silver	12 Sesiones	\$ 4.840.000	\$ 58.080.000
Membresia Gold	8 Sesiones	\$ 9.680.000	\$ 77.440.000
Membresia Platinum	5 Sesiones	\$ 19.360.000	\$ 96.800.000
TOTAL AÑO 3			\$ 232.320.000

PRESUPUESTO DE HONORARIOS CONSULTORES AÑO 4			
PRODUCTO	UNIDADES	COSTO	COSTO TOTAL
Membresia Silver	16 Sesiones	\$ 5.324.000	\$ 85.184.000
Membresia Gold	11 Sesiones	\$ 10.648.000	\$ 117.128.000
Membresia Platinum	7 Sesiones	\$ 21.296.000	\$ 149.072.000
TOTAL AÑO 4			\$ 351.384.000

PRESUPUESTO DE HONORARIOS CONSULTORES AÑO 5			
PRODUCTO	UNIDADES	COSTO	COSTO TOTAL
Membresia Silver	21 Sesiones	\$ 5.856.400	\$ 122.984.400
Membresia Gold	15 Sesiones	\$ 11.712.800	\$ 175.692.000
Membresia Platinum	10 Sesiones	\$ 23.425.600	\$ 234.256.000
TOTAL AÑO 5			\$ 532.932.400

El presupuesto de mano de obra directa

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA					
AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALARIOS	\$ 100.320.000	\$ 110.352.000	\$ 111.355.200	\$ 122.490.720	\$ 134.739.792
CARGA PRESTACIONAL	\$ 52.007.894	\$ 57.208.684	\$ 57.728.763	\$ 63.501.639	\$ 69.851.803
TOTALES	\$ 152.327.894	\$ 167.560.684	\$ 169.083.963	\$ 185.992.359	\$ 204.591.595

El estado de situación financiera inicial es:

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS C.P.	
CAJA	\$ 82.000.000	SOBREGIROS	
BANCOS		PRESTAMOS	
INVENTARIOS		IMPUESTOS POR PAGAR	
INVERSIONES CP			
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 82.000.000	TOTAL PASIVOS C.P	\$ 0
PROPIEDAD PLANTA Y E.		PASIVOS L.P	\$ 0
		TOTAL PASIVOS	\$ 0
MUEBLES Y ENSERES	\$ 0		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 0	APORTE SOCIOS	\$ 82.000.000
VEHICULOS	\$ 0		
EQ. TECNOLOGICOS	\$ 0		
(-) DEPRECIACION	\$ 0	UTILIDAD PERIODO	
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y E.	\$ 0	TOTAL PATRIMONIO	\$ 82.000.000
OTROS ACTIVOS			
OTROS ACT.	\$ 0		
TOTAL ACTIVOS	\$ 82.000.000	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 82.000.000

Así las cosas, el flujo proyectado para 5 años es el siguiente:

FLUJO DE CAJA

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
INGRESO POR VENTA		\$ 654.000.000	\$ 1.038.000.000	\$ 1.656.000.000	\$ 2.274.000.000	\$ 3.126.000.000
OTROS INGRESOS		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL INGRESOS		\$ 654.000.000	\$ 1.038.000.000	\$ 1.656.000.000	\$ 2.274.000.000	\$ 3.126.000.000
COSTOS HONORARIOS CONSULTORIA		\$ 84.000.000	\$ 132.000.000	\$ 232.320.000	\$ 351.384.000	\$ 532.932.400
MANO DE OBRA DIRECTA		\$ 152.327.894	\$ 167.560.684	\$ 169.083.963	\$ 185.992.359	\$ 204.591.595
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 163.266.667	\$ 210.786.667	\$ 282.618.667	\$ 355.453.867	\$ 452.792.587
GASTOS DE PUBLICIDAD		\$ 15.000.000	\$ 16.500.000	\$ 18.150.000	\$ 19.965.000	\$ 21.961.500
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		\$ 13.300.000	\$ 14.198.000	\$ 15.045.400	\$ 15.673.920	\$ 16.610.241
GASTOS FINANCIEROS		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
IMPUESTOS		\$ 79.136.904	\$ 173.934.127	\$ 328.573.690	\$ 470.935.799	\$ 663.989.087
INVERSION	\$ 82.000.000					
TOTAL EGRESOS	\$ 82.000.000	\$ 507.031.465	\$ 714.979.478	\$ 1.045.791.719	\$ 1.399.404.945	\$ 1.892.877.410
FLUJO NETO DE CAJA	-\$ 82.000.000	\$ 146.968.535	\$ 323.020.522	\$ 610.208.281	\$ 874.595.055	\$ 1.233.122.590
FLUJO NETO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 82.000.000	\$ 64.968.535	\$ 387.989.057	\$ 998.197.338	\$ 1.872.792.394	\$ 3.105.914.984
Flujo de caja neto descontado	-\$ 82.000.000	\$ 103.791.338	\$ 161.102.993	\$ 214.925.694	\$ 217.547.454	\$ 216.615.728
Flujo de caja neto descontado acumulado	-\$ 82.000.000	\$ 21.791.338	\$ 182.894.331	\$ 397.820.025	\$ 615.367.478	\$ 831.983.207
Tasa de descuento		41,60%				
TIR		270%				
VPN	\$	3.105.914.984				
RELACION BENEFICIO COSTO		1,55				
VPN INGRESOS	\$	8.748.000.000				
VPN EGRESOS	\$	5.642.085.016				
Payback o PRI		6 meses				

V. CAPITULO 5 RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

5.1. Recomendaciones

- **Fortalecimiento de la red de contactos:** Es esencial que el *spin-off* de *Advisory Boards Corporation* (ABC) capitalice la red de altos ejecutivos de *CxOforum*. Se recomienda establecer programas de *networking* que faciliten la interacción entre clientes potenciales y líderes de la industria, lo que puede conducir a oportunidades de colaboración y acceso a información valiosa.
- **Desarrollo de soluciones personalizadas:** ABC debe enfocarse en ofrecer servicios altamente personalizados que respondan a las necesidades específicas de cada cliente. Realizar diagnósticos previos a la implementación de soluciones permitirá identificar áreas críticas y diseñar estrategias a medida, garantizando una mayor satisfacción del cliente y un impacto positivo en sus operaciones.
- **Integración de inteligencia artificial:** Implementar herramientas de inteligencia artificial para optimizar los procesos de asesoría y soporte al cliente. Utilizar un chat de IA que se base en el conocimiento acumulado en eventos de *CxOforum* puede proporcionar respuestas rápidas y relevantes, mejorando la experiencia del cliente y posicionando a ABC como un referente en innovación.
- **Capacitación continua del equipo:** Se recomienda establecer programas de formación y actualización continua para el equipo directivo y consultores. Esto no solo fortalecerá su experticia en áreas críticas como ciberseguridad y transformación digital, sino que también garantizará que ABC se mantenga a la vanguardia en un entorno empresarial en constante cambio.

- **Estrategia de marketing multicanal:** Diseñar e implementar una estrategia de marketing multicanal que incluya tanto plataformas digitales como eventos presenciales. Esto aumentará la visibilidad de ABC en el mercado y facilitará la captación de nuevos clientes. La creación de contenido relevante y de valor, como estudios de caso y white papers, puede ser un poderoso imán para atraer interés.

5.2. Conclusiones

- **Posicionamiento Estratégico:** El *spin-off* de *Advisory Boards Corporation (ABC)* se presenta como una oportunidad estratégica para capitalizar la reputación y red de contactos de *CxOforum*. Esto permitirá no solo atraer clientes, sino también ofrecer soluciones que se alineen con las necesidades del mercado actual, caracterizado por su dinamismo y complejidad.
- **Valor de la Personalización:** La capacidad de ofrecer soluciones personalizadas es un diferenciador clave para ABC. Adaptar los servicios a las necesidades específicas de cada cliente no solo aumenta la satisfacción, sino que también fomenta relaciones duraderas y de confianza, esenciales para el éxito a largo plazo.
- **Innovación Continua:** La implementación de herramientas de inteligencia artificial y la incorporación de tecnología avanzada en los procesos de asesoría son cruciales para mantener la relevancia en un entorno empresarial que evoluciona rápidamente. Esto posicionará a ABC como un líder en innovación y como un referente en el uso de tecnologías emergentes para la resolución de problemas.
- **Importancia de la Capacitación:** La formación continua del equipo directivo y consultores es fundamental para asegurar que ABC se mantenga a la vanguardia en

conocimientos y habilidades. Un equipo bien capacitado no solo mejora la calidad del servicio, sino que también genera confianza en los clientes y refuerza la credibilidad de la empresa.

- **Estrategias de Marketing Efectivas:** Una estrategia de marketing bien diseñada, que utilice múltiples canales, es esencial para aumentar la visibilidad de ABC. La creación de contenido de valor, como estudios de caso y artículos, contribuirá a posicionar a la empresa como un referente en el sector y atraerá a nuevos clientes.
- **Evaluación y Mejora Continua:** La implementación de métricas para evaluar el impacto de los servicios permitirá a ABC realizar ajustes y mejoras constantes. Esta orientación hacia los resultados no solo beneficiará a los clientes, sino que también garantizará el crecimiento sostenible de la empresa.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvydas, D. (2015). Consultoría en campos especializados y su impacto en las empresas. *Revista de Economía y Negocios*, 12(3), 45-58.
- Bermudez, R. D. R. (1996). La consultoría de empresas en perspectiva. *Revista Universidad EAFIT*, 32(101), 71–85. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1215>
- Berbegal-Mirabent, J., Ribeiro-Soriano, D. E., & Sánchez García, J. L. (2015). Can a magic recipe foster university spin-off creation? *Journal of Business Research*, 68(11), 2272–2278. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.010>
- Block, P. (1995). *Consultoría sin fisuras*. Ediciones Granica.
- Caraganciu, C. (2019). La perspectiva neutral de los consultores en la gestión del cambio. *Journal of Business Consulting*, 10(2), 78-90.
- De La Hoz Granadillo, E., Lopez Polo, L., & Perez Coronell, L. (2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 5(2), 46–76. <https://doi.org/10.17081/invinno.5.2.2756>
- Escudero, M. (2020). El networking en el ámbito organizacional. *International Journal of Organizational Studies*, 8(1), 34-50.
- García, J. (2015). El networking como habilidad esencial en el éxito empresarial. *Business Skills Journal*, 7(4), 22-35.
- Gómez, R. (2018). Beneficios y desafíos de los spin-offs en México. *Revista Mexicana de Emprendimiento*, 15(2), 64-76.
- Higgins, R. C. (2012). *Analysis for Financial Management*. McGraw-Hill.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Martínez, L. (2020). Políticas internas de emprendimiento y el ambiente adecuado para la investigación en spin-offs académicos en Colombia. *Colombian Journal of Business Development*, *11*(1), 12-28.
- Minh, H., & Van, L. (2022). La transferencia de tecnología y el impacto económico de los spin-offs. *Asian Economic Review*, *18*(3), 89-102.
- Muñoz, M. C., & Llamas, C. R. (2009). *Networking: Uso práctico de las redes sociales*. ESIC Editorial.
- Muscio, A., Quaglione, D., & Ramaciotti, L. (2016). The effects of university rules on spinoff creation: The case of academia in Italy. *Research Policy*, *45*(7), 1386–1396. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.04.011>
- Nadhiya, S., et al. (2023). La importancia de la consultoría en el crecimiento y éxito empresarial. *Modern Economic Studies*, *21*(2), 102-118.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría*. Icaria Editorial.
- Robledo, S., Osorio, G., & Lopez, C. (2014). Centro de Investigación de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. *Vínculos*, *11*(2), 6–16. <https://doi.org/10.14483/2322939X.9664>
- Silpcharu, T. (2020). El papel de la consultoría en mercados en rápido desarrollo. *Global Management Journal*, *5*(2), 55-69.
- Steffensen, M., Rogers, E. M., & Speakman, K. (2000). Spin-offs from research centers at a research university. *Journal of Business Venturing*, *15*(1), 93–111. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(98\)00006-8](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(98)00006-8)

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

Zhang, L., Afanasyev, A., Burke, J., Jacobson, V., Claffy, K., Crowley, P., Papadopoulos, C., Wang, L., & Zhang, B. (2014). Named data networking. *Computer Communication Review*, 44(3), 66–73. <https://doi.org/10.1145/2656877.2656887>

Deloitte. (2017). *Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte University Press. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends.html>

Franco, M., & Carmona, S. (2014). La evolución de los modelos de negocio de las empresas de consultoría en España: El cambio hacia la consultoría estratégica. *Revista de Economía Mundial*, 41, 103-125. <https://www.usc.gal/rd/handle/10347/13316>

McKinsey & Company. (2018). *The age of analytics: Competing in a data-driven world*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-age-of-analytics-competing-in-a-data-driven-world>

Spin-offs y Transformación Digital:

Breznitz, D., & Murphree, M. (2011). *Run of the Red Queen: Government, Innovation, Globalization, and Economic Growth in China*. Yale University Press.

Harrison, R. T., & Leitch, C. M. (2010). *Venture capital, investment, and innovation: The role of universities in the economic development of innovation systems*. Edward Elgar Publishing.

Lockett, A., & Wright, M. (2005). Resources, capabilities, risk capital and the creation of university spin-off companies. *Research Policy*, 34(7), 1043–1057. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.06.010>

Ciberseguridad y Tecnología:

ISO/IEC. (2020). *ISO/IEC 27001:2013 Information security management systems - Requirements*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security.html>

Gartner. (2019). *Top 10 Strategic Technology Trends for 2019*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-03-07-gartner-predicts-top-10-strategic-technology-trends-for-2019>

NIST (National Institute of Standards and Technology). (2020). *Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity*. NIST. <https://www.nist.gov/cyberframework>

Consultoría y Transformación Digital:

Westerman, G., & Bonnet, D. (2015). Predicting Digital Transformation: A Model for Understanding How Digitalization Is Transforming Business. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 31-37. <https://sloanreview.mit.edu/article/predicting-digital-transformation/>

Calderon, G. M., & Nader, L. (2017). Transformación digital en América Latina: Estado y desafíos. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 6(2), 8-21. <https://doi.org/10.26642/iae.2017-6-2-1037>

Networking y Gestión de Relaciones:

Friedman, T. L. (2005). *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. Farrar, Straus, and Giroux.

Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. *Organization Science*, 22(5), 1168-1181. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0611>

Innovación en Empresas de Consultoría:

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.

Desarrollo de Talento y Gestión de Recursos Humanos:

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management*, 54(2), 211-223. <https://doi.org/10.1002/hrm.21705>

Finanzas y Consultoría Financiera:

Koller, G., & Monahan, B. (2018). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (7th ed.). Wiley.